

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO

ESCUELA DE POSGRADO



Doctorado en Administración

**EFFECTO DE LAS PRÁCTICAS DEL RECURSO HUMANO EN EL DESEMPEÑO
ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO DE
CAJAMARCA 2017-2018**

“Tesis presentada en cumplimiento parcial de los requerimientos para el grado
académico de Doctor en Administración”

Mg. Luz Esther Chávez Toledo

Asesor: Dr. Segundo Wilmar García Celis

CAJAMARCA-PERÚ

2018

COPYRIGHT © 2018 by

LUZ ESTHER CHAVEZ TOLEDO

Todos los derechos reservados

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO

ESCUELA DE POSGRADO

APROBACIÓN DE DOCTORADO ADMINISTRACIÓN

**EFFECTO DE LAS PRÁCTICAS DEL RECURSO HUMANO EN EL
DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA
ANTONIO GUILLERMO URRELO DE CAJAMARCA 2017-2018**

Presidente: Dr. Victor Hugo Montenegro Díaz

Secretario: Dr. Victor Hugo Delgado Céspedes

Vocal: Dr. Carlos Enrique Anderson Puyén

Asesor: Dr. Segundo Wilmar García Celis

DEDICATORIA

A:

Mis hijos Santiago y
Erika fuente
inspiradora permanente
de mi vida, por su
apoyo y su amor
incondicional.

Mis amados hermanos
Teresa, Ruth, Víctor y
Carmela que siempre me
alientan con su apoyo.

Mis padres Víctor y
Carmela que siempre
viven entre nosotros y
que me enseñaron a
lograr mis sueños.

AGRADECIMIENTOS

- Agradezco a todos los que me apoyaron y contribuyen a que cada día sea una experiencia de aprendizaje, por sus consejos y experiencias que me permitieron lograr esta meta.
- A los colaboradores de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo que participaron en esta investigación.

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo determinar los efectos de las prácticas del recurso humano mediante la implementación de un plan de gestión del talento humano que permita incrementar significativamente el desempeño organizacional de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo en el año 2017-2018.

Desde el aspecto metodológico es una investigación aplicada cuasi experimental de corte transversal, la metodología de estudio ha implicado realizar el análisis de cada dimensión de las variables tanto independiente como dependiente y comparar los resultados obtenidos en el pre y pos test para lograr demostrar la hipótesis planteada. Se ha utilizado la técnica de encuesta, así mismo el instrumento que se aplicó es un cuestionario estructurado que permitió la recolección de datos y el análisis de los resultados obtenidos para formular las conclusiones y sugerencias de la investigación.

Se formuló la hipótesis, las prácticas de recursos humanos tienen efecto significativo en el desempeño organizacional de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo, Cajamarca 2017 – 2018, mediante la implementación de un Plan de Gestión del Talento Humano con el que se hace la intervención para determinar el incremento significativo de cada una de las dimensiones de las variables consideradas en el presente estudio. La variable independiente es la de prácticas de recursos humanos que consta de siete dimensiones: oportunidad de carrera, sistema de entrenamiento formal, evaluación de desempeño, compartir beneficios, seguridad en el empleo, participación y definición de trabajo; y, la variable dependiente con

dos dimensiones: importancia de los resultados para la organización y grado de satisfacción con los resultados obtenidos.

Para medir los resultados se contó con una población de 348 colaboradores y se seleccionó una muestra de 148 a los que se los encuestó utilizando el cuestionario obteniendo como resultado el incremento significativo en ambas variables de la investigación mediante la implementación del plan de gestión del talento humano, con lo que se logra demostrar la hipótesis planteada.

Palabras Claves: Prácticas de recursos humanos, desempeño organizacional.

ABSTRACT

The objective of this research is to determine the effects of human resource practices through the implementation of a human talent management plan that will significantly increase the organizational performance of the Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo in the year 2017-2018.

From the methodological aspect is a quasi-experimental applied cross-sectional research, the study methodology has involved making the analysis of each dimension of the independent and dependent variables and comparing the results obtained in the pre and post test in order to demonstrate the proposed hypothesis. The survey technique has been used, and the instrument applied was a structured questionnaire that allowed the collection of data and the analysis of the results obtained to formulate the conclusions and suggestions of the investigation.

The hypothesis was formulated, the human resource practices have a significant effect on the organizational performance of the Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo, Cajamarca 2017 - 2018, through the implementation of a Human Talent Management Plan with which the intervention is made to determine the significant increase of each one of the dimensions of the variables considered in the present study. The independent variable is that of human resource practices that consists of seven dimensions: career opportunity, formal training system, performance evaluation, benefit sharing, job security, participation and job definition; and, the dependent variable with two dimensions: importance of the results for the organization and degree of satisfaction with the results obtained.

To measure the results, there was a population of 348 collaborators and a sample of 148 was selected, which were surveyed using the questionnaire, obtaining as a

result the significant increase in both variables of the research through the implementation of the human talent management plan, with which it is possible to demonstrate the proposed hypothesis.

Key words: Human resources practices, organizational performance

ÍNDICE	
AGRADECIMIENTOS	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	viii
ÍNDICE	x
INDICE DE TABLAS	xiii
INDICE DE FIGURAS	xvi
INTRODUCCIÓN	xvii
CAPITULO 1	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Planteamiento del problema	2
1.2 Formulación del problema de investigación.....	4
1.2.1. Problemas específicos.....	4
1.3 Objetivos.....	5
1.3.1 Objetivo general.....	5
1.3.2 Objetivos específicos	5
1.4 Justificación de la investigación.....	5
1.4.1 Justificación teórica	5
1.4.2 Justificación metodológica.....	6
1.4.3 Justificación social.....	6
1.5 Alcances y limitaciones.....	7
CAPITULO 2	9
MARCO TEÓRICO	9
2.1 Antecedentes teóricos.....	10
2.2 Bases teóricas	11
2.3 Definición de términos básicos	47

2.3.1 Prácticas de recursos humanos.	47
2.3.2 Gestión del recurso humano	47
2.3.3 Dirección estratégica del capital humano.....	47
2.3.4 Desempeño organizacional	48
2.3.5 Estrategia empresarial.....	48
2.3.6 Objetivos Estratégicos	49
2.3.7 Plan estratégico	49
2.4 Hipótesis	49
2.4.1. Hipótesis general.....	49
2.4.2. Hipótesis específicas.....	49
2.5. Operacionalización de variables.....	50
CAPITULO 3.....	53
PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO	53
3.1 Unidad de análisis, tipo de investigación, diseño de investigación.....	54
3.1.1. Unidad de análisis.....	54
3.1.2. Tipo de investigación.....	54
3.1.3 Diseño de la investigación	55
3.2 Población	55
3.3 Muestra	56
3.3.1 Cálculo del Tamaño de la muestra.....	56
3.4 Criterios de inclusión.....	57
3.5 Técnicas de recolección de datos, descripción de los instrumentos, procedimientos de comprobación de la validez y confiabilidad de los instrumentos.	57
3.5.1 Técnicas de recolección de datos.....	57
3.5.2 Descripción del instrumento	57

3.5.3 Determinación del coeficiente de confiabilidad o fiabilidad Alfa de Cronbach.....	61
3.5.4 Obtención de base de datos.....	63
3.5.5 Difusión de aplicación del instrumento para recolectar datos	63
<i>CAPÍTULO IV.....</i>	66
<i>RESULTADOS Y DISCUSIÓN</i>	66
4.1 Características de la muestra de estudio.....	67
4.2 Variable: prácticas de recursos humano	67
4.3 Variable desempeño organizacional.....	76
4.8 Calculo de la media, desviación estándar, coeficiente de variabilidad y la mediana de cada variable.....	80
4.3 Prueba de normalidad en ambas variables.....	84
4.4 Contraste de hipótesis para el post test mayor que el pre test en las variables: prácticas de los recursos humanos y desempeño organizacional.....	84
Discusión	86
<i>CONCLUSIONES.....</i>	89
<i>Sugerencias.....</i>	91
<i>REFERENCIAS.....</i>	93

INDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1. Principales aportaciones teóricas del enfoque estratégico orientadas al recurso humano.....</i>	<i>15</i>
<i>Tabla 2. Resumen de las aplicaciones del enfoque de recursos</i>	<i>24</i>
<i>Tabla 3. Principales trabajos empíricos de la Dirección Estratégica de RRHH en el marco del RBV</i>	<i>32</i>
<i>Tabla 4. Principales aportaciones a la dirección estratégica de recursos humanos desde el RBV</i>	<i>36</i>
<i>Tabla 5. Barrera que impiden el efectivo desempeño de la dirección de recursos humanos</i>	<i>37</i>
<i>Tabla 6. Operacionalización de variable independiente (VI): prácticas de recursos humanos.....</i>	<i>50</i>
<i>Tabla 7. Operacionalización de variable dependiente (VD): desempeño organizacional.....</i>	<i>51</i>
<i>Tabla 8. Instrumento para medir las prácticas de recursos humanos.....</i>	<i>58</i>
<i>Tabla 9. Instrumento para medir el desempeño organizacional</i>	<i>59</i>
<i>Tabla 10. Escala de Likert para la selección de ítems</i>	<i>60</i>
<i>Tabla 11. Confiabilidad del instrumento de recolección de información</i>	<i>62</i>
<i>Tabla 12. Oportunidad de carrera interna pre test y pos test</i>	<i>68</i>
<i>Tabla 13. Sistema de entrenamiento formal pre test y pos test.....</i>	<i>69</i>
<i>Tabla 14. Evaluación de desempeño pre test y pos test.....</i>	<i>71</i>
<i>Tabla 15. Comparte beneficios pre test y pos test</i>	<i>72</i>
<i>Tabla 16. Seguridad en el empleo pre test y pos test.....</i>	<i>73</i>
<i>Tabla 17. Participación pre test y pos test.....</i>	<i>74</i>
<i>Tabla 18. Definición de trabajo pre test y pos test</i>	<i>75</i>
<i>Tabla 19. Importancia de los resultados para la organización pre test y pos test</i>	<i>78</i>
<i>Tabla 20. Grado de satisfacción con los resultados obtenidos pre test y pos test .</i>	<i>79</i>
<i>Tabla 21. Dimensiones de las prácticas de recursos humanos</i>	<i>81</i>
<i>Tabla 22. Dimensiones del desempeño organizacional.....</i>	<i>83</i>
<i>Tabla 23. Contraste de hipótesis para el post test mayor que el pre test en las dimensiones de las prácticas de Recursos Humanos</i>	<i>84</i>

<i>Tabla 24. Contraste de hipótesis para el post test mayor que el pre test en las dimensiones desempeño organizacional.....</i>	<i>85</i>
<i>Tabla 25. Matriz de consistencia</i>	<i>99</i>
<i>Tabla 26. An oportunidad de carrera interna pre test.....</i>	<i>102</i>
<i>Tabla 27. Sistema de entrenamiento formal pre test.....</i>	<i>103</i>
<i>Tabla 28. Evaluación de desempeño pre test.....</i>	<i>104</i>
<i>Tabla 29. Comparte beneficios pre test</i>	<i>104</i>
<i>Tabla 30. Seguridad en el empleo pre test.....</i>	<i>105</i>
<i>Tabla 31. Participación pre test.....</i>	<i>106</i>
<i>Tabla 32. Definición de trabajo pre test</i>	<i>107</i>
<i>Tabla 33. Oportunidad de carrera interna pos test</i>	<i>108</i>
<i>Tabla 34. Sistema de entrenamiento formal pos test</i>	<i>108</i>
<i>Tabla 35. Evaluación de desempeño pos test.....</i>	<i>109</i>
<i>Tabla 36. Comparte beneficios pos test</i>	<i>110</i>
<i>Tabla 37. Seguridad en el empleo pos test.....</i>	<i>111</i>
<i>Tabla 38. Participación pos test</i>	<i>112</i>
<i>Tabla 39. Definición de trabajo pos test.....</i>	<i>113</i>
<i>Tabla 40. Importancia de los resultados para la organización pre test.....</i>	<i>114</i>
<i>Tabla 41. Grado de satisfacción con los resultados obtenidos pre test.....</i>	<i>114</i>
<i>Tabla 42. Importancia de los resultados para la organización pos test.....</i>	<i>115</i>
<i>Tabla 43. Grado de satisfacción con los resultados obtenidos pos test</i>	<i>116</i>
<i>Tabla 44. Relación del personal de la UPAGU.....</i>	<i>133</i>
<i>Tabla 45. Análisis del macroambiente.....</i>	<i>136</i>
<i>Tabla 46. Análisis del microambiente.....</i>	<i>137</i>
<i>Tabla 47. Matriz DOFA.....</i>	<i>142</i>
<i>Tabla 48. Personal de la Dirección del recurso humano</i>	<i>144</i>
<i>Tabla 49. Objetivos estratégicos y dimensiones de las prácticas de recursos humanos</i>	<i>151</i>
<i>Tabla 50. Relación de las dimensiones de los objetivos estratégicos y las dimensiones de las prácticas de recursos humanos.....</i>	<i>152</i>
<i>Tabla 51. Acciones estratégicas en base al objetivo estratégico 1.....</i>	<i>153</i>
<i>Tabla 52. Acciones estratégicas correspondientes al objetivo estratégico 2</i>	<i>155</i>

<i>Tabla 53. Acciones estratégicas que corresponden al objetivo estratégico 3</i>	<i>156</i>
<i>Tabla 54. Acciones estratégicas que corresponden al objetivo estratégico 4</i>	<i>158</i>
<i>Tabla 55. Acciones estratégicas que corresponden al objetivo estratégico 5</i>	<i>160</i>
<i>Tabla 56. Acciones estratégicas correspondientes al objetivo estratégico 6</i>	<i>161</i>
<i>Tabla 57. Actividades evaluación de desempeño.....</i>	<i>164</i>
<i>Tabla 58. Actividades compartir beneficios.....</i>	<i>165</i>
<i>Tabla 59. Criterios para otorgamiento de incentivos.....</i>	<i>166</i>
<i>Tabla 60. Actividades de seguridad en el empleo.....</i>	<i>170</i>

INDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1. Modeo integrador de la estrategia y la direcciónn estratégica de recursos humanos.....</i>	<i>31</i>
<i>Figura 2. El papel estratégico de las políticas de recursos humanos</i>	<i>46</i>
<i>Figura 3. Promedio de las dimensiones de las prácticas de los recursos humanos pre y pos test.....</i>	<i>82</i>
<i>Figura 4. Promedio de las dimensiones del desempeño organizacional.....</i>	<i>83</i>
<i>Figura 5. Logotipo 1</i>	<i>132</i>
<i>Figura 6. Logotipo 2</i>	<i>132</i>
<i>Figura 7. Organigrama de la UPAGU</i>	<i>132</i>
<i>Figura 8. Modelo triaxial de valores de la UPAGU.....</i>	<i>136</i>
<i>Figura 9. Modelo de gestión para la implementación del Plan de gestión del talento humano.....</i>	<i>145</i>
<i>Figura 10. Eventos de capacitación 2017-2018</i>	<i>171</i>

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se ha desarrollado con la finalidad de fortalecer las prácticas del recurso humano de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo como recurso necesario en los resultados organizacionales. Se sustenta en teorías como la Teoría de recursos (Kay, 1993), la Teoría de capacidades (Camisón, 1997), Teoría del capital intelectual (M´Phearson & Pike, 2001), Teoría del capital humano (Chabbal, 1992) y las Teorías de la dirección estratégica de recursos humanos (Walter, 1978); así mismo se han tenido en cuenta investigaciones realizadas a nivel internacional y nacional como antecedentes que fortalecen y sustentan la hipótesis y las variables del presente estudio.

Se cuenta con vasta información que se sustenta en teorías de la administración, las que han ido evolucionando la gestión organizacional orientadas a investigar los recursos estratégicos que generan valor, y, dentro de ellos se resalta el recurso humano. En la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo se implementó el Plan de gestión del talento humano con el que se hizo la intervención con la finalidad de mejorar las prácticas del recurso humano teniendo en cuenta los objetivos que están establecidos en el Plan Estratégico 2016-2021, logrando evidenciar incremento en las prácticas de recursos humano como ventaja competitiva y así como incremento en el desempeño organizacional.

En la investigación se formula el problema central ¿cuál es el efecto de las prácticas de recursos humanos en el desempeño organizacional en la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo en los años 2017-2018?, identificando la variable independiente: prácticas de recursos humanos y la variable dependiente: desempeño organizacional.

La presente investigación fue de tipo aplicada, porque considera los estudios que explotan teorías científicas previamente validadas, para la solución de problemas prácticos y el control de situaciones de la vida cotidiana (Padrón (2006), para Murillo (2008), la investigación aplicada recibe el nombre de “investigación práctica o empírica”, que se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos adquiridos, a la vez que se adquieren otros, después de implementar y sistematizar la práctica basada en investigación; se presentó como objetivo determinar los efectos de las prácticas de recursos humanos en el desempeño organizacional de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo, es una investigación de corte transversal porque recopila datos en un momento único (Viaytes, 2004). Para fines de la investigación, la población de estudio estuvo conformada por 348 colaboradores de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo y se seleccionó una muestra probalística por conveniencia, con total de 148 colaboradores.

El instrumento utilizado para recoger la información es un cuestionario el que se sometió al proceso de validación y confiabilidad a través de técnicas estadísticas que se detallan en el presente documento y la aplicación a 30 colaboradores de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo como un piloto para verificar la validez de los ítems aplicados en esta investigación.

El informe de tesis está estructurado en cuatro capítulos:

Primer capítulo se desarrolla el planteamiento del problema, el objetivo general y los objetivos específicos, justificación de la investigación, así como el alcance y limitaciones.

En el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico donde se consideran algunas investigaciones recientes sobre los recursos humanos como recurso estratégico en la organización; se presentan las bases teóricas que sustentan las variables de la investigación, se referencian investigaciones que han permitido el desarrollo de las teorías en las últimas décadas en la administración en las que se destaca la necesidad de fijar la mirada en el recurso humano y en las prácticas que realizan como estrategia organizacional, como parte de la cultura y dirección estratégica del recurso humano que se relacionan constantemente con los factores internos y externos en los que se desarrollan.

En el tercer capítulo, se describe el procedimiento metodológico de la investigación, se presenta la operacionalización de variables, las técnicas de recolección de datos, los instrumentos utilizados, así como la descripción de los mismos y su confiabilidad.

En cuarto capítulo, se presentan los resultados obtenidos y la discusión de los mismos.

Finalmente, se mencionan las conclusiones y sugerencias que se han determinado en la hipótesis.

CAPITULO 1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

La Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo es una organización que brinda el servicio educativo de nivel superior desde hace veinte años, como organización se desarrolla en base a prácticas que realizan los colaboradores sin tener en cuenta el Plan Estratégico vigente desde el año 2016 hasta el 2021 como documento de gestión que orienta los logros y metas institucionales, se evidencia además que los colaboradores realizan sus “rutinas” laborales sin estar estas orientadas a acciones conjuntas que aporten a la mejora institucional. Se observó además que los colaboradores en su mayoría desconocen la misión, visión, valores institucionales, los objetivos estratégicos y las metas institucionales trazadas para este periodo a ser logradas.

Además de lo mencionado en el párrafo anterior, se evidencia que en el Plan Estratégico vigente no hay ningún objetivo que considere al recurso humano como recurso estratégico diferenciador que sea considerado como ventaja competitiva para la organización, ni el desarrollo estratégico del recurso humano a través de planes de intervención que permitan mejorar y fortalecer las capacidades individuales de los colaboradores.

Frente a esa realidad surge la necesidad de realizar una investigación que contribuya a que la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo sea una organización exitosa y pueda lograrlo si fija su mirada en el recurso humano como recurso intangible que constituye el capital humano y el que puede estratégicamente convertirse en una ventaja competitiva para la organización y, además es el que genera conocimiento a través de las prácticas que desarrolla formando parte del

capital intelectual de la organización dando valor agregado al desempeño organizacional para obtener mejores resultados y mayor rentabilidad.

Otro aspecto que se ha identificado en la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo es que aún no toma en cuenta al recurso humano como factor de desarrollo empresarial ya que los objetivos estratégicos están orientados a los procesos administrativos y a lograr mayor rentabilidad financiera, dejando de lado la gestión del recurso humano, no se consideran acciones orientadas a la motivación, el compromiso, el desarrollo de las habilidades y capacidades de los colaboradores que les permitan realizar sus prácticas orientadas al logro de los objetivos estratégicos.

Por otro lado, la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo al desarrollarse en la sociedad, no está ajena a los cambios sociales, tecnológicos y esta en constante contacto con el entorno en donde se desarrolla, tampoco cuenta con una evaluación del desempeño organizacional ni se ha hecho un análisis de los resultados y metas en función a los objetivos estratégicos, según refiere el actual Gerente de Planificación. Eco. Fernando Núñez, (2018) estando el presente Proyecto Estratégico con intención de medir los resultados obtenidos en función al logro de las metas y escenarios, al finalizar el periodo en el año 2021.

Teniendo en cuenta que en la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo anteriormente no se han evaluado los logros, las metas ni se ha hecho un análisis de los resultados, según refiere el actual Gerente de Planificación. Eco. Fernando Núñez, estando este Proyecto Estratégico recién con la expectativa de medir los logros y resultados obtenidos en función a la medición de metas se ha implementado

el Plan de gestión del talento humano como medio de intervención que propone acciones para desarrollar las capacidades de los colaboradores.

Por las razones expuestas, se propone en esta investigación determinar cuál es el efecto de las prácticas de recursos humanos en el desempeño organizacional de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo mediante la implementación de un Plan de Gestión del Talento Humano (PGTH).

1.2 Formulación del problema de investigación

¿Cuál es el efecto de las prácticas de los recursos humanos en el desempeño organizacional de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo, Cajamarca 2017 – 2018?

1.2.1. Problemas específicos

- a) ¿Cuáles son las prácticas de recursos humanos que se presentan en la UPAGU?
- b) ¿Cuál es el desempeño organizacional que se presenta en la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo?
- c) ¿Es necesario implementar un plan de gestión del Talento Humano para orientar y fortalecer las prácticas de recurso humano para mejorar el desempeño organizacional en el Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo?
- d) ¿Cuáles son los efectos producidos después de la aplicación del Plan de Gestión del Talento Humano para mejorar las prácticas de recursos humanos en el desempeño organizacional de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Determinar los efectos de las prácticas del recurso humano mediante la implementación de un plan de gestión del talento humano que permita incrementar significativamente el desempeño organizacional de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo en el año 2017-2018.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Describir las prácticas de recursos humanos que se presentan en la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo antes de la intervención
- b) Identificar el desempeño organizacional que se presenta en la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo antes de la intervención.
- c) Diseñar una propuesta de intervención de prácticas de recursos humanos para el desempeño organizacional en el Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo.
- d) Establecer los efectos producidos post intervención de una propuesta de prácticas de recursos humanos en el desempeño organizacional de los colaboradores que se presentan en la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo.

1.4 Justificación de la investigación

1.4.1 Justificación teórica

Desde el punto de vista teórico la investigación se justifica porque identifica y describe las prácticas del recurso humano que tienen efecto en el desempeño organizacional mediante el direccionamiento estratégico del recurso humano de la organización.

1.4.2 Justificación metodológica

El método que se utilizó fue el método hipotético-deductivo, donde se utilizó como técnica a la encuesta y como instrumento el cuestionario, que fue formulado con preguntas específicas sobre el tema de estudio.

1.4.3 Justificación social.

En la actualidad por las características de la sociedad y los cambios tecnológicos las empresas requieren ser mas competitivas siendo necesario modificar constantemente su estructura, su cultura e incrementar el conocimiento que en ella se genera, por lo que se requiere hacer investigaciones que realicen estudios sobre los factores que permiten que las empresas tengan mejores resultados. Uno de los factores que permiten este elemento diferenciador en las organizaciones son los colaboradores, por lo que se los debe desarrollar fortaleciendo sus habilidades personales y profesionales permitiendoles realizar sus prácticas dentro de la organización de manera óptima y convertirlos en recurso diferenciador mediante el desarrollo de capacidades únicas y habilidades que lo conviertan en el principal recurso estratégico y dinámico que general valor al interior de la organización.

La En la actualidad por las características de la sociedad y los cambios tecnológicos las empresas requieren ser mas competitivas siendo necesario modificar constantemente su estructura, su cultura e incrementar el conocimiento que en ella se genera, por lo que se requiere hacer investigaciones que realicen estudios sobre los factores que permiten que las empresas tengan mejores resultados. Uno de los factores que permiten este elemento diferenciador son los colaboradores, por lo que se debe desarrollar sus habilidades personales y

profesionales para ubicarlos de manera adecuada mediante los perfiles de puesto permitiéndoles realizar sus prácticas dentro de la organización de manera óptima y convertirlos en recurso diferenciador mediante el desarrollo de capacidades únicas y habilidades que lo conviertan en el principal recurso estratégico y dinámico que general valor al interior de la organización.

La Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo es una organización cada vez mas competitiva y debe diferenciarse mediante el uso efectivo de sus recursos tanto tangibles e intangibles. Los recursos tangibles pueden ser copiados, mejorados o innovados; sin embargo, el recurso diferenciador está conformado por el recurso humano con el que cuenta, por lo que se fijó la mirada en los colaboradores y se implementó un plan para gestionar al talento humano, para desarrollarlo, motivarlo, y comprometerlo con la organización; y, mediante las prácticas que realizan generar valor y obtener un mejor desempeño organizacional. Otro sustento es que ellos poseen conocimiento de la organización y tienen habilidades que han desarrollado al interior de ella, siendo este conocimiento el capital humano y el capital intelectual con el que se cuenta. Se hizo necesario implementar un plan de gestión del recurso humano para desarrollarlo de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo, de capacitarlo, de gestionarlo para que mejoren sus prácticas y orientarlas al logro de los objetivos estratégicos haciendo evidente que la organización necesitaba direccionar estratégicamente el recurso humano y obtener mejor desempeño organizacional.

1.5 Alcances y limitaciones

La presente investigación se desarrolla en la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo (UPAGU) de Cajamarca. Por ser colaboradora de dicha casa

superior de estudios se tuvo acceso a la información y a la muestra para esta investigación. Los resultados obtenidos serán válidos para la UPAGU y podrán servir como referente a otras instituciones educativas del nivel superior en Cajamarca y otras regiones, que tengan similares características; así mismo como referente para otras investigaciones con diseño que planteen objetivos similares a los de la presente investigación.

CAPITULO 2
MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes teóricos

Existen diversas investigaciones que plantean aspectos relacionados con el recurso humano y su importancia en las organizaciones, así mismo existen diferentes teorías que fundamentan las variables de la presente investigación.

Calderon (2007) en el estudio *“La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación”*, se describen las características de las áreas de gestión humana y de las prácticas de recursos humanos, presenta la relación entre la gestión humana y las metas organizacionales en organizaciones colombianas.

Otra investigación realizada por Volpentesta, et. al (2013) consideran que los stakeholders deben ser tomados en cuenta, no solo como un recurso de producción, sino como recurso que genera valor, incorporando sus necesidades e intereses y canalizarlos para que aporten valor a los resultados empresariales, en esta investigación titulada *“Identificación del impacto de la gestión de los stakeholders en las estructuras de las empresas que desarrollan estrategias de responsabilidad social empresarial”* se menciona que cada empresa pueda diferenciar sus grupos de interesados de manera que, una vez escuchadas sus demandas y expectativas y definidos sus intereses y pedidos, estos puedan ser incorporados en su visión, misión, objetivos, estrategias y políticas (2014, p.78).

En la investigación *“La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas”* se menciona que:

“...el papel central del área de talento humano, en este aspecto, es apoyar que la organización desarrolle la capacidad para actuar estratégicamente. Esto implica trabajar en dos aspectos: crear visión y acción estratégica y alinear la cultura y la estrategia.” (Calderón Hernández, 2006, pág. 27)

Allen (2003) analiza tres modelos de gestión. El propósito es hacer notas que los tres modelos están estrechamente relacionados en la investigación “*Los modelos actuales de gestión en las organizaciones: gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión de las competencias*”, y al ser aplicados se los debe integrar, pero deben ser estudiados como unidad. Hace mención a la dificultad para su implementación, pero a la vez hace ver la necesidad de ponerlas en práctica.

En la tesis doctoral “*El impacto de las prácticas de recursos humanos en el desarrollo de capacidades estratégicas una aplicación empírica al sector hotelero*”, desarrollada por Rocio del Carmen Moreno Sanabria en Colombia en el año 2009, se hace una nueva propuesta de perspectiva configurativa, mide el impacto de las prácticas de recursos humanos y gestionadas a través de un sistema de empleo.

2.2 Bases teóricas

Las teorías de la administración evidencian cambios en la gestión de las organizaciones en las últimas décadas, fundamentando la necesidad de gestionar el recurso humano y relacionarlo con la organización.

Desde la *Teoría Y* propuesta por McGregor (1957) se hace énfasis a la motivación y la necesidad de superación de los trabajadores, considera que los colaboradores son “sujetos” y por lo tanto, ejecutan sus actividades laborales no de manera repetitiva, considera que la actividad laboral no está aislada de los intereses personales y profesionales de los trabajadores, y que no solo realizan su trabajo con el fin de percibir una remuneración por el esfuerzo realizado. Propone así mismo que ésta teoría tiene en cuenta que los trabajadores se desarrollen en ambientes seguros y agradables.

La Teoría de la motivación y personalidad propuesta por Maslow (1937), tiene aplicación en la educación, la psicología, las ciencias sociales y la administración, se fundamenta en la aspiración de superación que tiene el ser humano mediante la motivación, la personalidad y la satisfacción de sus necesidades, relacionandolas con conductas inherentes a cada persona que cuando son satisfechas aparecen otras hasta llegar a la autorrealización hasta llegar a trascender.

Lopez (2007) afirma que se debe tener en cuenta el recurso humano en las organizaciones haciendo énfasis en sus capacidades y su conocimiento convirtiéndose en un factor crítico de éxito; no solo se debe fijar la mirada en la rentabilidad financiera que se da en beneficio de los empresarios, sino se debe valorar al recurso humano como tal, haciendo evidente que existe una interdependencia entre el capital humano y el capital intelectual, compuesto por las habilidades de cada colaborador y el conocimiento respecto a la tarea que realizan dentro de la organización; identificando que entre ambos conceptos existen relaciones que potencian las organizaciones como recurso diferenciador sumada a la adecuada dirección estratégica.

Es así que el recurso humano va identificándose como recurso estratégico en las organizaciones, ya que de solo cumplir una función administrativa pasa a cumplir una función estratégica y es considerado como fuente de ventaja competitiva sostenida. Surge el enfoque estratégico propuesto por Sastre (2003) que explica cómo las prácticas de gerencia de recursos humanos pueden ser usadas para llevar a cabo el plan estratégico de la organización, fundamenta su teoría en la teoría organizacional, la psicología, la economía y la sociología, alineadas con la

dirección estratégica de recursos humanos. La gestión humana va ocupando mayor importancia en la evolución de las organizaciones puesto que se ve influenciada por el desarrollo de las teorías organizacionales, sociales y de gestión, que exigen con el surgimiento de las teorías del *management* como la de recursos y capacidades que proponen hacer un giro hacia el logro de los objetivos organizacionales mediante la alineación estratégica en las organizaciones.

Si las empresas quieren tener un recurso competitivo deben gestionar a las personas a través de la participación, el trabajo en equipo, la motivación, la comunicación y la formación de directivos, entre otros.

Jiménez (2008) hace mención a las organizaciones que cosechan éxito mediante la gestión del talento en tres cuestiones: dedican tiempo y esfuerzo a entender las tendencias del entorno socioeconómico y el mercado laboral en que se mueven, analizan su propia organización actual y futura y actúan en toda la cadena de la gestión del talento.

Alles (2005) define al talento como una competencia por lo que puede medirse y desarrollarse y propone un modelo por competencias en las organizaciones que considera tres subsistemas: selección, retención y evaluación de desempeño; esta teoría se basa en el desarrollo de competencias en los colaboradores, contribuyó en un inicio con la dirección de personas, sin embargo la gestión del talento pretende involucrar a las personas en aspectos estratégicos de las organizaciones y establecer relaciones entre las prácticas de los colaboradores y los resultados organizacionales que pongan en evidencia sus habilidades personales, sus capacidades y su conocimiento.

Chiavenato (2009), menciona que los colaboradores deben estar involucrados y comprometidos con la organización, además considera que es necesario tener en cuenta el enfoque en la cultura y clima laboral. Romero (2009) define a la cultura organizacional como la filosofía que un grupo humano organizado asume y comparte por convicción e incorpora en forma automática y natural a su manera de percibir, de pensar y de actuar internamente y extremadamente para realizar tareas individuales y objetivos comunes (2009, p.56).

Gestionar a las personas permitirá que las organizaciones logren una ventaja competitiva sostenible mediante la generación de procesos de innovación, productividad, competitividad y liderazgo como factor estratégico y que deben ser evidentes en las prácticas que exigen de procesos de innovación y formación a nivel de toda la organización, satisfacción de los clientes y el logro de objetivos organizaciones mediante.

Como lo asegura Chiavenato (2009) la administración de recursos humanos cede lugar a un nuevo enfoque: la gestión del talento humano. Las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales y son considerados como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones, percepciones, etc.

En la administración otro concepto que cobra importancia es la dirección estratégica en las organizaciones que según Levinthal, (1995) se ocupa de las decisiones tomadas para el logro de rentas empresariales al crear valor, el objetivo es definir y formular una estrategia en la organización y ponerla en práctica, lo que implica vincular los objetivos estratégicos y las actividades con el entorno. La dirección estratégica (Barney, 1986) se orienta a lograr la competitividad en función

de una correcta administración de sus recursos estratégicos, así como de la selección de los métodos para producir aquello que les permita obtener un mejor desempeño.

Éste no depende únicamente de la estrategia utilizada, sino también del coste de su implementación. El valor que agregan las empresas para competir puede reducirse o mantenerse debido a los cambios del entorno. En estos casos, sólo la existente relación entre el análisis interno y al análisis de las oportunidades y amenazas del ambiente que la empresa realice, le permitirá prosperar siempre y cuando adapte sus capacidades al entorno (Barney, 1995).

Las principales aportaciones teóricas al enfoque estratégico han explicado las causas de éxito empresarial y han determinado ciertos factores clave.

Tabla 1.
Principales aportaciones teóricas del enfoque estratégico orientadas al recurso humano

Autor	Aportaciones
Schumpeter (1942)	Propuso un proceso de innovación para el empresario y las ideas del espíritu emprendedor como antecedentes de la teoría de las capacidades dinámicas
Selznick (1957)	Consideró a los recursos internos en la elaboración de una estrategia. Su trabajo es el antecedente más remoto del Enfoque Basado en Recursos
March y Simon (1958)	Propusieron que la ventaja competitiva se logra si el capital humano decide adoptar una conducta que beneficie a la firma
Tilles (1963; 1966)	Indicó que las formas organizativas permiten estructurar un sistema que asegure el equilibrio entre las decisiones operativas y las estratégicas para aprovechar las oportunidades de negocio que surjan en el Mercado
Ansoff (1965; 1980; 1985)	Conceptualizó la estrategia como el ajuste entre la empresa y su entorno e integró las dimensiones externa interna para definir la posición estratégica
Dierickx y Cool (1989)	Opinaron que la empresa es una combinación de recursos heterogéneos de movilidad imperfecta capaces de proporcionar una ventaja competitiva.

Hamel y Prahalad (1990)	Propusieron en su modelo interno de estrategia que la organización debe generar nuevos recursos que permitan explotar las oportunidades futuras considerando a las core competencias como las raíces esenciales de la ventaja competitiva y como las guías para la elección y el diseño estratégicos
Mahoney y Pandian (1990)	Estudiaron que la teoría de recursos y la teoría de capacidades analizan el valor estratégico de las competencias básicas como fuentes de ventaja competitiva desde dos perspectivas complementarias: la estática y la dinámica
Teece et al. (1990) Helloid y Simonin, (1994)	Estudiaron el aprendizaje organizativo como fuente de ventaja competitive para las empresas
Prahalad y Hamel (1990; 1994)	Consideran a la empresa como una combinación de recursos heterogéneos de movilidad imperfecta, capaces de generar una ventaja competitive
Chatterjee y Wernerfelt (1991)	Encontraron una relación positiva entre el desempeño financiero y las habilidades innovadoras individuales
Wilson (1991a; 1991b)	Precisó que la dirección estratégica es un sistema complejo derivado de una estructura igualmente compleja que persigue ser eficiente en su campo de actividad empleando sus recursos y capacidades
Barney (1991b;1992)	Sugirió que la elección estratégica debe realizarse mediante un análisis de las oportunidades y amenazas del entorno, así como de las debilidades y fortalezas de la organización ya que determinan la opción estratégica para competir
Stalk et al. (1992)	Indicaron que la competitividad se basa en las capacidades que la firma ha conformado en el tiempo a través de complejos patrones de coordinación
Mahoney y Pandian (1992)	Propusieron que los beneficios son la recompensa a la especialización y a la alta calidad de recursos y capacidades
Fox y McLeay (1992)	Encontraron una relación positiva entre la estrategia corporativa y la función de la dirección de recursos humanos
Wright y McMahan (1992)	Estudiaron la influencia del enfoque basado en recursos sobre la estrategia al aportar el fundamento teórico para explorar los roles que los recursos humanos tienen en las organizaciones
Lado et al. (1992)	Explicaron que el rasgo común de los recursos intangibles y de las capacidades que los movilizan son las distintas formas de conocimiento que contribuyen a la construcción de la ventaja competitive
Amit y Schoemaker (1993)	Establecieron una estrategia basada en recursos y capacidades como forma de generar y defender la ventaja competitive
Hall (1993)	Encontró una relación positiva entre el manejo del know-how del empleado y el desempeño de la organización
Salas (1993)	Explicó el éxito competitivo mediante una relación que enlaza las circunstancias ambientales, el comportamiento

	de la empresa y el marco institucional con los resultados alcanzados y con la posición competitiva
Collis (1994)	Estudió el papel de las competencias o capacidades organizativas como fuente de ventaja competitiva para la empresa
Ventura (1994)	Explicó que la principal tarea de la dirección es identificar ex-ante el conjunto de recursos y capacidades que le permitan alcanzar ventajas competitivas sostenibles y que generen rentas apropiables por la empresa
Hamel y Heene (1994)	Propusieron que las competencias distintivas son la principal fortaleza de la organización y consecuentemente deben guiar la elección de la estrategia
Lado y Wilson (1994)	Estudiaron el efecto de las prácticas de recursos humanos sobre el desarrollo de capacidades organizativas
Nelson y Winter (1982), Rumelt (1984; 1991)	Investigaron que los conocimientos y habilidades que la empresa posee crean las competencias esenciales que a su vez son la base de la competitividad
Nelson y Winter (1982), Winter (1987)	Analizaron la empresa como depósito de conocimientos afirmando que el conocimiento acumulado en sus rutinas regula y predice su comportamiento
Prahalad y Hamel (1990; 1994)	Consideran a la empresa como una combinación de recursos heterogéneos de movilidad imperfecta, capaces de generar una ventaja competitiva
Chatterjee y Wernerfelt (1991)	Encontraron una relación positiva entre el desempeño financiero y las habilidades innovadoras individuales
Wilson (1991a; 1991b)	Precisó que la dirección estratégica es un sistema complejo derivado de una estructura igualmente compleja que persigue ser eficiente en su campo de actividad empleando sus recursos y capacidades
Barney (1991b;1992)	Sugirió que la elección estratégica debe realizarse mediante un análisis de las oportunidades y amenazas del entorno, así como de las debilidades y fortalezas de la organización ya que determinan la opción estratégica para competir.
Stalk et al. (1992)	Indicaron que la competitividad se basa en las capacidades que la firma ha conformado en el tiempo a través de complejos patrones de coordinación
Mahoney y Pandian (1992)	Propusieron que los beneficios son la recompensa a la especialización y a la alta calidad de recursos y capacidades
Fox y McLeay (1992)	Encontraron una relación positiva entre la estrategia corporativa y la función de la dirección de recursos humanos
Wright y McMahan (1992)	Estudiaron la influencia del enfoque basado en recursos sobre la estrategia al aportar el fundamento teórico para explorar los roles que los recursos humanos tienen en las organizaciones
Lado et al. (1992)	Explicaron que el rasgo común de los recursos intangibles y de las capacidades que los movilizan son las distintas formas de conocimiento que contribuyen a la construcción de la ventaja competitiva

Amit y Schoemaker (1993)	Establecieron una estrategia basada en recursos capacidades como forma de generar y defender la ventaja competitive
Hall (1993)	Encontró una relación positiva entre el manejo del know-how del empleado y el desempeño de la organización
Salas (1993)	Explicó el éxito competitivo mediante una relación que enlaza las circunstancias ambientales, el comportamiento de la empresa y el marco institucional con los resultados alcanzados y con la posición competitive
Collis (1994)	Estudió el papel de las competencias o capacidades organizativas como fuente de ventaja competitiva para la empresa
Ventura (1994)	Explicó que la principal tarea de la dirección es identificar ex-ante el conjunto de recursos y capacidades que le permitan alcanzar ventajas competitivas sostenibles y que generen rentas apropiables por la empresa
Hamel y Heene (1994)	Propusieron que las competencias distintivas son la principal fortaleza de la organización y consecuentemente deben guiar la elección de la Estrategia
Lado y Wilson (1994)	Estudiaron el efecto de las prácticas de recursos humanos sobre el desarrollo de capacidades organizativas
Nelson y Winter (1982), Rumelt (1984; 1991)	Investigaron que los conocimientos y habilidades que la empresa posee crean las competencias esenciales que a su vez son la base de la competitividad
Nelson y Winter (1982), Winter (1987)	Analizaron la empresa como depósito de conocimientos afirmando que el conocimiento acumulado en su rutinas regula y predice s comportamiento
Porter (1985)	Definió la ventaja competitiva por las características diferenciales que una empresa tiene ante sus competidores y resulta del valor que puede crear para los clientes quienes le proporcionen un beneficio mayor al coste adicional
Mintzberg (1985)	Vinculó el pensamiento estratégico con la Teoría de la Organización. Su investigación se incluye frecuentemente dentro de esta teoría
Ansoff (1985)	Enunció que las empresas estratégicamente estables son más eficaces cuando la responsabilidad es compartida por la dirección media y los supervisors
Muller (1986)	Analizó las características internas de la empresa para comprender su rendimiento
Barney (1986b), Fiol (1991)	Estudiaron el concepto de cultura corporativa proveniente de la teoría de la organización como fuente de ventaja competitiva para la empresa
Mintzberg (1987a)	Indicó que la estrategia no es sólo la selección de una posición sino una perspectiva compartida por y entre sus miembros a través de las intenciones y acciones
Mintzberg (1987b)	Analizó descriptivamente la forma en que se construyen las estrategias así como la toma de decisiones en cada una de ellas
Winter (1987)	Apoyó el concepto de que la competitividad de la empresa se basa en las habilidades y capacidades que posee

Montgomery y Wernerfelt (1988)	Investigaron sobre los conocimientos y habilidades que crean competencias esenciales para la empresa partiendo de las capacidades que ésta posee
Gómez-Mejía (1988) y Huselid (1992)	Encontraron una relación entre el desempeño y las implicaciones estratégicas de las actividades de selección, despliegue, compensación y motivación
Osterman (1994)	Aportó evidencia empírica sobre la complementariedad entre la estrategia, la base de recursos, la organización y la política de recursos humanos
Wright et al. (1994), Muller (1996)	Analizaron el papel del equipo humano en el desarrollo de ventajas competitivas
Lado y Wilson (1994), Wright et al. (1994), Kamoche (1996)	Investigaron los recursos humanos de las empresas para acentuar el papel de los complejos fenómenos sociales como fuente de ventaja competitiva
Delaney y Huselid (1996), Huselid et al. (1997)	Estudiaron el efecto de las prácticas de recursos humanos sobre el rendimiento de la organización
Hoskisson et al. (1999)	Estudiaron la influencia del Enfoque basado en recursos sobre la estrategia, enfocando la atención hacia los recursos internos, las capacidades y competencias de la firma
Wright et al. (2001)	Aportaron un marco de trabajo preliminar donde las competencias centrales, las capacidades dinámicas y el conocimiento sirven como puente entre la estrategia y la dirección estratégica de recursos humanos

Fuente: Tomado Moreno (2009)

Se requiere del análisis estratégico en las organizaciones para evidenciar los logros, y este análisis ha estado dominado por dos enfoques cuyo afán es identificar aquellos factores que proporcionen una ventaja competitiva. El primero de ellos está dirigido a la parte externa de las empresas y es conocido en la literatura de estrategia como teoría del entorno, mientras que el otro, orientado a la parte interna se ha denominado teoría de recursos y capacidades.

El análisis externo determina las oportunidades y amenazas del entorno empresarial permitiendo distinguir el entorno genérico, donde quedan incluidos aspectos tales como el marco en el que se desenvuelve la empresa, la dotación de infraestructura y el capital humano, transportes y comunicaciones; aspectos considerados en el Plan Estratégico de la organización además del entorno específico que se corresponde con el sector industrial donde el comportamiento y

los resultados empresariales serán el resultado del poder negociador de clientes y proveedores.

El análisis interno se enfoca a los recursos y capacidades que la empresa posee, por consiguiente, los resultados dependerán de la capacidad de movilizar un conjunto de recursos humanos, materiales y tecnológicos de forma integrada para conseguir una determinada rentabilidad. Esta evaluación interna se complementa con el análisis de los competidores y la forma como la empresa se sitúa frente a ellos.

La teoría del entorno tiene sus orígenes en los modelos propuestos por la Organización Industrial que posteriormente fueron retomados por Porter (1980) y sus seguidores con la finalidad de crear valor empresarial a partir de la posición de la organización respecto a su entorno.

El paradigma estructura-comportamiento-desempeño propio de esta teoría, defiende las rentas mediante la construcción de barreras de entrada frente a potencial competidores, al asumir la libre movilidad y perfecta imitabilidad de los factores productivos entre las empresas pertenecientes al mismo sector. Su enfoque parte del análisis de la estructura del sector y del posicionamiento de la empresa en él (Porter, 1980; 1985) para encaminarse hacia el redescubrimiento de sus factores internos.

Sin perder de vista que la finalidad de la estrategia es lograr una ventaja competitiva sostenible, esta teoría supera algunas de sus limitaciones al aportar premisas propias. Afirma que la ventaja no es sólo el resultado de la estructura del sector sino de la posesión por parte de las empresas de recursos únicos e inimitables, razón por la cual, las diferencias en los resultados no son reflejo del poder de

mercado sino de sus diferentes niveles de eficiencia. Se puede constatar que está fundamentada en factores controlables y estables mientras que el mercado está en constante cambio y evolución.

Esta teoría busca maximizar las rentas en el tiempo al colocar a los recursos como parte central de las prácticas organizacionales. Retoma la importancia de los recursos estratégicos en la creación y sostenimiento de ventajas competitivas desde sus raíces intelectuales encontradas en los trabajos pioneros de Selznick (1957), Penrose (1959), Chandler (1962) y Andrews (1971) quienes indican que la posición de la empresa para competir depende de la especialización de sus recursos y de su óptima utilización. Distingue entre los recursos o factores y las capacidades o procesos. Los primeros representan el aspecto estático que conforma el stock de factores productivos mientras que las capacidades representan el aspecto dinámico calificado como el proceso que permite la creación de recursos.

También destaca, según lo indican que la empresa es un conjunto de recursos y capacidades que enfatiza los activos intangibles como raíces esenciales de la competitividad, así aquellas que posean en su conjunto una mayor variedad de recursos, tendrán un potencial mayor de desarrollo. En este sentido, la empresa podrá desplegar diversas capacidades operativas, innovadoras y directivas a partir de los activos tangibles e intangibles que controla y que se encuentran en combinación con el conocimiento tecnológico y organizativo que posee (Collis, 1994)

Se considera que los activos intangibles se fundamentan en la información que tienen los individuos y grupos que pertenecen a la empresa, lo que origina que

la información varía según el grado de codificabilidad, complejidad y especificidad. Un aspecto que ha adquirido gran relevancia en el proceso de desarrollo de recursos y capacidades es el aprendizaje organizacional, estrechamente ligado al *recurso humano* al ser el resultado del aprendizaje y conocimiento de cada uno de los empleados de una empresa. Lo anterior permite afirmar que los recursos humanos son el recurso más valioso en términos de esta teoría, por ello en los trabajos de Wright et al. (1994), Kamoche (1996), Lorange (1996) y Mueller (1996) se encuentran una serie de recomendaciones encaminadas a su apropiada dirección al interior de las empresas.

El enfoque de los recursos dinámicos -Dynamic Resource View- (DRV) ofreció una valiosa visión de la función que desempeña el talento humano y la forma en que se combina con el resto de los procesos para incrementar el valor para la organización. Las personas y la cultura cambian, el conocimiento se acumula, las capacidades se desarrollan y las relaciones entre ellos crecen y decrecen.

De acuerdo con Spender (1991), la ventaja competitiva se consigue con la interacción de diferentes tipos de conocimiento y entre diferentes tipos de personas por lo que es imprescindible atenderlos. En este sentido, la información y las personas se constituyen en los pilares básicos en los que se fundamentan las capacidades al igual que muchos de los recursos de la empresa.

Como se ha constatado, ambas teorías, la teoría del entorno y la teoría de recursos y capacidades deben verse y manejarse como complementarias más que

como perspectivas opuestas ya que ambas influyen en la formación de la estrategia empresarial (Fernández, 1999)

La Teoría de recursos se enfoca en la noción de la empresa como una combinación de recursos heterogéneos, inimitables y con movilidad imperfecta que por sí mismos no generan ningún tipo de ventaja competitiva presenta de manera imprescindible combinarlos y potenciarlos hacia el interior de las empresas para convertirlos en valor agregado para el cliente.

El control que una empresa ejerza sobre un recurso escaso y valioso se traducirá en beneficios, siempre y cuando los competidores no puedan explotarlo de forma rentable por carecer de los recursos complementarios necesarios.

Dierickx y Cool (1989), también han insistido en el tema al afirmar que solamente algunos recursos son relevantes para implementar estrategias. Su valor estratégico está determinado por el grado en que pueden contribuir al desarrollo de capacidades y aptitudes centrales desarrolladas al interior de la firma o adquiridos en el mercado. La empresa innovadora es la que consolida una ventaja competitiva a través de la creación de nuevos recursos o nuevas combinaciones entre los existentes.

Los trabajos que se presentan en la tabla 2, muestran cómo el enfoque de los recursos puede proporcionar el sustento teórico necesario para explicar las variaciones en los resultados empresariales no atribuibles a su entorno competitivo.

Tabla 2.

Resumen de las aplicaciones del enfoque de recursos

TEMAS	TRABAJOS TEÓRICOS	TRABAJOS EMPÍRICOS
Nivel Corporativo		
Diversificación	Dosi, Teece y Winter (1992)	Chatterjee y Wernerfelt (1988, 1991) Montgomery y Wernerfelt (1988) Montgomery y Hariharan (1991) Teece et al. (1994)
Internacionalización	Gupta y Govindarajan (1991) Takkman (1992) Tallman y Fladmoe-Lindquist (1994)	Tallman (1991) Collis (1991) Hamel (1991) Xu, Cavusgil y White (2006)
Integración vertical		Argyris (1996)
Desinversión	Smart y Hitt (1994)	Bergh (1995)
Modo de entrada de la Diversificación		Chatterjee (1990)
Fusiones y adquisiciones		Harrison et al. (1991) Coff (1995)
Alianzas estratégicas	Barney (1988)	Hamel (1993)
Nivel de negocio		
Internacionalización	Blankenburg (1995) Chetty y Campbell-Hunt (2004) Gabrielsson y Kirpalani (2004)	Crick y Spense (2005)
Estrategias de diferenciación y enfoque		Mosakowski (1993)
Diversificación		Hitt et al. (1998) Larsson y Finkelstein (1999) Ramaswamy (1997)
Grupos estratégicos	Hunt (1972) Caves y Porter (1977) Hatten y Schendel (1977) Harrigan (1980) Oster (1982) McGee y Thomas (1986)	Fiegenbaum y Thomas (1995) Mehra (1996)
Análisis de sectores		Millar y Shamise (1996) Maijoor y Van Witteloostuijn (1996)

Características organizacionales	Weerawardena y Mort (2005)	
Alianzas estratégicas	Freeman, Edwards y Schroder (2006) Chetty y Campbell-Hunt (2004)	
Innovación	Weerawardema y Mort (2005)	
Nivel funcional		
Análisis financiero	Robins (1992)	Balakrishnam y Fox (1993)
Tecnología e innovación	Garuad y Nayyar (1994)	

Fuente: Adaptado de Fernández y Suárez, 1996.

Otra de las teorías que fundamentan la gestión del talento humano es la teoría de capacidades que se desarrolló a partir de los años ochenta presentando evidentes interrelaciones con la teoría de recursos (Mahoney y Pandian, 1992). La teoría de capacidades centra su atención en el conjunto de conocimientos y habilidades que crean las competencias esenciales de la empresa por lo que se puede aseverar que también representan la habilidad de una empresa para aprovechar los recursos que se han integrado en forma intencional para lograr una condición deseada. La competitividad de la empresa se basa en las capacidades y habilidades que posee. La gestión colectiva de los recursos exige de ciertas rutinas organizativas. En ellas se acumulan los conocimientos a modo de memoria convirtiéndose en la forma más importante de almacenar el conocimiento operativo de una organización.

Las rutinas comprenden complejos patrones de interacción y coordinación entre las personas y entre éstas y los demás recursos que se han formado lentamente como resultado del aprendizaje colectivo en la organización y que definen en cada momento lo que ésta puede o no puede hacer.

Una capacidad es en esencia, una rutina o número de rutinas interactuando por lo que, desde esta perspectiva, la organización en sí misma es considerada como una amplia red de rutinas. Este concepto, de acuerdo con Nelson y Winter (1982) toma en cuenta las relaciones entre recursos, capacidades y ventaja competitiva como una serie de pautas de acción ya que a su vez indican las tareas a efectuar así como la forma de llevarlas a cabo. Teece et al. (1997) consideran que las capacidades para ser estratégicas deben estar integradas a la manera de hacer las cosas dentro de la empresa en forma de rutinas, patrones de prácticas y aprendizaje organizacional además de estar organizadas jerárquicamente. En el nivel superior a las capacidades individuales se encuentran las capacidades básicas, conformadas por el conjunto de conocimientos y habilidades de los empleados enclavados en los diversos sistemas técnicos por lo que son capaces de integrar los conocimientos, así como valores para generar normas asociadas con el conocimiento y su creación. Enfatizan el rol clave de la dirección estratégica que consiste en adaptar, integrar y reconfigurar apropiadamente las habilidades organizacionales tanto internas como externas (Teece et al., 1997) por lo que han sido ampliamente estudiadas y descritas en diferentes industrias llegando a ser codificadas en la forma de *mejores prácticas*.

Bajo este enfoque, las capacidades organizacionales se pueden volver dinámicas cuando la empresa, a través de ellas, crea nuevos productos o procesos y responde a las circunstancias cambiantes del mercado. Un aspecto relevante es que las organizaciones desarrollan capacidades para volver a crear competencias que respondan a los cambios del entorno utilizando las capacidades básicas que han conformado previamente al desplegar sus recursos.

Las organizaciones obtienen beneficios a través del capital intelectual, que se ha convertido en un pilar importante en las empresas, pero su medición y gestión no debe entenderse como un fin en sí mismo sino como una herramienta más de este proceso. De ahí la afirmación de que a las organizaciones les corresponde crear su propio conjunto de indicadores, independiente de los tradicionales, para evaluar la creación de valor.

Los activos intangibles se han identificado con los servicios productivos proporcionados por el capital intelectual. En él reside la capacidad de la empresa para generar beneficios. La inversión en intangibles será productiva si va seguida de una inversión material sustentada cada vez más con tecnología y que se traduzca en un incremento de productividad o en una diferenciación de productos que mejoren la posición competitiva de la empresa. Esta es la razón principal de que las empresas los conviertan cada vez más en el principal foco de atención de su estrategia y política empresarial.

Por su parte, el capital humano, considerado el activo más importante de toda la economía industrial, es consecuencia del aprendizaje adquirido por una experiencia prolongada en la ejecución de tareas en un entorno productivo y en un contexto de interacción social. En este sentido, la adquisición de conocimiento y habilidades son difícilmente transferibles en su totalidad a otras organizaciones. De ahí emerge la importancia que para las empresas que generan mayor valor en el mercado tiene la retención de sus empleados clave mediante la apropiada compensación a su desempeño. Kay y Luss (1999) argumentan que una mejora en la retención de estos empleados clave está asociada a un mejor desempeño de la firma.

El capital intelectual es una moderna y compleja área de investigación que ha cobrado importancia en los últimos años (M'Phearson y Pike, 2001) y especifica el conjunto de aportaciones no materiales que en la era del conocimiento e información se conciben como el principal activo de las empresas del tercer milenio. El capital intelectual por sí mismo no tiene valor por lo que se conceptualiza como un camino para refinar la estrategia de la firma a través de la retroalimentación. La carencia de esquemas y modelos mostrada por las diversas teorías de capital intelectual para hacer propuestas para cuantificarlo, así como el relativo rechazo que este campo a experimentado se debe principalmente a que el concepto presenta una gran desventaja: su dificultad de medición.

Su relación con la gestión de recursos humanos estriba en el hecho de que al abordar el tema de los empleados es inevitable eludir el correspondiente al capital intelectual, capital humano, gestión del conocimiento y la organización que aprende. Las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual. La capacidad de aprender con mayor rapidez que la competencia quizá sea la única ventaja sostenible. Desde esta perspectiva, la creación de conocimiento se convierte en una necesidad para que las organizaciones sobrevivan, aunque no todas aprendan al mismo ritmo. Es un hecho que la gerencia no siempre logra alinear la capacidad de las personas para aprender con la creación del conocimiento organizativo.

El conocimiento es el principal ingrediente intangible para hacer posible la innovación. Este proceso ha sido estudiado por décadas, pero recientemente se ha

empezado a comprender su complejidad y los factores que afectan su dirección, velocidad y características.

Cuando en una empresa se aborda el tema de capital, generalmente se entiende que se está refiriendo a los activos asociados a un valor monetario, sin embargo, el aumento de la relación entre el valor financiero y el valor de mercado es notorio en las organizaciones que apuntalan la ventaja competitiva de su capital intelectual.

El capital humano valora los recursos humanos (RRHH) como parte fundamental de los recursos de una organización al considerar todo lo relacionado con lo que las personas pueden generar con su conocimiento, habilidades y experiencia traducidos en acciones. Es único en cada empresa lo que dificulta su administración, pero es susceptible de ser convertido en una fuente importante de oportunidades, por lo que se debe tomar en cuenta además de la capacidad de los empleados su dedicación al trabajo. Se le considera el elemento más importante del capital intelectual al estar constituido por personas, quienes a su vez colaboran en la creación de los capitales relacional y estructural. El capital humano el capital intelectual y el conocimiento son los componentes críticos en la búsqueda de ventajas competitivas.

Los individuos son clave para generar valor, pero tratar de evaluar la cantidad agregada por cada uno de ellos es un reto. La gente agrega valor a través de conocimientos, aunque no los utilice en su totalidad al no requerirse en su trabajo actual pero otra parte de ellos quedará visible cuando las circunstancias cambien.

Bajo esta perspectiva, el desempeño organizacional va más allá de sólo contar con individuos capaces. Sugiere que factores como la motivación individual,

liderazgo, cultura organizacional y efectividad del grupo de trabajo se combinen para producir un clima apropiado para el crecimiento del personal. Todos ellos están relacionados y al formar parte de un sistema las deficiencias en cualquiera de ellos afectan el resultado. Estos sistemas apoyan el sostenimiento de competencias únicas y promueven las relaciones sociales complejas, caracterizadas por la confianza, el trabajo en equipo y la actitud para compartir el conocimiento, las que a su vez impactan la creación de capital humano de alta calidad que no pueda ser fácilmente imitado. A luz de de los conceptos vertidos por RBV se destaca que la ventaja competitiva proviene de alinear las habilidades y conocimientos de los RRHH con los sistemas organizacionales, estructuras y procesos para lograr capacidades a nivel organizacional. Así, las competencias clave, las capacidades dinámicas y el conocimiento conectan los campos de la estrategia y la Dirección Estratégica de Recursos Humanos (DERH) por lo que ambos podrían beneficiarse al compartir sus respectivas áreas de *expertise*. El modelo propuesto por Wright et al. (2001) muestra este potencial de integración. Como elementos de conexión entre las prácticas de RRHH y las competencias clave se han colocado el capital intelectual, la administración del conocimiento y las capacidades dinámicas. Estas últimas como un componente de renovación que atrae los cuatro conceptos anteriores a través del tiempo.

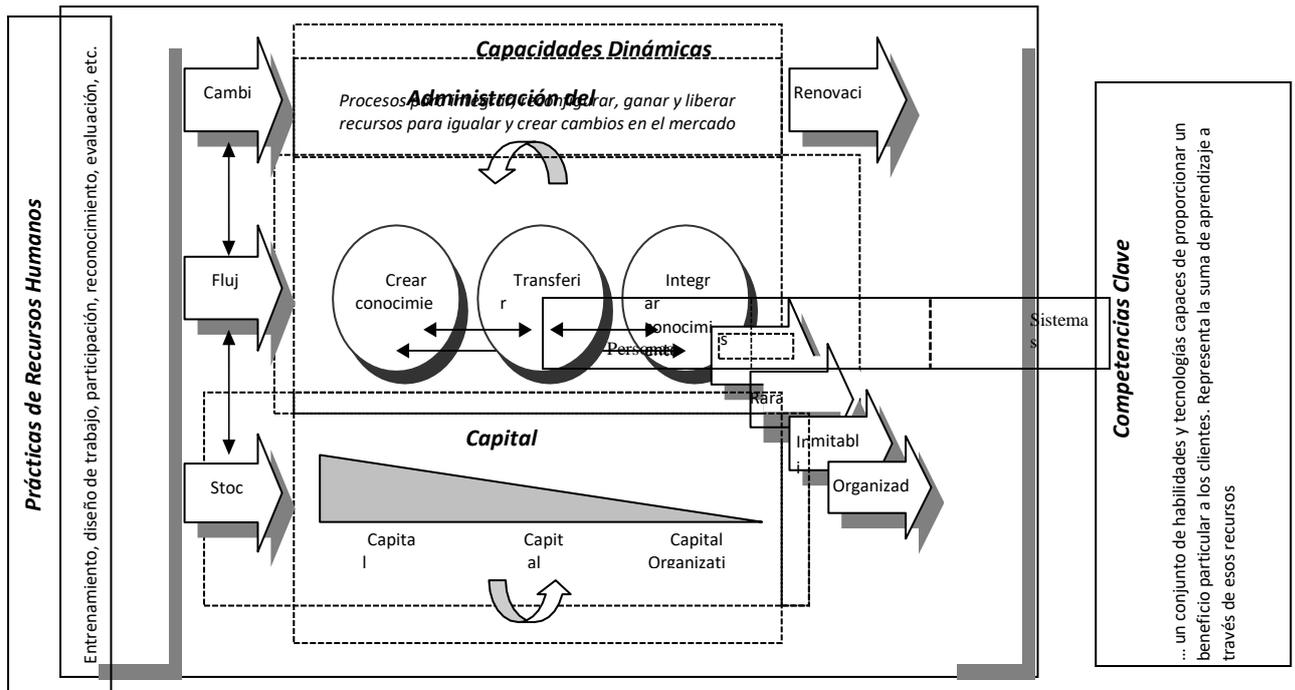


Figura 1. Modeo integrador de la estrategia y la dirección estratégica de recursos humanos

Fuente: Wright et al. (2001)

Las prácticas de RRHH son la parte medular del campo de los recursos humanos, pero no implica que todas las ventajas competitivas sean generadas por ellas. Estas prácticas crean valor e impactan el stock y el flujo del capital intelectual catalizando el cambio que conforma la plataforma de las competencias clave. Asimismo, propone un análisis detallado del stock y flujo de conocimiento. Considera el stock de capital intelectual incrustado en las personas y en las prácticas de RRHH que está constituido por el capital humano -conocimientos, habilidades y capacidades de la gente-, el capital social -el valor de las relaciones entre las personas- y el capital organizacional -los procesos y rutinas dentro de la organización. Esto amplía el enfoque tradicional del campo de RRHH para explorar procesos y prácticas más allá de los existentes dentro de la organización.

El modelo busca, de manera general, señalar las áreas de colaboración entre la estrategia y la DERH que, aunque comparten intereses comunes en ciertos aspectos, todavía pueden aportar nuevas perspectivas. El RBV resalta esos intereses comunes y proporciona un marco de trabajo para desarrollar estos esfuerzos. Wright et al. (2001) por su parte, aportaron un marco de trabajo preliminar al interrelacionar las competencias centrales, las capacidades dinámicas, el conocimiento, la estrategia y la dirección estratégica de recursos humanos

Las prácticas de RRHH pueden ser imitables pero sus sistemas y rutinas desarrolladas a través del tiempo son únicas para una empresa particular y contribuyen a la creación de habilidades específicas de capital humano. Es innegable que el RBV ha influido de manera significativa e independiente los campos de la estrategia y de la dirección estratégica de recursos humanos al enfocar la atención hacia los recursos internos, capacidades y competencias de la firma y a la administración de personal. Esas interrelaciones facilitan la capacidad para reconfigurar continuamente la ventaja competitiva de la firma (Fiol, 2001). También ha hecho importantes contribuciones al rápido crecimiento del área de la DERH al hacer énfasis en las personas como recursos estratégicamente importantes para el éxito de cualquier organización y al promover la interacción y convergencia de la estrategia con el tema de la dirección de recursos humanos.

Tabla 3.

Principales trabajos empíricos de la Dirección Estratégica de RRHH en el marco del RBV

Cascio (1982), Boudreau (1983), Fitz-enz (1986), Lawler (1992)	Demostraron las implicaciones financieras y económicas de las actividades de recursos humanos en los resultados empresariales
Odiorne (1984), Flamholtz (1985), Steffy y Maurer (1988)	Investigaron y demostraron el valor que el capital humano puede conferir a la firma

Gómez-Mejía (1988), Huselid (1992)	Mostraron la relación entre las actividades de selección, despliegue, compensación y motivación con el desempeño financiero
Hendry et al. (1989), Clark (1993), Mochan y Dyer (1993)	Demostraron que las actividades de RRHH tienen un rol importante en la innovación y el cambio estratégico
Chatterjee y Wernerfelt (1991)	Encontraron una relación positiva entre el desempeño financiero y las habilidades innovadoras individuales
Fox y McLeary (1992)	Estudiaron la relación entre la estrategia corporativa, la función de la dirección de recursos humanos y el desempeño financiero
Hall (1993)	En su trabajo encontró una relación positiva entre el manejo del know-how del empleado y el desempeño
Huselid (1995)	Demostró que las prácticas de recursos humanos tienen un profundo impacto en la medición del desempeño
Wright et al. (1995)	Examinaron el impacto sobre el rendimiento del ajuste entre la estrategia, las habilidades de un equipo y la experiencia del líder
Koch y McGrath (1996)	Encontraron que las prácticas RRHH están relacionadas con la productividad incrementándose en empresas intensivas en capital
Boxall y Steeneveld (1999)	Sugirieron que la posición competitiva superior que ciertas firmas habían logrado se debía a la ventaja de sus recursos humanos
Lepak y Snell (1991)	Constataron que el valor y la especificidad de la organización están asociados con diferentes tipos de sistemas de RRHH
Lado y Wilson (1994)	Encontraron que las prácticas de recursos humanos tienen un efecto positivo sobre el desarrollo de capacidades organizativas
Muller (1996), Wright et al. (1994)	Encontraron apoyo teórico a la capacidad que el equipo humano tiene en el desarrollo de ventajas competitivas
Delaney y Huselid (1996), Huselid et al. (1997)	Encontraron apoyo empírico al estudiar el efecto que las prácticas de recursos humanos tienen sobre el rendimiento de la Organización
Lepak et al. (2001)	Indicaron que la combinación del trabajo de conocimiento y el contrato laboral estaba asociado con un mayor desempeño de la firma.
Richard (2001)	Encontró una relación entre la diversidad

	cultural, la productividad y el desempeño en firmas con una estrategia de crecimiento
Youndt y Snell (2001)	Encontraron que las políticas de RRHH y las relaciones que generan intercambio de conocimientos distinguen a las firmas Exitosas
Fuente: Tomado de Moreno (2009)	

Los RRHH son los factores internos con mayor capacidad estratégica. El efecto combinado del capital humano y las prácticas de recursos humanos contribuyen al desarrollo eficiente de las distintas capacidades organizativas a través de las diferentes prácticas utilizadas que permiten desarrollar competencias o capacidades distintivas (Wright et al., 1994)

Existen trabajos que estudian el efecto de las prácticas de recursos humanos sobre el desarrollo de capacidades organizativas y sobre el rendimiento, pero son escasas las referencias que analizan su efecto combinado (Kamoche, 1996). En este sentido, la integración estratégica ha sido propuesta para contribuir al desempeño organizacional. Al apoyar el aprendizaje y la innovación diferentes competencias pueden conjuntarse y aplicarse a nuevos productos y mercados. Esta interdependencia funcional reconoce que el logro de los objetivos organizacionales depende, en última instancia, del uso del stock de conocimiento que reside en las personas. En las capacidades organizacionales se encuentran las prácticas de RRHH que aseguran el continuo desarrollo de la competencia del recurso humano.

La función de recursos humanos ha estado de manera consistente justificando su posición en las organizaciones. La evolución en la forma de considerar el elemento humano supone dejar atrás la concepción tradicional de la administración de personal que lo contempla como un coste que hay que reducir,

para considerarlo como un recurso que hay que optimizar. El pilar básico de este nuevo enfoque reside en el compromiso de los empleados en la obtención del éxito empresarial donde la mejor forma de conseguirlo depende de la integración de la estrategia de RRHH con la estrategia corporativa de la empresa, aunque hasta hace pocos años no se había planteado la existencia de nexos significativos entre la estrategia empresarial y la dirección de los recursos humanos.

Acorde con el RBV, se ha denominado *recurso humano* al capital humano que esta bajo el control de la empresa en una relación directa de empleo (Wright et al., 1994) siendo el *capital humano* el conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes inherentes a los individuos que forman la organización. Así, aunque los recursos humanos sean un elemento claramente tangible, ofrecen a la empresa su capital humano de naturaleza intangible. Boxall (1996) sugiere que son dos las ventajas del recurso humano. Por un lado, el capital humano como un stock de talento con posibilidades productivas y por otro, el proceso humano que está en función de una causalidad ambigua, es socialmente complejo y con una evolución histórica como lo es el aprendizaje, la cooperación y la innovación.

El recurso humano es flexible por naturaleza ya que su aportación a la organización está definida por su capacidad y su función. Se encuentra disperso a través de toda la organización por lo que puede ser empleado para más de un propósito o bien para propósitos ilimitados. Su trabajo directo con los recursos físicos los obliga a desarrollar continuamente sus conocimientos y destrezas para incrementar la eficiencia personal y organizacional. Para evaluarlo es recomendable, además de la experiencia y los conocimientos individuales, revisar su habilidad para trabajar eficazmente en equipo, lo que lleva a considerar el

concepto de capacidad. El enfoque basado en la capacidad estudia las acciones, procesos y esfuerzos conductuales requeridos para atender una determinada postura competitiva considerando que las capacidades distintivas surgirán de las relaciones de la firma con proveedores, clientes y empleados (Kay,1993). La capacidad de la organización para crear y fortalecer el stock de destreza dependerá de la habilidad a largo plazo para retener al personal clave identificable a través de la evaluación de desempeño, donde el entrenamiento y dirección de carrera son decisivos (Lahteenmaki y Paalumaki, 1993). Lo anterior se fundamenta en el hecho que las habilidades específicas de la organización, adquiridas a través del entrenamiento, están asociadas con altos rendimientos económicos. Se puede entonces afirmar que las capacidades fundamentalmente aquellas que son altamente específicas y no transferibles pueden ser fuente de valor añadido siempre y cuando estén integradas mediante una sólida estructura de gobierno que prevenga su pérdida de valor.

La teoría de recursos y capacidades se ha constituido en la actualidad en un marco de trabajo sólido y unificado para la emergente literatura de la dirección estratégica de recursos humanos recibiendo a través de ella un apoyo significativo del RBV.

Tabla 4.

Principales aportaciones a la dirección estratégica de recursos humanos desde el RBV

Castañas y Helfat (1991)	Estudiaron la capacidad del know-how para generar rentas
Capella y Singh (1992)	Examinaron la relación entre los sistemas de empleo, las prácticas de recursos humanos y las relaciones laborales como fuentes de ventaja competitiva
Wright y McMahan, (1992) Wright et al.	Estudiaron las relación entre la estrategia, las prácticas de recursos humanos y el capital humano

(1994)	
Lado y Wilson (1994)	Estudiaron la forma en que los sistemas de recursos humanos facilitan o inhiben el desarrollo y uso de competencias
Kamoche (1994)	Examinó el RBV respecto a la perspectiva de la organización industrial
Aryee (1994)	Examinó el papel de los recursos humanos como fuente de ventaja competitiva
Mueller (1994)	Estudió el uso estratégico de los recursos humanos para el éxito de la firma
Roth (1995)	Estudió la contribución de la destreza ejecutiva en el desempeño de la firma
Kamoche (2001)	Estudió la contribución de los recursos y capacidades humanas para el éxito en la dirección internacional

Fuente: tomado de Moreno (2009)

Esta perspectiva de investigación reconoce el valor estratégico de RRHH y el conocimiento que reside en los individuos o equipos como herramientas estratégicas.

En conclusión, construir sobre las capacidades de RRHH basadas en la retención es el paso previo a la creación de activos estratégicos que debe complementarse con la apropiación, por parte de la firma, de los beneficios de utilizar los recursos humanos (Kamoche y Mueller, 1995) aunque se ha identificado un amplio rango de factores que actúan como barreras para su efectivo desempeño siendo tres (Tabla 5) las que en particular merecen atención.

Tabla 5.

Barrera que impiden el efectivo desempeño de la dirección de recursos humanos

Autores	Factores
Gennard y Kelly (1995), Grant y Oswick (1998) Kane (1996), Torrington (1989)	Baja prioridad y visión de corto plazo que la gerencia tiene para los recursos humanos mientras siguen siendo más preocupantes otros aspectos como el poder y el control

Collins (1985), Dyer y Holder (1988), Miller (1991), Moore y Jennings (1993), O'Neill (1985), Schuler (1990).	El conocimiento y las habilidades necesarias de quienes tienen a su cargo la dirección de recursos humanos para implementar un programa creíble dentro de su organización
Fernie y Metcalf (1995), Guest y Peccei (1994) Huselid (1998), Legge (1995b), Storey (1995)	La falta de conocimiento probada y los pocos intentos para demostrar el impacto a largo plazo de los programas propuestos por la dirección de recursos humanos

Fuente: tomado de Moreno (2009)

La actuación de la alta gerencia es decisiva para la efectiva operación de la dirección de recursos humanos al ser considerada como la fuerza más poderosa contra la adopción de iniciativas para una apropiada gestión de estos recursos. Por lo anterior, se sugiere una distinción entre la dirección de recursos humanos como estrategia y su aspecto de rutina de servicio. La literatura afirma que la estrategia necesita de la organización, aunque a menudo surjan conflictos con las necesidades del empleado y su satisfacción, así como con el trabajo significativo y su progreso de carrera.

La *dirección estratégica de recursos humanos* (DERH) surge a través de la relación que Walter (1978) aportó entre la planeación estratégica y la planeación de recursos humanos. Sus antecedentes se remontan a principios de los años 80's con Devanna, Fombrum y Tichy quienes exploraron la relación entre la estrategia de negocios y los recursos humanos proporcionando un amplio espectro para demostrar su valor para la firma. Desde entonces la DERH ha tenido un consistente desarrollo dentro del campo de la administración estratégica. De acuerdo con Shulter y Walter (1990) la DERH engloba al conjunto establecido de procesos y actividades para resolver los problemas relacionados con las personas y que al quedar integrada a la planeación estratégica organizacional permite que las políticas en ambos casos sean consistentes. Esta creciente línea de investigación reconoce el

valor estratégico de la DERH así como del conocimiento que reside en los individuos y equipos siendo de este modo consistente con la noción del conocimiento como una herramienta estratégica.

El enfoque basado en recursos y la dirección estratégica de recursos humanos, fundamentados en los trabajos de Wrigth et al. (1994), Huselid (1995) y Kamoche (1996) entre otros, se considera que el RBV proporciona una base útil para comprender la gestión estratégica de los RRHH como posible explicación de la diferencia de resultados entre empresas ya que al introducir el enfoque de recursos y capacidades a la dirección estratégica de recursos humanos se apunta hacia el rol del conocimiento que reside en la gente. Las heterogéneas e inmóviles competencias organizacionales descritas en el RVB habilitan a la organización para desarrollar, elegir e implementar estrategias que resalten el valor de tal forma que incluyan a todos los activos específicos de una firma incrustados en la estructura organizacional, tecnología, procesos y relaciones interpersonales. A pesar de que la dirección estratégica de recursos humanos no nació directamente del RBV ha sido, con el tiempo, un instrumento para su desarrollo. El apoyo de este enfoque para dirigir la estrategia hacia los recursos internos ha incrementado su aceptación y ha legitimado la aseveración de que los recursos humanos son estratégicamente importantes para el éxito de una organización (Hoskisson et al., 1999).

En cuanto a su aplicación empírica, el RBV ha tomado variedad de formas que van desde el enfoque de sistemas de trabajo de alto desempeño y el stock de talento hasta el ajuste entre las habilidades de los empleados con la estrategia, muestran siempre una lógica común: las actividades de RRHH están pensadas para desarrollar una fuerza de trabajo habilitada que engrane en la conducta funcional de

la firma, lo que da como resultado un mayor desarrollo operativo que se refleje en un incremento de beneficios. Entonces, el planteamiento estratégico de la teoría de la empresa basada en los recursos sugiere que aquellas empresas que sepan articular un *sistema de recursos humanos* que integre *políticas y prácticas de RRHH* orientadas a crear y mantener la base de capital humano pueden tener una ventaja competitiva sostenida al facilitar el desarrollo de capacidades organizativas. Si esto es así, las prácticas y políticas de RRHH estarían relacionadas con los resultados financieros corporativos (Huselid, 1995), sin embargo, un aumento en los resultados financieros corporativos implica que las prácticas de dirección de RRHH aumenten el esfuerzo de los empleados para afectar la producción en la que ellos, de una u otra manera, ejercen un cierto control.

El componente humano de una capacidad es difícil de sustituir debido a que no todos se adaptan de la misma manera a los distintos entornos y tecnologías y, aquellos que son capaces de aportar valor en un determinado contexto, no lo son en otros. En este sentido, los recursos humanos añaden valor a la empresa en la medida en que la heterogeneidad del mercado requiera de personal con diferentes capacidades y habilidades y por tanto, con diferente grado de contribución con el objeto de garantizar altos niveles de rendimiento. Su valor e imitabilidad procederá tanto de la dificultad de encontrarlas como de copiar sus conocimientos, habilidades, experiencias y comportamientos al menos a corto plazo.

Existe una mayor protección en el caso de rutinas complejas dado que han sido generadas por el trabajo realizado por los recursos humanos junto con otros de otro tipo convirtiendo así su capital individual en capital específico de alto valor interno (Itami, 1987). Esas rutinas organizativas están usualmente determinadas por

unas condiciones históricas únicas y sujetas a ambigüedad causal donde los RRHH son considerados como un activo muy específico que adquiere valor a través de la cooperación.

Wright y McMahan, (1992) afirman que los estudios en el campo de la dirección estratégica de RRHH se han enfocado a un patrón planeado para desplegar los recursos humanos y proponer actividades tendientes a hacer capaz a la firma de lograr sus metas, mediante el alineamiento de las prácticas de los recursos humanos y la congruencia de las diversas prácticas de la dirección estratégica de la organización (Schuler y Jackson, 1987).

Teece et al. (1997) indican que las organizaciones en ambientes dinámicos deben reconfigurar su activo estructural para realizar transformaciones internas y externas. Así, al ser altamente flexibles tienen capacidad para monitorear el ambiente, evaluar mercados y competidores y, lograr una rápida reconfiguración y transformación para estar delante de la competencia.

Los sistemas efectivos de manejo de personal han evolucionado a través de la historia logrando mantener interdependencia entre sus componentes de tal manera que los competidores no pueden imitarlos fácilmente (Becker y Huselid, 1998). Estos sistemas han llegado a ser los medios para que la organización mantenga un flujo apropiado de empleados con la conducta demandada para enfrentar las contingencias estratégicas y generar ventajas competitivas sostenibles.

Acorde a lo anterior, Koch y McGrath (1996) han puntualizado que una fuerza de trabajo altamente productiva probablemente tenga atributos que la hagan un activo estratégico. Así, las organizaciones con rutinas efectivas de desarrollo debidas a la inclusión en ellas de activos estratégicos desarrollan un stock de talento

que no puede ser fácilmente imitado. Igualmente, Tichy et al. (1982) indican que la empresa puede aprovechar esta fuente potencial de rentabilidad si está centrada en una estrategia de capital humano que englobe de manera integrada las funciones genéricas de selección, evaluación, promoción y compensación.

Por su parte, Lado y Wilson (1994) consideran que las capacidades directivas permiten a los líderes articular una visión estratégica, comunicarla a toda la organización y dar poder a los miembros para llevarla a cabo y así potenciar una relación beneficiosa organización-entorno. El desarrollo superior sostenido se ha atribuido a las capacidades únicas para dirigir los recursos humanos.

En este contexto una organización que desarrolle un sistema de selección válido que a su vez tenga programas de RRHH interesantes, puede atraer, seleccionar y mantener una plantilla más cualificada (Wright et al., 1994) con el fin de que la interacción entre el capital humano y sus prácticas constituya una capacidad organizativa de orden superior que se ha denominado *sistema de recursos humanos* (Collis, 1994). De Saá (1999) citada en De Saá y García (2000) opinan que el *sistema de RRHH* es una capacidad superior que supone la integración estratégica de actividades, funciones y procesos de recursos humanos para atraer aquellos que, por ser estratégicos, le permitan alcanzar sus objetivos.

De esta aseveración se desprenden varias consideraciones:

La RRHH son elementos fundamentales en la creación de valor siempre que formen parte de una estrategia que integre las funciones genéricas de selección, evaluación, promoción y compensación (Tichy et al., 1982) sin detenerse a analizar de manera individual de cada una de ellas

Los mecanismos utilizados de forma rutinaria para discernir el número y tipos de empleados requeridos, así como sus formas de contratación y desarrollo influyen en la productividad y, por consiguiente, en el rendimiento de una organización.

Los directivos pueden utilizar las prácticas de RRHH para atraer, identificar y retener a los empleados altamente cualificados.

Coordinar y explotar los RRHH mejor que la competencia o aprender a hacerlo más rápido que ellos, es una capacidad organizativa propia del sistema de recursos humanos que puede constituirse en una capacidad estratégica determinante

Las prácticas y políticas de RRHH integradas en el sistema de recursos humanos están positivamente relacionadas con los comportamientos de los empleados al afectar su rendimiento individual a través de la influencia sobre sus capacidades y motivaciones.

La creación de un modelo integrador para el estudio estratégico de los RRHH permite justificar desde un punto de vista teórico el alto potencial competitivo de las personas y desde un punto de vista práctico el potencial de los *sistemas de RRHH* al desarrollar la base de capital humano y fomentar los comportamientos apropiados de los empleados. Así, un sistema de RRHH bien integrado es difícil de imitar por la dificultad de identificar los mecanismos precisos por los que interactúan *las prácticas y políticas de RRHH* para generar valor. Se puede afirmar que *El sistema de RRHH* se ha ido conformando con el tiempo (Baley, 1993). *Las políticas* se desarrollan durante años y no pueden ser adquiridas en el mercado por los competidores ya que existen límites en las habilidades de los directivos para replicar con éxito elementos socialmente complejos tales como la

cultura y las relaciones interpersonales. Debido a la intangibilidad, el sistema de RRHH además de contribuir a crear valor, fomenta la unicidad de la empresa

Las *prácticas de RRHH* refuerzan el conjunto de comportamientos que se traducen en roles y acciones que hacen a las organizaciones productivas. Es importante que la administración de recursos humanos considere que sus estrategias necesitan estar alineadas con los objetivos globales de la organización y bien entendidas por todo el personal.

Mientras Wright et al. (1994) argumentan la imitabilidad de las prácticas individuales, Lado y Wilson (1994) notaron que el sistema de RRHH sería imposible de imitar. El término sistema indica que son múltiples prácticas las que impactan a los empleados (Wright y Boswell, 2002) más que alguna práctica aislada. Este punto de vista parece ser bien aceptado dentro del paradigma actual de la DERH.

Lado y Wilson (1994) consideran que las *prácticas y políticas de recursos humanos* pueden contribuir al desarrollo y explotación de capacidades organizativas mientras que Wright et al. (1994) sugieren que moderan la relación entre el capital humano y la ventaja deseada. Estos autores coinciden que el capital humano será fuente de ventaja competitiva cuando esté alineado con aquellas *prácticas de RRHH* que fomenten el comportamiento favorable de los empleados.

La influencia de los empleados consiste en desarrollar la política de la organización referente a la influencia que los grupos de empleados tienen en el establecimiento de los objetivos de la empresa, los salarios, las condiciones de trabajo, el desarrollo de carrera, la seguridad en el empleo o la misma tarea.

Una de las responsabilidades de todos los directivos consiste en gestionar el flujo de empleados hacia dentro, a través y fuera de la organización donde las políticas tienen un importante rol en la búsqueda de la equidad.

Así mismo las organizaciones deben implementar sistemas de compensación como política que tengan como objetivo diseñar y administrar las recompensas que sirvan para atraer, retener -satisfacer- y motivar a los empleados. Así como se deben definir y diseñar la organización de personas, la información, el trabajo y la tecnología en todos los niveles de acuerdo a las políticas establecidas.

Queda manifestada que la relación entre recursos y capacidades muestra la necesidad de crear, explotar y desarrollar el capital humano de la organización para crear o potenciar las competencias distintivas que aporten a la organización una posición ventajosa frente a sus rivales. A su vez, el desarrollo de unas determinadas capacidades estimula la creación de nuevas habilidades y destrezas en un proceso de mejora constante y aprendizaje permanente. Es precisamente la combinación de capital humano y capacidades lo que genera una competencia distintiva basada en las políticas de recursos humanos establecidas.

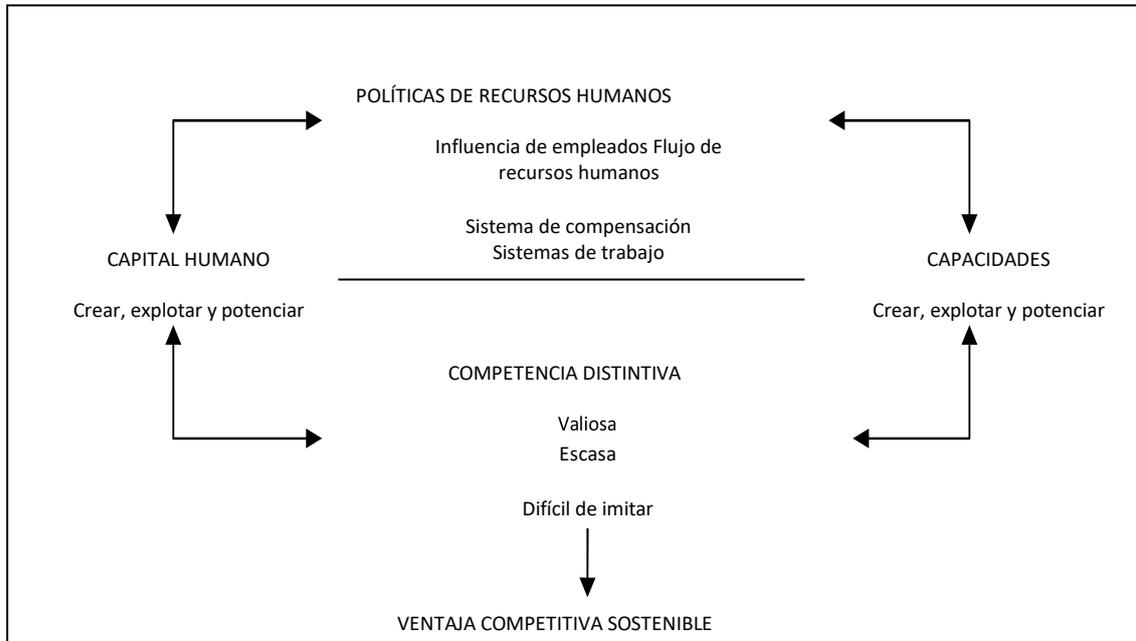


Figura 2. El papel estratégico de las políticas de recursos humanos

Fuente: Toamdo de Moreno (2009) et. al Bonache, 1996

Esto explica la posibilidad de imitar las políticas, pero no de obtener posiciones ventajosas. La ausencia de un capital humano con alto nivel de habilidades y destrezas o la carencia de rutinas complejas que determinen lo que la organización es capaz de hacer en una situación dada, obligan a insistir en la importancia del capital humano sin lograr convertirlo en la fuente de ventaja competitiva sostenible deseada.

Las competencias proporcionan una guía para evaluar las políticas de recursos humanos. Una empresa con unas políticas que destruyan las competencias organizativas o que impidan su explotación, estará en desventaja competitiva con respecto a aquellas cuyas políticas faciliten el desarrollo y explotación de las competencias de la empresa (Lado y Wilson, 1994).

La competencia, de acuerdo a la teoría de recursos, será la guía para la formulación de las políticas de RRHH que aunada a los factores del entorno,

constituirán un determinante esencial en la orientación de las prácticas de gestión de recursos humanos.

2.3 Definición de términos básicos

2.3.1 Prácticas de recursos humanos.

Son las actividades y rutinas organizativas orientadas a dirigir los recursos humanos hacia el logro de los resultados en la organización, son el instrumento con el que la organización refuerza el conjunto de comportamientos que permitan potenciar sus objetivos. Tal y como señalan Wright et al. (1994), las prácticas de recursos humanos inciden en dos aspectos importantes del capital humano: el conjunto de habilidades, capacidades y conocimientos que poseen los individuos y su comportamiento. En esta misma línea, Yeung y Berman (1977) han señalado que las prácticas de recursos humanos pueden contribuir a mejorar el rendimiento de una organización de tres formas: construyendo capacidades organizativas, mejorando la satisfacción del cliente y de los accionistas y mejorando la satisfacción de los empleados. En contraste, Huselid (1995) propuso que las prácticas de RRHH pueden ayudar a crear esa ventaja si están alineadas con la estrategia de la firma

2.3.2 Gestión del recurso humano

García y Casanueva (1999) afirman que la gestión de recursos humanos es el conjunto de prácticas, técnicas y políticas que busca la integración y la dirección de los empleados en la organización, de forma que éstos desempeñen sus tareas de forma eficaz y eficiente y que la empresa consiga sus objetivos.

2.3.3 Dirección estratégica del capital humano

La gestión del talento humano se basa en la Dirección estratégica del capital humano que Walter (1978), gestión por competencias y en una metodología de gestión de recursos humanos como manera de acercarse al concepto de talento. Consiste en utilizar métodos para el desarrollo de competencias dentro del trabajo, métodos para el desarrollo de competencias fuera del trabajo y técnicas para el desarrollo de competencias. En las organizaciones no solo hacen falta las habilidades que poseen los colaboradores, sino que es necesario su conocimiento que les permite poner en evidencia el desarrollo de acciones específicas que permitan tener mejores resultados.

2.3.4 Desempeño organizacional

Desempeño es el acto y la consecuencia de desempeñar: cumplir una obligación, realizar una actividad, dedicarse a una tarea y organización se define como grupo de personas y medios organizados con un fin determinado. Según Joel Ernult establece la relación valor/costo y propone mecanismos de pilotaje para asegurar a la organización cumplan sus objetivos. El desempeño organizacional va a depender del tipo de organización que se tenga teniendo en cuenta la evaluación de las organizaciones. Una cultura positiva orientada hacia objetivos compartidos, puede ser ventaja crítica para que las organizaciones logren mejores niveles de desempeño.

2.3.5 Estrategia empresarial

Es una forma de definir las tareas directivas integrando las perspectivas corporativas del negocio y funcional. Es un medio de desarrollar las competencias esenciales de la organización. Tiene en cuenta la visión, misión y el análisis FODA para identificar los objetivos estratégicos y lograr la

diferenciación, la competitividad y brindar un servicio de calidad logrando la satisfacción del cliente.

2.3.6 Objetivos Estratégicos

Son los resultados específicos a alcanzar, medibles y cuantificables para lograr la misión. Tienen en cuenta la planificación estratégica de las organizaciones y se encuentran enunciados en el Plan Estratégico como documento que orienta la gestión empresarial.

2.3.7 Plan estratégico

Documento en el que se plasma el conjunto de valores y creencias que son la razón de ser de la empresa y representan el compromiso de ésta ante la sociedad.

2.4 Hipótesis

2.4.1. Hipótesis general

Las prácticas de recursos humanos tienen efecto significativo en el desempeño organizacional de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo, Cajamarca 2017 – 2018.

2.4.2. Hipótesis específicas

- a) Si se diseña una propuesta de intervención en las prácticas de RR.HH éstas se mejorarán.

- b) Con la intervención de una propuesta para mejorar las prácticas de RRHH se obtendrá efectos post intervención que mejorarán el desempeño organizacional en la UPAGU.

2.5. Operacionalización de variables

Tabla 6.

Operacionalización de variable independiente (VI): prácticas de recursos humanos

Dimensión	Indicadores	Ítems	Índice	Informante	Instrumento
Oportunidad de carrera interna (VII)	VI1.1. Acuerdos pactados	1	Total	Colaboradores	Cuestionario
	VI1.2 Plan de carrera de acuerdo al potencial de aprendizaje	2	desacuerdo		
	VI1.3 Plan de carrera interna para el personal	3	1		
	VI1.4 Directores y Jefes que trabajan por proyectos específicos	4	2		
Sistema de entrenamiento formal. (V2)	VI2.1 Entrenamiento general sobre rutinas y procesos	6	Total	Colaboradores	Cuestionario
	VI2.2 Coaching para desarrollar a los empleados	7	desacuerdo		
	VI2.3 Plan de entrenamiento formal para el personal.	8	4		
	VI2.4 Entrenamiento formal para los Directores y Jefes.	9	5		
Evaluación Desempeño (VI3)	VI3.1 productividad individual y eficiente.	10		Colaboradores	Cuestionario
	VI3.2 Feedback	11			
	VI3.3 contribución al logro de objetivos.	12			
	VI3.4 cumplimiento de reglas y procedimientos.	13			
	VI3.5 desempeño del equipo.	14			

Compartir beneficios (VI4)	VI4.1recompensa	15
	VI4.2conjunto de habilidades del empleado	16
	VI4.3aprendizaje del empleado	17
	VI4.4uso intensivo de incentivos	18
	VI4.5 de acuerdo al desempeño incentivos son grupales	19
Seguridad en el empleo (VI5)	VI5.1baja seguridad en el empleo	20
	VI5.2alto grado de seguridad en el trabajo	21
	VI5.3baja seguridad en el trabajo por la facilidad de remplazar al personal	22
	VI5.4mediana seguridad en el empleo por el bajo valor agregado al cliente	23
Participación (VI6)	VI6.1Participación en las decisiones	24
	VI6.2Se delega autoridad	25
	X6.3Las decisiones se basan en su capacidad	26
	VI6.4Enfocada al cumplimiento de reglas y procedimientos	27
	VI6.5Los Directores y Jefes participan en la toma de decisiones	28
	VI6.7 se basan en la habilidad de colaborar y trabajar en equipos.	29
		30
Definición del trabajo (VI7)	VI7.1estandarizado	31
	VI7.2administran su propio trabajo	32
	VI7.3Existen reglas y procedimientos con relación al trabajo	33
	VI7.4Los trabajos son simples y bien definidos	34
	VI7.5Los trabajos requieren la participación en equipos y redes de trabajo	35

Tabla 7. Operacionalización de variable dependiente (VD): desempeño organizacional

Dimensión	Indicadores	Ítems	Índice	Informante	Instrument
------------------	--------------------	--------------	---------------	-------------------	-------------------

Importancia de los resultados para la organización(VD)	VD1.1 periódicamente.	1	Total	Gerentes	Cuestionario
	VD1.2 tomar decisiones		desacuerdo		
		2	1		
			2		
			3		
			Total acuerdo		
			4		
			5		
Grado de satisfacción con los resultados obtenidos (VD)	VD2.1 crecimiento de ventas	3	Poco		
	VD2.2 cuota de mercado lograda	4	satisfecha		
	VD2.3 utilidades obtenidas		1		
	VD2.4 Retorno de Inversión (ROI) obtenido.	5	2		
	VD2.5 cash flow (flujo de caja).	6	3		
	VD2.6 desarrollo de productos	7	Muy		
	VD2.7 desarrollo de mercado logrado	8	satisfecha		
	VD2.8 calidad de servicios ofrecida a los clientes		4		
			5		

CAPITULO 3
PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

En el capítulo 3 denominado metodología de la investigación se realizó la descripción de la unidad de análisis, el tipo y diseño de la investigación, la población, las técnicas de recolección de datos y los instrumentos aplicados para la obtención de los resultados y se presentan además la matriz operacional de variables.

3.1 Unidad de análisis, tipo de investigación, diseño de investigación

3.1.1. Unidad de análisis

Para fines de la investigación se consideró como unidad de análisis a la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo de Cajamarca.

3.1.2. Tipo de investigación

Según el nivel de concomio (grado de profundidad)

Por su finalidad es una investigación aplicada porque pretender resolver problemas concretos y en tal sentido depende de sus logros, además la solución encontrada se pueda utilizar de manera práctica, ya que busca conocer para transformar (Vieytes 2004, pág. 36), es de alcance descriptivo-propositivo, porque se describieron las prácticas del recurso humano de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo según las dimensiones establecidas para cada variable, logrando hacer la medición de las mismas así mismo con la implementación del Plan de gestión del talento humano y mejorar el desempeño organizacional. Además, se analizó el problema y se establecieron nuevos criterios para poder responder a las causas del porque ocurren los fenómenos o hechos y las condiciones en las que esta se está dando para establecer el efecto entre las prácticas de los recursos humanos y el desempeño organizacional. Ñaupas y Mejía (2013), explican que la investigación

descriptiva se utiliza para establecer el efecto que tienen las entre variables en función a una situación.

Según su alcance temporal

La investigación es transversal, porque las informaciones de la investigación se recopilaron en momentos únicos (Vieytes, 2004, pág. 119), el primer momento en el pre test y el segundo momento en el pos test después de implementar el plan de gestión del talento humano; a partir de esta concepción realizó un diagnóstico de la realidad objeto de investigación, para posteriormente, formular sugerencias sobre la problemática que se evidenció en la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo de Cajamarca y

3.1.3 Diseño de la investigación

El diseño de investigación es cuasi-experimental, según Vieytes (2004) un diseño es cuasi experimental porque el investigador no puede obtener un control total sobre el tratamiento o no puede asignar aleatoriamente los encuestados a las condiciones de tratamiento (p. 117)

Se recolectaron datos en dos momentos, se recurrió al empleo de pretest y postest con el objeto de controlar diferencias preexistentes entre ambos momentos de aplicación. (Ato, Lopez, Benavente, 2013).

3.2 Población

La población considerada en la presente investigación estuvo conformada por 348 colaboradores de ambos sexos de la UPAGU que laboraron en el 2017 y 2018.

Balestrini (2002) respecto al tamaño de la población menciona que, si esta alcanza un número manejable de unidades de análisis, es posible considerarla en su

totalidad, mientras que, si la población es muy amplia, el investigador deberá extraer una muestra representativa de dicha población, para lo cual se utilizan técnicas y métodos que le permitan realizar dicha selección de unidades de análisis.

3.3 Muestra

La selección de la muestra está dada por un número representativo de las personas que integran la unidad de análisis que han sido seleccionados mediante la aplicación de técnicas estadísticas. El tipo de muestreo es probabilístico ya que la investigadora conoce el contexto y las características de la población objetivo con la que se va a desarrollar la investigación. Si hizo el cálculo del tamaño de la muestra a través de una fórmula estadística indicada en el párrafo siguiente, con un margen de error del 5% y nivel deseado de confianza de 95%, con la que se obtuvo un total de 148 individuos.

3.3.1 Cálculo del Tamaño de la muestra

N=348

Confianza 95%

Z=1.96

Desviación estándar =30

Error de estimación=5

$$n = \frac{z^2 \sigma^2}{\varepsilon^2} = 348$$

Corrección por finitud de la población

$$n^* = \frac{n}{1 + \frac{n}{N}} = 148$$

3.4 Criterios de inclusión

La población objetivo que participó en la investigación fueron un total de 148 colaboradores de la UPAGU, de ambos sexos, de diferentes edades, rangos y funciones; que tuvieron un año o más de antigüedad en la organización y que desarrollaron actividades en los años 2017 y 2018.

3.5 Técnicas de recolección de datos, descripción de los instrumentos, procedimientos de comprobación de la validez y confiabilidad de los instrumentos.

3.5.1 Técnicas de recolección de datos

La Encuesta

Se utilizó como técnica de investigación a la encuesta, mediante la aplicación de un cuestionario, que contienen las dimensiones de las dos variables de la investigación; a los 148 colaboradores de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo.

3.5.2 Descripción del instrumento

El instrumento que se utilizó para la recolección de datos se denomina Prácticas de recursos humanos en el desempeño organizacional, este instrumento ha tenido como base el instrumento que elaboró Moreno (2009) para su investigación. Está conformado en total por 47 ítems agrupados en dos bloques: **a) Instrumento para medir las prácticas de recursos humanos**, que consta de siete dimensiones (*oportunidad de carrera interna, sistema de entramiento formal, evaluación de desempeño, compartir beneficios, seguridad en el empleo, participación y definición de trabajo*) y **b) Instrumento para medir el**

desempeño organizacional, que está conformado por dos dimensiones (*importancia de los resultados para la organización y grado de satisfacción con los resultados obtenidos*), los que cuentan con ítems y con opciones de respuesta en escala Likert del uno (1) al cinco (5) que van desde “*totalmente desacuerdo*” a “*totalmente de acuerdo*”.

Identificación de Dimensiones

Cada una de las dimensiones se conforman de aspectos con los que se han formulado los ítems y fueron estructurados de la siguiente manera:

Tabla 8.

Instrumento para medir las prácticas de recursos humanos

DIMENSIÓN	ASPECTO
Oportunidad de carrera interna	Acuerdos pactados
	Potencial de aprendizaje
	Plan de carrera interna
Sistema de entrenamiento formal	Directores y Jefes que trabajan por proyectos específicos.
	Entrenamiento sobre rutinas y procesos
	Entrenamiento para desarrollo de habilidades únicas.
	Coaching para desarrollo de empleados
	Plan de entrenamiento formal para el personal.
Evaluación de desempeño	Plan de entrenamiento formal para Directores y Jefes
	En base a la Productividad individual y eficiente.
	En base al feedback
	En función de la contribución al logro de objetivos.
	Enfocada al cumplimiento de reglas y procedimientos.
	Basada en el desempeño del equipo.
Recompensa de acuerdo al mercado de trabajo	

Compartir beneficios	La compensación toma en cuenta el conjunto de habilidades del empleado.
	Uso intensivo de incentivos para recompensar a los empleados.
	Se hace de acuerdo al desempeño
Seguridad en el empleo	Los incentivos son grupales
	Rotación en el empleo
	Seguridad en el empleo
	Reemplazo del personal
Participación	Bajo valor agregado al cliente
	Participación en las decisiones de acuerdo a habilidades específicas
	Delegación de autoridad en la toma de decisiones
	Decisiones basadas en su capacidad
	La tomad de decisiones está enfocada al cumplimiento de reglas y procedimientos
	Los Directores y Jefes participan en la toma de decisiones.
	Las decisiones se basan en la habilidad de colaborar y trabajar en equipos
Definición de trabajo	Trabajo estandarizado
	Los empleados pueden administrar su propio trabajo
	Existe un número importante de reglas y procedimientos con relación al trabajo.
	Los trabajos son simples y bien definidos.
	Los trabajos requieren la participación de equipos y redes de trabajo.

Tabla 9.

Instrumento para medir el desempeño organizacional

DIMENSION	ASPECTO
Grado de importancia en medir los resultados	La organización considera medir los resultados periódicamente
	La organización utiliza la medición para tomar decisiones
Grado de satisfacción con los resultados obtenidos	Satisfacción con el crecimiento en ventas
	Satisfacción con la cuota de mercado lograda
	Satisfacción con las utilidades obtenidas

Satisfacción con el retorno de inversión obtenido
Satisfacción con el cash flow (flujo de caja) obtenido
Satisfacción con el desarrollo de productos
Satisfacción con el desarrollo de mercado logrado
Satisfacción con la calidad de servicio ofrecida

Tabla 10.

Escala de Likert para la selección de ítems

Instrumento	Valoración y categoría					
	Encuesta	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
		Muy Poco satisfecha	Poco satisfecha	Regularmente satisfecha	Satisfecha	Muy satisfecha
		1	2	3	4	5

Los ítems son presentados en el cuestionario de acuerdo a cada aspecto a evaluar.

3.5.3 Determinación del coeficiente de confiabilidad o fiabilidad Alfa de

Cronbach

Según Marroquín (2013) el coeficiente de confiabilidad es una medida de las correlaciones entre las variables que forman parte de la escala. A partir de las correlaciones entre los ítems, el alfa de Cronbach estandarizado se calcula así:

$$\alpha_{est} = \frac{kp}{1 + p(k - 1)}$$

$$r_{n= \frac{k}{(k-1) \left[\frac{1 - \sum_i S_i^2}{S_1^2} \right]}}$$

Donde

K es el número de ítems

P es el promedio de las correlaciones lineales entre cada uno de los ítems (se tendrán $[k(k-1)]/2$ pares de correlaciones).

S_i^2 es la varianza del ítem i

S_t^2 es la varianza de los valores totales observados y

k es el número de preguntas o ítems.

A partir de las varianzas

A partir de las varianzas, el alfa de Cronbach se calcula así:

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right], \alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum_i^2 S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Donde

S_i^2 es la varianza del ítem i ,

S_t^2 es la varianza de los valores *totales* observados y

k es el número de preguntas o ítems.

Para medir la confiabilidad del instrumento de medición escogimos un grupo de 30 colaboradores de la UPAGU para medir las variables de investigación. Para la sección correspondiente a la variable practicas de recursos humanos con 35 ítems se obtuvo un Alpha de Cronbach de 0.951; similarmente para la sección de la variable desempeño organizacional con 12 ítems un Alpha de Cronbach de 0,938; indicando un buen nivel de confiabilidad del instrumento utilizado para medir las variables.

Tabla 11

Confiabilidad del instrumento de recolección de información

Instrumento	Alfa de Cronbach	Ítems
Recursos humanos y desempeño organizacional	0.967	47
RRHH	0.951	35
Desempeño organizacional	0.938	12

Además, se establece la comparación en cada variable considerada en la investigación utilizando la técnica estadística inferencia estadística no paramétrica que permite determinar el incremento en los resultados en el desempeño organizacional en el pre y post test, se indica la no normalidad (sig menor a 0.05) para todas las variables estadísticas del estudio.

Tabla 12.

Prueba de normalidad para las dimensiones de las prácticas de los recursos humanos y desempeño organizacional

Sub dimension	Test	Kolmogorov-Smirnov		
		Estadístico	gl	Sig.
	Post	0.137	100	0.000
Importancia de los resultados	Pre	0.139	100	0.000
	Post	0.163	100	0.000
Grado de satisfacción	Pre	0.093	100	0.032
	Post	0.114	100	0.003

3.5.4 Obtención de base de datos

La Gerencia de recursos humanos proporcionó los datos de identificación de unidades muestrales. Con esta información, se generó la base de datos necesaria para la posterior aplicación de las encuestas.

Los datos fueron procesados mediante paquetes estadísticos (SPSS, Excel), elaborando matrices de tabulación organizadas mediante tablas y figuras.

Las técnicas estadísticas que se han utilizado para el procesamiento y análisis de datos en la presente investigación son: la media, desviación estándar, coeficiente de variabilidad y la mediana de cada variable, así como también la técnica estadística inferencia estadística no paramétrica que permite determinar el impacto de las prácticas de recursos humanos en los resultados del desempeño organizacional en el pre test y post test.

3.5.5 Difusión de aplicación del instrumento para recolectar datos

Previo a la aplicación del cuestionario se realizó la difusión mediante las herramientas como el correo corporativo, reuniones y comunicados presentados de manera física y virtual a través del responsable de la investigación.

En dicha difusión se dio a conocer a los colaboradores de la UPAGU seleccionados en la muestra, los objetivos de la presente investigación así como la implementación del Plan de gestión del talento humano.

3.5.6 Aplicación del cuestionario e implementación del Plan de gestión del talento humano.

Para recoger la información requerida se realizó en dos momentos antes y después de desarrollar el Plan de capacitación para la gestión del talento humano (PGTH). Se coordinó con el Gerente de recursos humanos y se procedió a la aplicación de los cuestionarios, en ambos momentos pre y post test, la aplicación fue de manera presencial entregando a cada uno de los individuos de la muestra el consentimiento informado el que fue firmado indicando la conformidad para utilizar la información emitida, y el cuestionario de manera física indicándoles además el objetivo de la investigación.

Luego de aplicar el cuestionario a cada individuo de la muestra en el pre test se le asignó un número a cada uno de los individuos de la muestra, y después de aplicar el post test, se codificó asignándole el mismo número a cada instrumento, lo que nos ha servido para ser transferido a una matriz de datos utilizando el software estadístico SSPS para la consolidación de cada uno de los ítems y según las respuestas de cada individuo de la muestra, para posteriormente hacer el correspondiente análisis e interpretación en tablas y figuras que presenta en el presente capítulo.

Así mismo se desarrollaron las actividades propuestas en el Plan de gestión del talento humano con la participación de los colaboradores seleccionados en

la muestra y las que estuvieron orientadas a los objetivos estratégicos de la UPAGU y a las dimensiones de las variables de la investigación como forma de intervención.

Durante el desarrollo del plan de gestión del talento humano, se hicieron mediciones de las dimensiones de la variable independiente para determinar el efecto de las prácticas del recurso humano en el desempeño organizacional.

CAPÍTULO IV
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En la investigación cuya variable independiente es prácticas de recursos humanos y variable dependiente desempeño organizacional en la Universidad privada Antonio Guillermo Urrelo de Cajamarca se tuvo como muestra 148 colaboradores. El cuestionario contó con 47 preguntas; 35 son de la variable independiente y 12 de la variable dependiente.

4.1 Características de la muestra de estudio.

Se evaluó a 148 colaboradores de distintos sexos, edades y que ocupan distintos puestos tanto administrativos como académicos.

4.2 Variable: prácticas de recursos humano

Esta variable tiene siete dimensiones: oportunidad en la carrera interna, sistema de entrenamiento formal, evaluación de desempeño, comparte beneficios, seguridad en el empleo, participación, definición del trabajo y 35 items. El procesamiento de la información para esta variable se realizó en dos momentos:

Primer momento: antes (pre test) de la implementación del plan capacitación del recurso humano y

Segundo momento: después (post test) de la implementación del Plan de capacitación.

Los datos individuales fueron agrupados de acuerdo a cada dimensión y por cada variable de la hipótesis lo que ha permitido la interpretación de los datos tanto en el pre test como en el pos test mediante el análisis de los resultados utilizando la técnica inferencia estadística no paramétrica que permite determinar el efecto en los resultados del desempeño organizacional en el pre test y post test.

Se ha hecho el procesamiento de la información por cada ítem en cada dimensión de la variable de las prácticas de recursos humanos calculando el porcentaje tanto en el pre test como en el post test.

Presentación de los resultados

Los datos son presentados mediante tablas y figuras los que contienen los datos que se han analizado e interpretado.

Análisis de los resultados de cada una de las dimensiones de la variable practicas de recursos humanos

En éste análisis se han considera los datos obtenidos antes y después de la aplicación del Plan de gestión del talento humano en una de las dimenisiones de la variable, los que son presentados en tablas.

Tabla 12.

Oportunidad de carrera interna pre test y pos test

Oportunidad de carrera interna	n=100 Respuesta	TEST	
		Pre %	Post %
Se desarrolla al personal para cumplir con acuerdos pactados	Totalmente en desacuerdo	23	0
	En desacuerdo	26	0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	50	23
	De acuerdo	1	41
	Totalmente de acuerdo	0	36
Existe un plan de carrera de acuerdo al potencial de aprendizaje	Totalmente en desacuerdo	24	0
	En desacuerdo	28	0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	47	41
	De acuerdo	0	29
	Totalmente de acuerdo	1	30
	Totalmente en desacuerdo	32	0
	En desacuerdo	18	7

Existe un plan de carrera interna para el personal	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	45	35	
	De acuerdo	0	28	
	Totalmente de acuerdo	5	30	
		Totalmente en desacuerdo	21	0
En su mayoría se cuenta con directores y jefes que trabajan por proyectos específicos	En desacuerdo	20	9	
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	55	31	
	De acuerdo	0	30	
		Totalmente de acuerdo	4	30

Fuente. Prácticas de RRHH en el desempeño organizacional UPAGU

En la tabla 12 referente a la oportunidad de carrera interna de recursos humanos, se muestra que los ítems referentes al pre test tienen respuesta totalmente en desacuerdo, en desacuerdo o ni de acuerdo ni en desacuerdo con más de 95% acumulado, para las respuestas de acuerdo y totalmente de acuerdo solo acumulan 5% o menos; seguidamente para el post test se distingue un incremento sustancial para las respuestas de acuerdo y totalmente de acuerdo con más de 57%.

Tabla 13.

Sistema de entrenamiento formal pre test y pos test

Sistema de entrenamiento formal	n=100 Respuesta	TEST	
		Pre	Post
		%	%
Se proporciona entrenamiento general sobre rutinas y procesos	Totalmente en desacuerdo	14	0
	En desacuerdo	18	7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	65	28
	De acuerdo	1	34
	Totalmente de acuerdo	2	31
El entrenamiento se proporciona para desarrollar habilidades únicas.	Totalmente en desacuerdo	16	0
	En desacuerdo	25	10
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	52	34

	De acuerdo	1	26
	Totalmente de acuerdo	6	30
Se emplea coaching para desarrollar a los empleados,	Totalmente en desacuerdo	20	0
	En desacuerdo	19	15
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	57	32
	De acuerdo	0	21
	Totalmente de acuerdo	4	32
Existe un plan de entrenamiento formal para el personal	Totalmente en desacuerdo	23	0
	En desacuerdo	18	16
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	51	35
	De acuerdo	1	23
	Totalmente de acuerdo	7	26
Existe un plan de entrenamiento formal para los directores y jefes.	Totalmente en desacuerdo	28	0
	En desacuerdo	24	12
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	44	39
	De acuerdo	1	27
	Totalmente de acuerdo	3	22

Fuente: Prácticas de RRHH en el desempeño organizacional UPAGU

En la tabla 13 referente al sistema de entrenamiento formal de recursos humanos, se muestra que los ítems referentes al pre test tienen respuesta totalmente en desacuerdo, en desacuerdo o ni de acuerdo ni en desacuerdo con más de 95% acumulado, para las respuestas de acuerdo y totalmente de acuerdo solo acumulan 5% o menos; seguidamente para el post test se distingue un incremento para las respuestas de acuerdo y totalmente de acuerdo con más de 47%.

Tabla 14.

Evaluación de desempeño pre test y pos test

Evaluación de desempeño	n=100 Respuesta	TEST	
		Pre %	Post %
La evaluación se basa en la productividad individual y eficiente.	Totalmente en desacuerdo	22	0
	En desacuerdo	23	25
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	46	30
	De acuerdo	1	14
	Totalmente de acuerdo	8	31
La evaluación está basada en el feedback	Totalmente en desacuerdo	23	0
	En desacuerdo	20	17
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	56	35
	De acuerdo	0	22
	Totalmente de acuerdo	1	26
La evaluación está en función de la contribución al logro de objetivos.	Totalmente en desacuerdo	24	0
	En desacuerdo	24	18
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	48	36
	De acuerdo	0	17
	Totalmente de acuerdo	4	29
La evaluación está enfocada al cumplimiento de reglas y procedimientos.	Totalmente en desacuerdo	26	0
	En desacuerdo	19	16
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	50	39
	De acuerdo	0	22
	Totalmente de acuerdo	5	23
La evaluación se basa en el desempeño del equipo.	Totalmente en desacuerdo	27	0
	En desacuerdo	21	13
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	48	32
	De acuerdo	1	28
	Totalmente de acuerdo	3	27

Fuente, Cuestionario "Efecto de las prácticas de RRHH en el desempeño organizacional UPAGU"

En la tabla 14 referente a la evaluación de desempeño de recursos humanos, se muestra que los ítems referentes al pre test tienen respuesta totalmente en desacuerdo, en desacuerdo o ni de acuerdo ni en desacuerdo con más de 95% acumulado, para las respuestas de acuerdo y totalmente de acuerdo solo acumulan 5% o menos;

seguidamente para el post test se distingue un aumento para las respuestas de acuerdo y totalmente de acuerdo con más de 44%.

Tabla 15.

Comparte beneficios pre test y pos test

Compartir beneficios	n=100 Respuesta	TEST	
		Pre %	Post %
Se recompensa de acuerdo al mercado de trabajo	Totalmente en desacuerdo	30	0
	En desacuerdo	26	16
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	41	35
	De acuerdo	0	22
	Totalmente de acuerdo	3	27
La compensación toma en cuenta el conjunto de habilidades del empleado	Totalmente en desacuerdo	28	0
	En desacuerdo	19	16
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	49	33
	De acuerdo	0	27
	Totalmente de acuerdo	4	24
La recompensa se basa en el aprendizaje del empleado	Totalmente en desacuerdo	20	0
	En desacuerdo	25	18
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	52	39
	De acuerdo	0	21
	Totalmente de acuerdo	3	22
Se hace uso intensivo de incentivos para recompensar a los empleados	Totalmente en desacuerdo	20	0
	En desacuerdo	19	10
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	56	37
	De acuerdo	0	24
	Totalmente de acuerdo	5	29
La recompensa se hace de acuerdo al desempeño	Totalmente en desacuerdo	25	0
	En desacuerdo	25	25
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	50	31
	De acuerdo	0	20
	Totalmente de acuerdo	0	24
Los incentivos son grupales	Totalmente en desacuerdo	20	0
	En desacuerdo	23	17
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	57	30
	De acuerdo	0	25
	Totalmente de acuerdo	0	28

Fuente: Prácticas de RRHH en el desempeño organizacional UPAGU

En la tabla 15 referente a comparte beneficios de recursos humanos, se muestra que los ítems referentes al pre test tienen respuesta totalmente en desacuerdo, en desacuerdo o ni de acuerdo ni en desacuerdo con más de 95% acumulado, para las respuestas de acuerdo y totalmente de acuerdo solo acumulan 5% o menos; seguidamente para el post test se distingue un aumento para las respuestas de acuerdo y totalmente de acuerdo con más de 42%.

Tabla 16.

Seguridad en el empleo pre test y pos test

Seguridad en el empleo	n=100 Respuesta	TEST	
		Pre %	Post %
La rotación se debe a baja seguridad en el empleo	Totalmente en desacuerdo	22	0
	En desacuerdo	31	22
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	47	39
	De acuerdo	0	16
	Totalmente de acuerdo	0	23
Existe alto grado de seguridad en el trabajo	Totalmente en desacuerdo	23	0
	En desacuerdo	22	25
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	54	28
	De acuerdo	1	19
	Totalmente de acuerdo	0	28
Se tiene baja seguridad en el trabajo por la facilidad de remplazar al personal.	Totalmente en desacuerdo	26	0
	En desacuerdo	33	19
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19	37
	De acuerdo	21	21
	Totalmente de acuerdo	1	23
Se tiene mediana seguridad en el empleo por el bajo valor agregado al cliente	Totalmente en desacuerdo	25	0
	En desacuerdo	28	27
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	24	31

De acuerdo	23	24
Totalmente de acuerdo	0	18

Fuente: Prácticas de RRHH en el desempeño organizacional UPAGU

En la tabla 16 referente a la seguridad en el empleo de recursos humanos, se observa que los ítems referentes al pre test tienen respuesta totalmente en desacuerdo, en desacuerdo o ni de acuerdo ni en desacuerdo con más de 76% acumulado, para las respuestas de acuerdo y totalmente de acuerdo solo acumulan 24% o menos; seguidamente para el post test se distingue un ascenso para las respuestas de acuerdo y totalmente de acuerdo con más de 38%.

Tabla 17.

Participación pre test y pos test

Participación	n=100 Respuesta	TEST	
		Pre %	Post %
Los empleados participan en la decisión de acuerdo a sus habilidades específicas	Totalmente en desacuerdo	18	0
	En desacuerdo	25	19
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	25	42
	De acuerdo	31	17
	Totalmente de acuerdo	1	22
Se delega autoridad en los empleados en la toma de decisiones	Totalmente en desacuerdo	24	0
	En desacuerdo	25	13
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	28	36
	De acuerdo	22	29
	Totalmente de acuerdo	1	22
Los empleados basan sus decisiones en su capacidad	Totalmente en desacuerdo	22	0
	En desacuerdo	26	12
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	30	39
	De acuerdo	22	22
	Totalmente de acuerdo	0	27
La toma de decisiones está enfocada al cumplimiento de reglas y procedimientos	Totalmente en desacuerdo	34	0
	En desacuerdo	15	23
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	29	25
	De acuerdo	22	25
	Totalmente de acuerdo	0	27
	Totalmente en desacuerdo	28	0

Los directores y jefes participan en la toma de decisiones	En desacuerdo	27	28
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	26	29
	De acuerdo	18	19
	Totalmente de acuerdo	1	24
Las decisiones se basan en la habilidad de colaborar y trabajar en equipos.	Totalmente en desacuerdo	24	0
	En desacuerdo	20	23
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	22	31
	De acuerdo	34	20
	Totalmente de acuerdo	0	26

Fuente: Prácticas de RRHH en el desempeño organizacional UPAGU

En la tabla 17 referente a la participación de los recursos humanos, se observa que los ítems referentes al pre test tienen respuesta totalmente en desacuerdo, en desacuerdo o ni de acuerdo ni en desacuerdo con más de 66% acumulado, para las respuestas de acuerdo y totalmente de acuerdo solo acumulan 34% o menos; seguidamente para el post test se distingue un ascenso para las respuestas de acuerdo y totalmente de acuerdo con más de 39%.

Tabla 18.

Definición de trabajo pre test y pos test

Definición del trabajo	n=100 Respuesta	TEST	
		Pre %	Post %
El trabajo está estandarizado	Totalmente en desacuerdo	22	0
	En desacuerdo	17	20
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	29	29
	De acuerdo	22	22
	Totalmente de acuerdo	10	29
Los empleados pueden administrar su propio trabajo	Totalmente en desacuerdo	22	0
	En desacuerdo	17	17
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20	41
	De acuerdo		

	De acuerdo	31	19
	Totalmente de acuerdo	10	23
	Totalmente en desacuerdo	28	0
	En desacuerdo	17	18
Existe un número importante de reglas y procedimientos con relación al trabajo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	24	38
	De acuerdo	27	21
	Totalmente de acuerdo	4	23
	Totalmente en desacuerdo	21	0
	En desacuerdo	16	20
Los trabajos son simples y bien definidos	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	23	36
	De acuerdo	32	22
	Totalmente de acuerdo	8	22
	Totalmente en desacuerdo	22	0
	En desacuerdo	23	15
Los trabajos requieren la participación en equipos y redes de trabajo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	27	35
	De acuerdo	22	26
	Totalmente de acuerdo	6	24

Fuent. Prácticas de RRHH en el desempeño organizacional UPAGU

En la tabla 18 referente a la definición de trabajo de recursos humanos, se observa que los ítems referentes al pre test tienen respuesta totalmente en desacuerdo, en desacuerdo o ni de acuerdo ni en desacuerdo con más de 59% acumulado, para las respuestas de acuerdo y totalmente de acuerdo solo acumulan 41% o menos; seguidamente para el post test se distingue un ascenso para las respuestas de acuerdo y totalmente de acuerdo con más de 42%.

4.3 Variable desempeño organizacional

Esta variable tiene dos dimensiones: importancia de los resultados y el grado de satisfacción con los resultados obtenidos y 12 ítems. El procesamiento de la información para esta variable se realizó en dos momentos:

Primer momento: antes (pre test) de la implementación del plan capacitación del recurso humano y

Segundo momento: después (post test) de la implementación del Plan de capacitación.

Los datos individuales fueron agrupados de acuerdo a cada dimensión y por cada variable de la hipótesis lo que ha permitido la interpretación de los datos tanto en el pre test como en el pos test mediante el análisis de los resultados utilizando la técnica inferencia estadística no paramétrica que permite determinar el efecto en los resultados del desempeño organizacional en el pre test y post test.

Se ha hecho el procesamiento de la información por cada ítem en cada dimensión de la variable desempeño organizacional, calculando el porcentaje tanto en el pre test como en el post test.

Presentación de los resultados

Los datos son presentados mediante tablas y figuras los que contienen los datos que se han analizado e interpretado.

Análisis de los resultados de cada una de las dimensiones de la variable desempeño organizacional.

En éste análisis se han considera los datos obtenidos antes y después de la aplicación del Plan de gestión del talento humano en una de las dimenisiones de la variable, los que son presentados en tablas. Calculando el porcentaje de cada

dimensión y según las respuestas emitidas por los individuos que conforman la muestra logrando identificar la variación en los resultados obtenidos.

Tabla 19.

Importancia de los resultados para la organización pre test y pos test

Importancia de los resultados para la organización	n=100 Respuesta	TEST	
		Pre %	Post %
La organización considera importante medir los resultados periódicamente	Totalmente en desacuerdo	16	0
	En desacuerdo	29	0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	31	38
	De acuerdo	20	25
	Totalmente de acuerdo	4	37
La organización utiliza la medición para tomar decisiones	Totalmente en desacuerdo	13	0
	En desacuerdo	27	0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	35	43
	De acuerdo	17	27
	Totalmente de acuerdo	8	30

Fuente: Prácticas de RRHH en el desempeño organizacional UPAGU

En la tabla 19 referente a la importancia de los resultados para la organización de opciones estratégicas de la UPAGU, se muestra que los ítems referentes al pre test tienen respuesta totalmente en desacuerdo, en desacuerdo o ni de acuerdo ni en desacuerdo con más de 75% acumulado, para las respuestas de acuerdo y totalmente de acuerdo solo acumulan 25% o menos; seguidamente para el post test se distingue un aumento para las respuestas de acuerdo y totalmente de acuerdo con más de 56%.

Tabla 20.

Grado de satisfacción con lo resultados obtenidos pre test y pos test

Grado de satisfacción con los resultados obtenidos	n=100 Respuesta	TEST	
		Pre	Post
		%	%
La organización está satisfecha con el crecimiento de ventas	Muy poco satisfecha	19	0
	Poco satisfecha	27	0
	Regularmente satisfecha	33	39
	Satisfecha	16	28
	Muy Satisfecha	5	33
La organización está satisfecha con la cuota de mercado lograda	Muy poco satisfecha	20	0
	Poco satisfecha	28	0
	Regularmente satisfecha	30	33
	Satisfecha	16	31
	Muy Satisfecha	6	36
La organización está satisfecha con las utilidades obtenidas	Muy poco satisfecha	23	0
	Poco satisfecha	24	0
	Regularmente satisfecha	25	23
	Satisfecha	21	33
	Muy Satisfecha	7	44
La organización está satisfecha con el Retorno de Inversión (ROI) obtenido	Muy poco satisfecha	18	0
	Poco satisfecha	23	0
	Regularmente satisfecha	30	37
	Satisfecha	22	35
	Muy Satisfecha	7	28
La organización está satisfecha con cash flow (flujo de caja) obtenido	Muy poco satisfecha	18	0
	Poco satisfecha	20	0
	Regularmente satisfecha	35	33
	Satisfecha	21	30
	Muy Satisfecha	6	37
La organización está satisfecha con el desarrollo de productos	Muy poco satisfecha	13	0
	Poco satisfecha	26	0
	Regularmente satisfecha	33	31
	Satisfecha	19	29
	Muy Satisfecha	9	40
La organización está satisfecha con el desarrollo de mercado logrado	Muy poco satisfecha	15	0
	Poco satisfecha	32	0
	Regularmente satisfecha	27	28
	Satisfecha	23	41

	Muy Satisfecha	3	31
	Muy poco satisfecha	23	0
La organización está satisfecha con la calidad de servicios ofrecida a los clientes	Poco satisfecha	23	0
	Regularmente satisfecha	34	34
	Satisfecha	20	35
	Muy Satisfecha	0	31

Fuente: Prácticas de RRHH en el desempeño organizacional UPAGU

En la tabla 20 referente al grado de satisfacción con los resultados obtenidos de opciones estratégicos de la UPAGU, se muestra que los ítems referentes al pre test tienen respuesta muy poco satisfecha, poco satisfecha y regularmente satisfecha con más de 71% acumulado, para las respuestas de satisfecha y muy satisfecha solo acumulan 21% o menos; seguidamente para el post test se distingue un aumento extendido para las respuestas de satisfecha y muy satisfecha con más de 61%.

4.8 Calculo de la media, desviación estándar, coeficiente de variabilidad y la mediana de cada variable

Para el análisis de los indicadores de la variable de **recursos humanos** se ha determinado para cada dimensión la media, la desviación estándar, el coeficiente de variabilidad y la mediana indicando la ratio que permita determinar el incremento de las mediciones estadísticas lo que se evidencia en todas las variables un incremento respecto de la aplicación del test pre y el test post.

Tabla 21.

Dimensiones de las prácticas de recursos humanos

Dimensión	Variable	test	Media	Desv.Est.	CoefVar	Mediana	Max	Ratio %
Recursos humanos	Oportunidad	Pre	9.29	2.25	24.25	9.00	20	46%
		Post	15.64	1.57	10.02	15.00	20	78%
	Entrenamiento	Pre	12.42	2.70	21.72	12.00	25	50%
		Post	18.53	2.90	15.63	19.00	25	74%
	Desempeño	Pre	11.93	2.71	22.71	11.50	25	48%
		Post	17.86	3.07	17.18	18.00	25	71%
	Beneficios	Pre	14.07	2.56	18.19	14.00	30	47%
		Post	21.45	3.50	16.30	21.50	30	72%
	Seguridad	Pre	9.41	2.12	22.56	9.00	20	47%
		Post	13.71	2.62	19.12	14.00	20	69%
	Participación	Pre	15.17	3.06	20.14	15.00	30	51%
		Post	21.10	3.48	16.48	21.00	30	70%
	Definición	Pre	13.90	3.24	23.31	14.00	25	56%
		Post	17.62	3.13	17.78	18.00	25	70%

Fuente: Prácticas de RRHH en el desempeño organizacional UPAGU

En la tabla 21 se aprecia un coeficiente de variación % menor a 30% en todas las sub dimensiones de recursos humanos, es decir la muestra trabajada viene de una población homogénea. La ratio como cociente del promedio sobre el puntaje máximo para el pre test muestra valores por debajo de 56 %; en tanto para el post test los valores superan el 71%, lo que evidencia un incremento en los resultados de las prácticas de los recursos humanos respecto al desempeño organizacional.

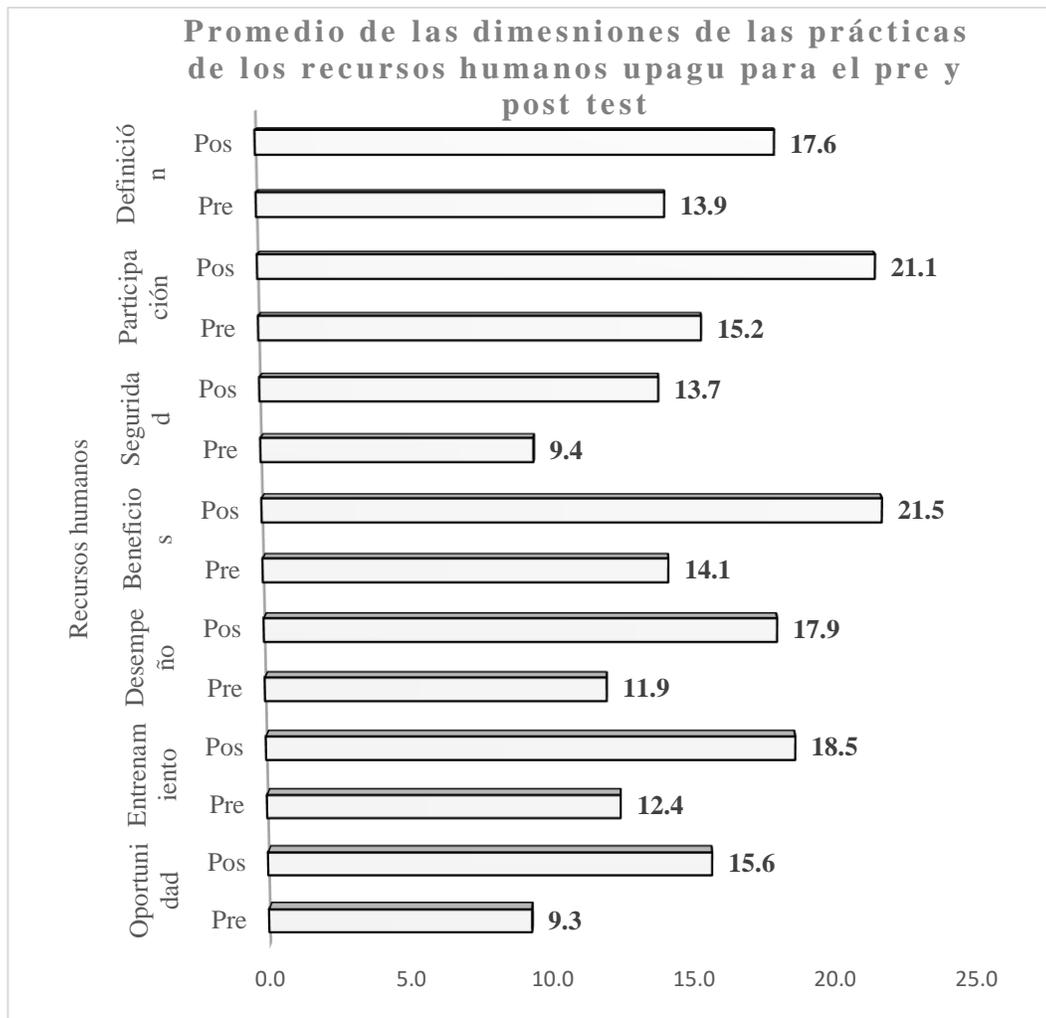


Figura 3. Promedio de las dimensiones de las prácticas de los recursos humanos pre y pos test

Fuente: Tabla 21

Para el análisis de los indicadores de la variable del desempeño organizacional se ha determinado para cada dimensión la media, la desviación estándar, el coeficiente de variabilidad y la mediana indicando la ratio que permita determinar el incremento de las mediciones estadísticas lo que se evidencia en todas las variables un incremento respecto de la aplicación del pre test y el post test.

Tabla 22.

Dimensiones del desempeño organizacional

Dimensión	Variable	test	Media	Desv.Est.	CV %	Mediana	Ratio %
Desempeño organizacional	Importancia de los resultados	Pre	5.47	1.76	32.08	6.00	55%
		Post	7.86	1.30	16.48	8.00	79%
	Grados de satisfaccion	Pre	21.43	4.56	21.27	21.00	54%
		Post	32.22	2.55	7.91	32.00	81%

En la tabla 22 se aprecia un coeficiente de variación de 32,08 % menor a 30% en todas las dimensiones del desempeño organizacional, es decir la muestra trabajada viene de una población homogénea. La ratio como cociente del promedio sobre el puntaje máximo para el pre test muestra valores por debajo de 55 %; en tanto para el post test los valores superan el 76%..

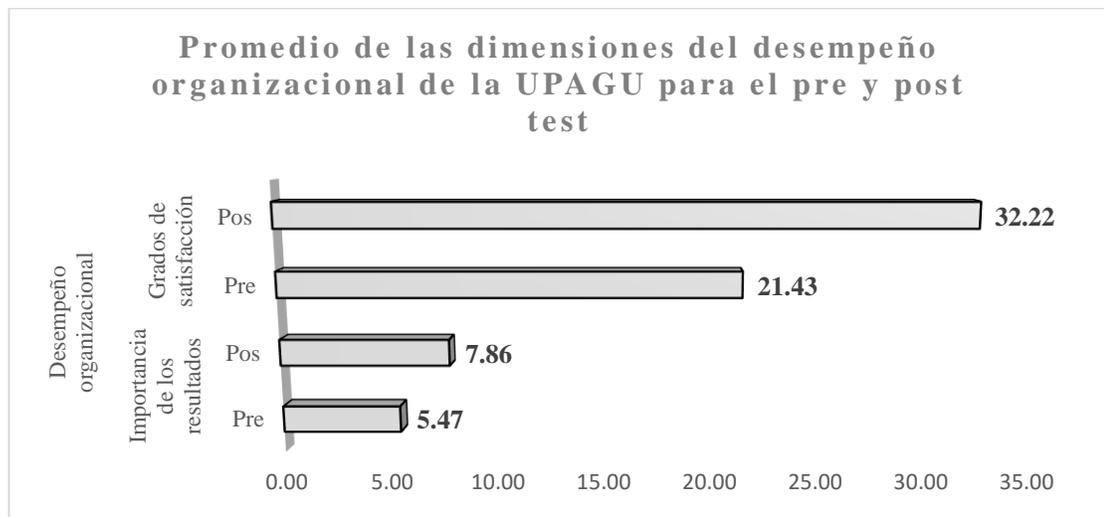


Figura 4. Promedio de las dimensiones del desempeño organizacional

Fuente: Tabla 22

4.3 Prueba de normalidad en ambas variables.

En este proceso se establece la comparación de cada variable considerada en la investigación utilizando la técnica estadística inferencia estadística no paramétrica que permite determinar el incremento en los resultados en el desempeño organizacional en el pre test y post test.

4.4 Contraste de hipótesis para el post test mayor que el pre test en las variables: prácticas de los recursos humanos y desempeño organizacional.

La comparación entre el post y pre test de las variables se establece en la decisión es significativo que se muestran en la Tabla 23 y Tabla 24 respectivamente.

Tabla 23.

Contraste de hipótesis para el post test mayor que el pre test en las dimensiones de las prácticas de Recursos Humanos

Sub dimensión	test	Mediana	Tab W 0,05	W	p valor	Decisión
Oportunidad	Pre	9	466.0	5233.0	0.00	Significativo
	Post	15				
Entrenamiento	Pre	12	466.0	5812.0	0.00	Significativo
	Post	19				
Desempeño	Pre	12	466.0	5804.0	0.00	Significativo
	Post	18				
Beneficios	Pre	14	466.0	5536.5	0.00	Significativo
	Post	22				
Seguridad	Pre	9	466.0	6097.5	0.00	Significativo
	Post	14				
Participación	Pre	15	466.0	6008.5	0.00	Significativo
	Post	21				
Definición	Pre	14	466.0	7136.5	0.00	Significativo
	Post	18				

La tabla 23 muestra que la evaluación en el post test es superior significativamente (5%) en referencia al pre test en las prácticas de recursos humanos:

oportunidad, entrenamiento, desempeño, beneficios, seguridad, participación y definición de la carrera.

Tabla 24.

Contraste de hipótesis para el post test mayor que el pre test en las dimensiones desempeño organizacional

Dimensión	Sub dimension	test	Mediana	W 0,05	W	p valor	Decisión
		Post	28				
Desempeño organizacional	Importancia de los resultados	Pre	6	466.0	6462.5	0.00	Significativo
		Post	8				
	Grado de satisfacción	Pre	21	466.0	5306.0	0.00	Significativo
		Post	32				

La tabla 24 muestra que la evaluación en el post test es superior significativamente (5%) en referencia al pre test en grado de satisfacción obtenidos para el desempeño organizacional de la UPAGU.

Discusión

La presente tesis ha pretendido determinar el efecto que produce las prácticas de recursos humanos y el desempeño organizacional de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo, después de haber implementado el Plan de gestión del talento humano llegándose a determinar que los resultados de cada una de las dimensiones de la variable independiente prácticas de recursos humanos y de la variable independiente desempeño organizacional son valores mayores en el post test respecto a los valores obtenidos en el pre test.

En la variable prácticas de recursos humanos los resultados obtenidos antes de haber implementado el Plan de gestión del talento humanos los colaboradores respondieron el cuestionario obteniendo valores menores en cada una de las dimensiones: oportunidad en la carrera interna, sistema de entrenamiento formal, evaluación de desempeño, comparte beneficios, seguridad en el empleo, participación, definición del trabajo.

Al haber implementado el Plan de gestión del talento humano en base a cada una de las dimensiones de la variable de prácticas de recursos humanos y los objetivos estrategicos del Plan estrategico de la UPAGU, fueron ejecutadas las actividades con los colaboradores seleccionados en la muestra y se evidenció que a través de la capacitación se conocieron los objetivos estratégicos relacionandolos con las dimensiones de las prácticas de recursos humanos, según Lopez (2007) menciona que el recurso humano a través de sus capacidades y su conocimiento se convierte en factor crítico de éxito. Las prácticas de los recursos humanos son la parte medular del campo de los recursos humanos, pero no implica que todas las ventajas competitivas sean

generadas por ellas. Estas prácticas crean valor e impactan el stock y el flujo del capital intelectual en la organización, logrando direccionarlas al logro de los objetivos estratégicos que miden el desempeño organizacional de la UPAGU.

Wright (2001) considera el stock de capital intelectual incrustado en las personas y en las prácticas de los RRHH que está constituido por el capital humano – conocimientos, habilidades y capacidades de la gente-, el capital social –el valor de las relaciones entre personas- y el capital organizacional –los procesos y rutinas dentro de la organización. Las prácticas de RRHH pueden ser imitables pero sus sistemas y rutinas desarrolladas a través del tiempo son únicas para una empresa particular y contribuyen a la creación de habilidades específicas de capital humano.

En la variable desempeño organizacional se obtuvieron resultados mayores en el post test en comparación de los obtenidos en el pre test en cada una de las dimensiones: importancia de los resultados obtenidos y satisfacción con los resultados obtenidos.

El resultado obtenido en cada una de las variables en el post test muestran un cambio de comportamiento respecto a los resultados iniciales, ya que después de haber ejecutado las actividades del Plan de gestión del talento humano se evidencia resultados diferentes y mayores respecto a los resultados del pre test.

La teoría de capacidades (Amit y Schoemaker, 1993) definen la forma en que la empresa emplea sus recursos y no pueden ser consideradas con independencia de uso, según Grant (1991), una capacidad es en esencia una rutina o número de rutinas interactuando. Este concepto, de acuerdo con Nelson y Winter (1982) toma en cuenta las relaciones entre recursos, capacidades y ventaja competitiva como una serie de pautas de acción ya que a su vez indican las tareas a efectuar así como la forma de

llevarlas a cabo, al convertirse en ventaja competitiva el desempeño organizacional mejora en el entorno. Las capacidades individuales de los colaboradores están basadas en la interacción con los demás recursos de la empresa, por ello se los considera como la más cercana fuente de ventaja competitiva (Collins, 1994).

El desempeño organizacional ha incrementado en los resultados como consecuencias del desarrollo de las capacidades organizacionales las que se pueden volver dinámicas cuando la empresa, a través de ellas, crea nuevos productos o procesos y responde a las circunstancias cambiantes del mercado teniendo en cuenta los factores externos e internos que la afectan, este análisis hace evidente la necesidad de que en el Plan estratégico de la UPAGU se promueva gestionar el recurso humano como ventaja competitiva.

Según el modelo propuesto por Wright et al. (2001) muestra este potencial de integración entre las prácticas de RR.HH y las competencias clave de la organización que se han colocado en el capital intelectual, la administración del conocimiento y las capacidades dinámicas, esto se ha logrado identificar en el incremento de los resultados obtenidos presente investigación, después de la implementación del plan de intervención con el que se han fortalecido las capacidades y conocimiento de las prácticas de los colaboradores, el capital humano y capital intelectual de la organización.

CONCLUSIONES

1. Las prácticas del recurso humano tienen efecto en el desempeño organizacional de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo de Cajamarca, al haber obtenido resultados que muestran un incremento significativo en el post test respecto al pre test, en cada dimensión de las variables de la investigación.
2. El Plan de Gestión del Talento Humano se elaboró teniendo en cuenta los objetivos estratégicos de la UPAGU así como también las dimensiones de las variables; prácticas de los recursos humanos y desempeño organizacional, lo que ha permitido el incremento de los valores obtenidos en el pos test.
3. En el pre test, las prácticas de recursos humanos en los colaboradores de la UPAGU tuvieron en cuenta las dimensiones: oportunidad de carrera, sistema de entrenamiento formal, evaluación de desempeño, compartir beneficios, seguridad en el empleo, participación, definición del trabajo, obteniendo resultados antes de la intervención del Plan de Gestión del talento humano que revelan valores menores respecto a los obtenidos después de la intervención con el Plan de Gestión del Talento Humano.
4. Cada una de las dimensiones de la variable desempeño organizacional, como son, importancia de los resultados para la organización y grado de satisfacción con los resultados obtenidos en el pre test se incrementaron después de la intervención con el Plan de Gestión del Talento Humano.
5. El Plan de Gestión del Talento Humano en la UPAGU tuvo en cuenta los objetivos estratégicos y las dimensiones de la variable prácticas de recursos

humanos; lográndose incrementar los resultados en cada una de las dimensiones de las prácticas del recurso humano logrando un efecto significativo en el desempeño organizacional; por lo que es necesario desarrollar planes de intervención que tengan como objetivo gestionar el recurso humano para incrementar el capital humano y el capital intelectual de la organización.

6. El recurso humano en la UPAGU considerado como recurso estratégico requiere constante capacitación para convertirse en estrategia competitiva única e irreplicable que permita que la organización logre incrementar su desempeño y rentabilidad tanto en el ámbito interno como externo.

Sugerencias

Considerando las conclusiones antes mencionada, y tomando en cuenta el objetivo de mejorar las prácticas de los recursos como estrategia organizacional y recurso diferenciador en las empresar se sugiere que:

- Fortalecer la Dirección de Recursos humanos como unidad estratégica que fortalezcan las prácticas de los recursos humanos en la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo.
- El desempeño organizacional se basa en las prácticas del recurso humano, por lo que se debe gestionar el talento humano para incrementar el capital humano y el capital intelectual de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo como resultado de la constante dinámica interna que se pone de manifiesto mediante las rutinas que son las capacidades individuales y corporativas, por lo que la alta dirección y los lideres debe fijar la mirada en el desarrollo del recurso humano con el que cuenta.
- El Plan Estratégico de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo debe considerar en los objetivos estratégicos la gestión del talento humano como recurso estratégico diferenciador que posee habilidades y conocimientos de la organización y al gestionarlos estratégicamente se logrará incrementar la rentabilidad y ser mas competitiva.
- Las autoridades deben implementar a través de la Dirección estratégica del capital humano estrategias para desarrollar e incrementar el capital humano y el capital intelectual como estrategia de crecimiento organizacional.

- Las organizaciones de diferentes sectores aun no tienen en cuenta que la Gerencia de Recursos Humanos no solo es el conocimiento de la cantidad de colaboradores de una empresa, sino debe desarrollar capacidades de los colaboradores con la finalidad de motivarlos, gestionarlos y retenerlos.

REFERENCIAS

- A., Z.. *Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión de las competencias.*2003
- Amit & PJH Schoemaker, *Strategic assets and organizational rent*, Strategic management journal, 1993 - Wiley Online Library.
- AA Lado, M. W. *Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective.* journals.aom.org.1994
- AK Yeung, B. B. *Adding value through human resources: Reorienting human resource measurement to drive business performance. En Adding value through human resources: Reorienting human resource measurement to drive business performance.* 1997
- Allens, M. (2006). *Desarrollo del talento humano basado en competencias.* Buenos Aires: Ediciones Granica, 2da. reimpresión.
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del Talento Humano basado en competencias.* Argentina.
- Ato, Lopez, Benavente. (2013). Un sistema de clasificación de los diseños de investigación en psicología. *Revista Anales de Psicología*, 29 (3), octubre,2013, pp. 1038-1059. Universidad de Murcia, España.
- Boxall. (1996). The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm. *Human resource management journal.*
- Bono, Arnau, Vallejo. (2008). *Técnicas De Análisis Aplicadas A Datos Longitudinales En Psicología Y Ciencias ee la Salud: Período 1985-2005.* Revista Papeles del Psicologo, 2008, Vol. 29 (1), pp. 136-146.
- Calderón, G. *La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas.* Cuadernos de Administración. 2006.
- Calderon, G. A. *Papel de gestión humana en el cumplimiento de la responsabilidad social empresarial.* Estudios Gerenciales, Vol 27 N° 07 enero-marzo 2011 118 163-188.
- Calderón, G. y. (2007). La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. SCIELO - Estudio Gerencial Vol.23 N° 103.
- Calderón, G., Alvarez, C., & Julia, N.. *Estrategia empresarial y gestión humana en Colombia.* 2005

- Castro, A. Diferencias individuales en las teorías implícitas del liderazgo y la cultura organizacional percibida. *Boletín de psicología* N° 85, 89-110. 2005
- Chabbal R, Las pequeñas y medianas empresas y las políticas de competitividad, *Economía Industrial*, 1992.
- Chiavenato, J. *Gestión del Talento Humano*. (2009)
- Deming. *Elementary principles of the statistical control of quality: a series of lectures*. 1950
- Durham, *Duke University Press*, 2000. Autor, Wrigth, Gastón, *Revista, Sociohistórica*; No. 9 -10, Centro de Investigaciones Socio Históricas. p. 231-236.2001
- Fernández, A *Manual del Director de Recursos Humanos*. Valencia: CISS. 1996
- Fernández, E., Montes, J.M. y Vázquez, C.J. *La teoría de la ventaja competitivabasada en los recursos: síntesis y estructura conceptual*. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 6, num. 3, pp. 11-31. 1997
- Fernández, Z. y Suárez, I. *La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos*. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*., vol. 5, num. 3, pp.73-92. 1996
- García, M. *Evolución histórica del factor humano en las organizaciones: de recursos humanos a capital intelectual*. SERBILUZ- Omnia, Año 14, N° 3, 144-159. 2008
- Gan, F. *Manual de programas de desarrollo de recursos humanos*. Barcelona: Apóstrofe.1996
- García Lillo, F., Molina Azorín J. F. y Quer Ramón D. *La globalización y su impacto sobre la estrategia turística*, XII Congreso Nacional-VIII Congreso Hispano-francés de AEDM. Junio 1998. Benalmádena, pp. 557-566.
- García, J. y Sabater, R. *Fundamentos de dirección y gestión de recursos humanos*. Capítulo 6. Madrid: Paraninfo. 2004
- Grant, Robert M. *The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation from California Management Review* ,1991 pp.114-135, Berkeley, California.

- Gómez, I. *Innovación y cultura organizacional*. España: Universidad Nacional a Distancia. 2014
- <https://www.sineace.gob.pe>. (s.f.). *Obtenido de Sistema nacional de evaluación, acreditación y certificación educativa: <https://www.sineace.gob.pe>*.
- Huselid, M. A. *The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance*. *Academy of Management Journal*, vol. 38, pp. 635-672. 1995
- Jimenez, A. *Gestión del Talento: una estrategia diferenciada para un entorno global*. PeopleMatters. 2008
- Kamoche, K. y Mueller, F. *Human resource and competitive advantage: an appropriability-learning perspective*. USA: Mimeo.1995
- Kay, J. *La estructura de la estrategia*, *Harvard-Deusto Business Review*, vol. 57, pp. 34-44, 1993
- López-Alves, Fernando. *State Formation and Democracy in latin America, 1810-1900*.
- Martell, K., Gupta, A. y Carroll, C. “Human resource management practices, business strategies and firm performance: a test of strategy implementation theory”. *Irish Business and Administrative Research*, vol. 17, num. 1, pp. 18-35. 1996
- Miles. R.E. y Snow, C.C. “Organizations: new concepts for new forms”. *California Management Review*. vol. 28, num. 3, pp.62-73. 1986
- Mintzberg, H. *Power in and around organizations*. EnglewoodCliffs, New Jersey: Prentice Hall. 1993
- Nadler, D.A. y Gerstein, M. S. *Diseñar sistemas laborales de alto rendimiento: organizar personas, trabajo, tecnología e información*, en D.A. Nadler, M. S. Gerstein y R. B. Shaw y Asociados, *Arquitectura Organizativa*. Barcelona: Ediciones Granica, pp. 169-200. 1994
- Nuñez, F. (2015). *Plan estratégico 2016-2021*. Cajamarca, Perú.
- Olarte, D. y.-O. *Enfoques y estrategias de responsabilidad social*. *Revista de la Educación superior*, ol XLIV (3) N° 175 septiembre del 2015, 19-40.

- Ordiz, M. *Prácticas de alto rendimiento en recursos humanos: concepto y factores que motivan su adopción*. Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa, num. 12, pp. 247-266. 2002.
- Oreja, J.R. y Yanes, V. *La incertidumbre percibida del entorno como condicionante del riesgo estratégico asumido por el decisor*. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa. Número, 25, pp. 5-28. 2005.
- Padrón & Robaina, *A review of outsourcing from the resource-based view of the firm*, International journal, 2006 - Wiley Online Library.
- Pérez, V. *Cultura organizacional y valores profesionales*. Universidad Complutense de Madrid - España: Tesis doctoral. 1994
- Pinto, J. J. *Ajuste, estructura y ambiente como factores claves en la teoría de contingencias*. Estudios Gerenciales, num. 88, julio-septiembre, pp. 67-86. 2003
- Poon, A. *Tourism, technology and competitive strategies*. Oxon, England: CAB International. 1993
- Porter, M. E. *Estrategia competitiva*. México: CECSA. Porter, 1982.
- M. E. *The structure within industries and companies' performance*". Review of Economics and Statistics, vol. 61, pp. 214-229. 1979
- Porter, M. E. *The five competitive forces that shape strategy*. Harvard Business Review, January, vol. 86, num. 1, pp. 78-93. 2008
- Powell, T.C. *Organizational alignment as competitive advantage*. Strategic Management Journal, vol. 13, pp. 119-134. 1992.
- Ramirez Martinez, G. *Desempeño organizacional*. Mexico. 2004
- Richard r. Nelson and Sidney g. Winter. *An Evolutionary theory of economic change* by the President and Fellows of Harvard. Printed in the United States of America. 1982
- Romero, S. *Formación del Talento Humano: Factor estratégico*. 2009
- Roos G, L Fernström, S Pike, *Human resource management and business performance measurement, Measuring Business, Excellence*, emeraldinsight.com. 2004.

- Salazar, J. G. Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *SCIELO*, 89-103. 2009
- Saldarriaga, J. Gestión humana: tendencias y perspectivas. *SCIELO - Estudios Gerenciales, Vol 24 N° 107 - Cali - Colombia*. 2008
- Sastre Castillo, M. A.. *Dirección de recursos humanos: un enfoque estratégico /*. Madrid; España: McGraw-Hill. 2003. xxiv, 414 p. 2003
- Schuler, R.S. y Walker, J.W. *Human resources strategy: focusing on issues and actions. Organizational Dynamics*, vol. 1, num. 18, pp. 5-19. 1990
- Schumpeter, J.A. *Capitalism, socialism and democracy*. New York: Harper and Row. 1942.
- Spencer, L. M. "Performance management systems" en M. L. Rock y L.A. Berger (Ed.) *The Compensation Handbook*. pp. 467-489. New York: McGraw-Hill. 1991
- Thompson, J. D. *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill. 1967
- Tichy, N. y Devanna, M.A.(1986). *Transformational leader*. USA: John Wiley and Sons Inc.
- Tichy, N., Fombrum, C. y Devanna, M. *Strategic human resource management. Sloan Management Review*, vol. 23, pp. 47-61. 1982.
- Ulrich, D., Zenger, J. y Smallwood, N. *Liderazgo basado en resultados*. Barcelona, España: Gestión 1999-2000.
- Valle Cabrera, R. *Gestión estratégica de los recursos humanos*. Buenos Aires: Addison Wesley. 1995
- Vieytes, R. *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad: epistemología y técnicas*. Editorial de las Ciencias.2004
- Volpontesta, J. C., T., A. M., Nievas, & G.R., S. H. Identificación del impacto de la gestión de los stakeholders en las estructuras de las empresas que desarrollan estrategias de responsabilidad social empresarial. Bogotá, Colombia. 2013
- Walker, J.W. *Linking human resource planning and strategic planning. Human Resource Planning*, vol. 1, pp. 1-18.1978
- Zamagni, D. y. (s.f.). *Management Can Be an Intelligent Occupation*.

ANEXOS

EFFECTO DE LAS PRÁCTICAS DEL RECURSO HUMANO EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO DE CAJAMARCA 2017-2018

Tabla 25.

Matriz de consistencia

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Indicadores	Metodología
<p>Problema principal</p> <p>¿Cuáles son los efectos de las prácticas de los recursos humanos en el desempeño organizacional de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo, Cajamarca 2017 – 2018?</p> <p>Problemas específicos</p> <p>a) ¿Cuáles son las prácticas de RR. HH que se presentan en la UPAGU?</p> <p>b) ¿Cuál es el desempeño organizacional que se presenta en la UPAGU?</p> <p>c) ¿Es necesario implementar un plan de gestión del Talento Humano para orientar y fortalecer las prácticas de RR. HH para mejorar</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Determinar los efectos de las prácticas de los RR.HH en el desempeño organizacional en la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo, Cajamarca 2017 – 2018.</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>a) Describir las prácticas de RR.HH que se presentan en la UPAGU antes de la intervención.</p> <p>b) Identificar el desempeño organizacional que se presenta en la UPAGU antes de la intervención.</p> <p>c) Diseñar una propuesta de intervención de prácticas de RR.HH para mejorar el desempeño</p>	<p>Hipótesis general</p> <p>Las prácticas de recursos humanos tienen efecto significativo en el desempeño organizacional de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo, Cajamarca 2017 – 2018.</p> <p>Hipótesis específicas</p> <p>1. Si se diseña una propuesta de intervención en las prácticas de RR. HH éstas se mejorarán.</p> <p>2. Con la intervención de una propuesta para mejorar las prácticas de RRHH se obtendrá efectos post intervención que mejorarán el</p>	<p>Variable 1 (VI): Prácticas de recursos humanos</p> <p>Dimensiones:</p> <p>Oportunidad de carrera interna VI₁</p> <p>Sistema de entrenamiento formal. VI₂</p> <p>Evaluación de Desempeño VI₃.</p> <p>Compartir beneficios VI₄</p> <p>Seguridad en el empleo VI₅</p> <p>Participación VI₆</p>	<p>VI_{1.1}. Acuerdos pactados</p> <p>VI_{1.2}Plan de carrera de acuerdo al potencial de aprendizaje</p> <p>VI_{1.3}Plan de carrera interna para el personal</p> <p>VI_{1.4}Directores y Jefes que trabajan por proyectos específicos</p> <p>VI_{2.1} Entrenamiento general sobre rutinas y procesos</p> <p>VI_{2.2} Coaching para desarrollar a los empleados</p> <p>VI_{2.3} Plan de entrenamiento formal para el personal.</p> <p>VI_{2.4} Entrenamiento formal para los Directores y Jefes.</p> <p>VI_{3.1}productividad individual y eficiente.</p> <p>VI_{3.2}Feedback</p> <p>VI_{3.3}contribución al logro de objetivos.</p> <p>VI_{3.4}cumplimiento de reglas y procedimientos.</p> <p>VI_{3.5}desempeño del equipo.</p>	<p>Población: 348 colaboradores de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo</p> <p>Muestra: 148</p> <p>Nivel de investigación: Aplicada</p> <p>Tipo de Investigación Descriptiva-propositiva</p> <p>Método de investigación Hipotético Deductivo</p> <p>Diseño: Cuasi - experimental de tipo transversal</p> <p>Estadístico de prueba:</p>

			Grado de satisfacción con los resultados obtenidos.VD2	VD 2.4Retorno de Inversión (ROI) obtenido. VD 2.5cash flow (flujo de caja). VD 2.6desarrollo de productos VD.2.7desarrollo de mercado logrado VD2.8calidad de servicios ofrecida a los clientes.	
--	--	--	--	--	--

ANEXO 02

Análisis pre test de la variable prácticas de los recursos humanos

En éste análisis se presentan los datos obtenidos después de la aplicación del Plan de Capacitación y cuyos resultados se muestran a continuación.

Tabla 26.

Anoportunidad de carrera interna pre test

Oportunidad de carrera interna	n=100	Test
	Respuesta	Pre %
Se desarrolla al personal para cumplir con acuerdos pactados	Totalmente en desacuerdo	23
	En desacuerdo	26
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	50
	De acuerdo	1
	Totalmente de acuerdo	0
Existe un plan de carrera de acuerdo al potencial de aprendizaje	Totalmente en desacuerdo	24
	En desacuerdo	28
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	47
	De acuerdo	0
	Totalmente de acuerdo	1
Existe un plan de carrera interna para el personal	Totalmente en desacuerdo	32
	En desacuerdo	18
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	45
	De acuerdo	0
	Totalmente de acuerdo	5
En su mayoría se cuenta con directores y jefes que trabajan por proyectos específicos	Totalmente en desacuerdo	21
	En desacuerdo	20
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	55
	De acuerdo	0
	Totalmente de acuerdo	4

Fuente: Prácticas de RRHH en el desempeño organizacional UPAGU

Tabla 27.

Sistema de entrenamiento formal pre test

Sistema de entrenamiento formal	n=100 Respuesta	TEST
		Pre %
Se proporciona entrenamiento general sobre rutinas y procesos	Totalmente en desacuerdo	14
	En desacuerdo	18
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	65
	De acuerdo	1
	Totalmente de acuerdo	2
El entrenamiento se proporciona para desarrollar habilidades únicas.	Totalmente en desacuerdo	16
	En desacuerdo	25
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	52
	De acuerdo	1
	Totalmente de acuerdo	6
Se emplea coaching para desarrollar a los empleados,	Totalmente en desacuerdo	20
	En desacuerdo	19
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	57
	De acuerdo	0
	Totalmente de acuerdo	4
Existe un plan de entrenamiento formal para el personal	Totalmente en desacuerdo	23
	En desacuerdo	18
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	51
	De acuerdo	1
	Totalmente de acuerdo	7
Existe un plan de entrenamiento formal para los directores y jefes.	Totalmente en desacuerdo	28
	En desacuerdo	24
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	44
	De acuerdo	1
	Totalmente de acuerdo	3

Fuente: Prácticas de RRHH en el desempeño organizacional UPAGU

Tabla 28.

Evaluación de desempeño pre test

Evaluación de desempeño	n=100	TEST
	Respuesta	Pre %
La evaluación se basa en la productividad individual y eficiente.	Totalmente en desacuerdo	22
	En desacuerdo	23
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	46
	De acuerdo	1
	Totalmente de acuerdo	8
La evaluación está basada en el feedback	Totalmente en desacuerdo	23
	En desacuerdo	20
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	56
	De acuerdo	0
	Totalmente de acuerdo	1
La evaluación está en función de la contribución al logro de objetivos.	Totalmente en desacuerdo	24
	En desacuerdo	24
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	48
	De acuerdo	0
	Totalmente de acuerdo	4
La evaluación está enfocada al cumplimiento de reglas y procedimientos.	Totalmente en desacuerdo	26
	En desacuerdo	19
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	50
	De acuerdo	0
	Totalmente de acuerdo	5
La evaluación se basa en el desempeño del equipo.	Totalmente en desacuerdo	27
	En desacuerdo	21
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	48
	De acuerdo	1
	Totalmente de acuerdo	3

Fuente: Prácticas de RRHH en el desempeño organizacional UPAGU

Tabla 29.

Comparte beneficios pre test

Compartir beneficios	n=100	TEST
	Respuesta	Pre %
Se recompensa de acuerdo al mercado de trabajo	Totalmente en desacuerdo	30
	En desacuerdo	26
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	41

	De acuerdo	0
	Totalmente de acuerdo	3
	Totalmente en desacuerdo	28
La compensación toma en cuenta el conjunto de habilidades del empleado	En desacuerdo	19
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	49
	De acuerdo	0
	Totalmente de acuerdo	4
	Totalmente en desacuerdo	20
La recompensa se basa en el aprendizaje del empleado	En desacuerdo	25
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	52
	De acuerdo	0
	Totalmente de acuerdo	3
	Totalmente en desacuerdo	20
Se hace uso intensivo de incentivos para recompensar a los empleados	En desacuerdo	19
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	56
	De acuerdo	0
	Totalmente de acuerdo	5
	Totalmente en desacuerdo	25
La recompensa se hace de acuerdo al desempeño	En desacuerdo	25
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	50
	De acuerdo	0
	Totalmente de acuerdo	0
	Totalmente en desacuerdo	20
Los incentivos son grupales	En desacuerdo	23
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	57
	De acuerdo	0
	Totalmente de acuerdo	0

Fuente: Prácticas de RRHH en el desempeño organizacional UPAGU

Tabla 30.

Seguridad en el empleo pre test

Seguridad en el empleo	n=100	TEST
		Pre %
La rotación se debe a baja seguridad en el empleo	Totalmente en desacuerdo	22
	En desacuerdo	31
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	47
	De acuerdo	0
	Totalmente de acuerdo	0
Existe alto grado de seguridad en el trabajo	Totalmente en desacuerdo	23
	En desacuerdo	22
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	54

	De acuerdo	1
	Totalmente de acuerdo	0
Se tiene baja seguridad en el trabajo por la facilidad de remplazar al personal.	Totalmente en desacuerdo	26
	En desacuerdo	33
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19
	De acuerdo	21
	Totalmente de acuerdo	1
Se tiene mediana seguridad en el empleo por el bajo valor agregado al cliente	Totalmente en desacuerdo	25
	En desacuerdo	28
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	24
	De acuerdo	23
	Totalmente de acuerdo	0

Fuente: Prácticas de RRHH en el desempeño organizacional UPAGU

Tabla 31.

Participación pre test

Participación	n=100	TEST
		Pre %
Los empleados participan en la decisión de acuerdo a sus habilidades específicas	Totalmente en desacuerdo	18
	En desacuerdo	25
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	25
	De acuerdo	31
	Totalmente de acuerdo	1
Se delega autoridad en los empleados en la toma de decisiones	Totalmente en desacuerdo	24
	En desacuerdo	25
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	28
	De acuerdo	22
	Totalmente de acuerdo	1
Los empleados basan sus decisiones en su capacidad	Totalmente en desacuerdo	22
	En desacuerdo	26
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	30
	De acuerdo	22
	Totalmente de acuerdo	0
La toma de decisiones está enfocada al cumplimiento de reglas y procedimientos	Totalmente en desacuerdo	34
	En desacuerdo	15
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	29
	De acuerdo	22
	Totalmente de acuerdo	0
Los directores y jefes participan en la toma de decisiones	Totalmente en desacuerdo	28
	En desacuerdo	27
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	26

	De acuerdo	18
	Totalmente de acuerdo	1
	Totalmente en desacuerdo	24
Las decisiones se basan en la habilidad de colaborar y trabajar en equipos.	En desacuerdo	20
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	22
	De acuerdo	34
	Totalmente de acuerdo	0

Fuente: Prácticas de RRHH en el desempeño organizacional UPAGU

Tabla 32.

Definición de trabajo pre test

Definición del trabajo	n=100	TEST
		Pre %
El trabajo está estandarizado	Totalmente en desacuerdo	22
	En desacuerdo	17
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	29
	De acuerdo	22
	Totalmente de acuerdo	10
Los empleados pueden administrar su propio trabajo	Totalmente en desacuerdo	22
	En desacuerdo	17
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20
	De acuerdo	31
	Totalmente de acuerdo	10
Existe un número importante de reglas y procedimientos con relación al trabajo	Totalmente en desacuerdo	28
	En desacuerdo	17
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	24
	De acuerdo	27
	Totalmente de acuerdo	4
Los trabajos son simples y bien definidos	Totalmente en desacuerdo	21
	En desacuerdo	16
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	23
	De acuerdo	32
	Totalmente de acuerdo	8
Los trabajos requieren la participación en equipos y redes de trabajo	Totalmente en desacuerdo	22
	En desacuerdo	23
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	27
	De acuerdo	22
	Totalmente de acuerdo	6

Fuente: Prácticas de RRHH en el desempeño organizacional UPAGU

Análisis post test de la variable prácticas de los recursos humanos

En éste análisis se presentan los datos obtenidos después de la aplicación del Plan de Capacitación y cuyos resultados se muestran a continuación.

Tabla 33.

Oportunidad de carrera interna pos test

Oportunidad de carrera interna	n=100	TEST
	Respuesta	Post %
Se desarrolla al personal para cumplir con acuerdos pactados	Totalmente en desacuerdo	0
	En desacuerdo	0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	23
	De acuerdo	41
	Totalmente de acuerdo	36
Existe un plan de carrera de acuerdo al potencial de aprendizaje	Totalmente en desacuerdo	0
	En desacuerdo	0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	41
	De acuerdo	29
	Totalmente de acuerdo	30
Existe un plan de carrera interna para el personal	Totalmente en desacuerdo	0
	En desacuerdo	7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	35
	De acuerdo	28
	Totalmente de acuerdo	30
En su mayoría se cuenta con directores y jefes que trabajan por proyectos específicos	Totalmente en desacuerdo	0
	En desacuerdo	9
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	31
	De acuerdo	30
	Totalmente de acuerdo	30

Fuente. Prácticas de RRHH en el desempeño organizacional UPAGU

Tabla 34.

Sistema de entrenamiento formal pos test

Sistema de entrenamiento formal	n=100	TEST
	Respuesta	Post %
Se proporciona entrenamiento general sobre rutinas y procesos	Totalmente en desacuerdo	0
	En desacuerdo	7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	28

	De acuerdo	34
	Totalmente de acuerdo	31
El entrenamiento se proporciona para desarrollar habilidades únicas.	Totalmente en desacuerdo	0
	En desacuerdo	10
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	34
	De acuerdo	26
	Totalmente de acuerdo	30
Se emplea coaching para desarrollar a los empleados,	Totalmente en desacuerdo	0
	En desacuerdo	15
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	32
	De acuerdo	21
	Totalmente de acuerdo	32
Existe un plan de entrenamiento formal para el personal	Totalmente en desacuerdo	0
	En desacuerdo	16
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	35
	De acuerdo	23
	Totalmente de acuerdo	26
Existe un plan de entrenamiento formal para los directores y jefes.	Totalmente en desacuerdo	0
	En desacuerdo	12
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	39
	De acuerdo	27
	Totalmente de acuerdo	22

Fuente: Prácticas de RRHH en el desempeño organizacional UPAGU

Tabla 35.

Evaluación de desempeño pos test

Evaluación de desempeño	n=100 Respuesta	TEST
		Post %
La evaluación se basa en la productividad individual y eficiente.	Totalmente en desacuerdo	0
	En desacuerdo	25
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	30
	De acuerdo	14
	Totalmente de acuerdo	31
La evaluación está basada en el feedback	Totalmente en desacuerdo	0
	En desacuerdo	17
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	35
	De acuerdo	22
	Totalmente de acuerdo	26
La evaluación está en función de la contribución al logro de objetivos.	Totalmente en desacuerdo	0
	En desacuerdo	18
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	36

	De acuerdo	17
	Totalmente de acuerdo	29
La evaluación está enfocada al cumplimiento de reglas y procedimientos.	Totalmente en desacuerdo	0
	En desacuerdo	16
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	39
	De acuerdo	22
	Totalmente de acuerdo	23
La evaluación se basa en el desempeño del equipo.	Totalmente en desacuerdo	0
	En desacuerdo	13
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	32
	De acuerdo	28
	Totalmente de acuerdo	27

Fuente: Prácticas de RRHH en el desempeño organizacional UPAGU

Tabla 36. *Comparte beneficios pos test*

Compartir beneficios	n=100	TEST
	Respuesta	Post %
Se recompensa de acuerdo al mercado de trabajo	Totalmente en desacuerdo	0
	En desacuerdo	16
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	35
	De acuerdo	22
	Totalmente de acuerdo	27
La compensación toma en cuenta el conjunto de habilidades del empleado	Totalmente en desacuerdo	0
	En desacuerdo	16
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	33
	De acuerdo	27
	Totalmente de acuerdo	24
La recompensa se basa en el aprendizaje del empleado	Totalmente en desacuerdo	0
	En desacuerdo	18
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	39
	De acuerdo	21
	Totalmente de acuerdo	22
Se hace uso intensivo de incentivos para recompensar a los empleados	Totalmente en desacuerdo	0
	En desacuerdo	10
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	37
	De acuerdo	24
	Totalmente de acuerdo	29
La recompensa se hace de acuerdo al desempeño	Totalmente en desacuerdo	0
	En desacuerdo	25
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	31
	De acuerdo	20

	Totalmente de acuerdo	24
	Totalmente en desacuerdo	0
	En desacuerdo	17
Los incentivos son grupales	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	30
	De acuerdo	25
	Totalmente de acuerdo	28

Fuente: Prácticas de RRHH en el desempeño organizacional UPAGU

Tabla 37.

Seguridad en el empleo pos test

Seguridad en el empleo	n=100	TEST
	Respuesta	Post %
La rotación se debe a baja seguridad en el empleo	Totalmente en desacuerdo	0
	En desacuerdo	22
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	39
	De acuerdo	16
	Totalmente de acuerdo	23
Existe alto grado de seguridad en el trabajo	Totalmente en desacuerdo	0
	En desacuerdo	25
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	28
	De acuerdo	19
	Totalmente de acuerdo	28
Se tiene baja seguridad en el trabajo por la facilidad de remplazar al personal.	Totalmente en desacuerdo	0
	En desacuerdo	19
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	37
	De acuerdo	21
	Totalmente de acuerdo	23
Se tiene mediana seguridad en el empleo por el bajo valor agregado al cliente	Totalmente en desacuerdo	0
	En desacuerdo	27
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	31
	De acuerdo	24
	Totalmente de acuerdo	18

Fuente: Prácticas de RRHH en el desempeño organizacional UPAGU

Tabla 38.

Participación pos test

Participación	n=100	TEST
	Respuesta	Post %
Los empleados participan en la decisión de acuerdo a sus habilidades específicas	Totalmente en desacuerdo	0
	En desacuerdo	19
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	42
	De acuerdo	17
	Totalmente de acuerdo	22
Se delega autoridad en los empleados en la toma de decisiones	Totalmente en desacuerdo	0
	En desacuerdo	13
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	36
	De acuerdo	29
	Totalmente de acuerdo	22
Los empleados basan sus decisiones en su capacidad	Totalmente en desacuerdo	0
	En desacuerdo	12
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	39
	De acuerdo	22
	Totalmente de acuerdo	27
La toma de decisiones está enfocada al cumplimiento de reglas y procedimientos	Totalmente en desacuerdo	0
	En desacuerdo	23
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	25
	De acuerdo	25
	Totalmente de acuerdo	27
Los directores y jefes participan en la toma de decisiones	Totalmente en desacuerdo	0
	En desacuerdo	28
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	29
	De acuerdo	19
	Totalmente de acuerdo	24
Las decisiones se basan en la habilidad de colaborar y trabajar en equipos.	Totalmente en desacuerdo	0
	En desacuerdo	23
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	31
	De acuerdo	20
	Totalmente de acuerdo	26

Fuente: Prácticas de RRHH en el desempeño organizacional UPAGU

Tabla 39.

Definición de trabajo pos test

Definición del trabajo	n=100	TEST
	Respuesta	Post %
El trabajo está estandarizado	Totalmente en desacuerdo	0
	En desacuerdo	20
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	29
	De acuerdo	22
	Totalmente de acuerdo	29
Los empleados pueden administrar su propio trabajo	Totalmente en desacuerdo	0
	En desacuerdo	17
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	41
	De acuerdo	19
	Totalmente de acuerdo	23
Existe un número importante de reglas y procedimientos con relación al trabajo	Totalmente en desacuerdo	0
	En desacuerdo	18
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	38
	De acuerdo	21
	Totalmente de acuerdo	23
Los trabajos son simples y bien definidos	Totalmente en desacuerdo	0
	En desacuerdo	20
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	36
	De acuerdo	22
	Totalmente de acuerdo	22
Los trabajos requieren la participación en equipos y redes de trabajo	Totalmente en desacuerdo	0
	En desacuerdo	15
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	35
	De acuerdo	26
	Totalmente de acuerdo	24

Fuente: Prácticas de RRHH en el desempeño organizacional UPAGU

Análisis de los resultados pre test de la variable desempeño organizacional

En éste análisis se han considera los datos obtenidos antes de la aplicación del Plan de Capacitación de las prácticas de recursos humanos y cuyos resultados se muestran a continuación.

Tabla 40.

Importancia de los resultados para la organización pre test

Importancia de los resultados para la organizaci3	n=100 Respuesta	TEST
		Pre %
La organizaci3n considera importante medir los resultados peri3dicamente	Totalmente en desacuerdo	16
	En desacuerdo	29
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	30
	De acuerdo	20
	Totalmente de acuerdo	04
La organizaci3n utiliza la medici3n para tomar decisiones	Totalmente en desacuerdo	13
	En desacuerdo	27
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	35
	De acuerdo	17
	Totalmente de acuerdo	08

Fuente: Pr3cticas de RRHH en el desempe1o organizacional UPAGU

Tabla 41.

Grado de satisfacci3n con los resultados obtenidos pre test

Grado de satisfacci3n con los resultados obtenidos	n=100 Respuesta	TEST
		Pre %
La organizaci3n est3 satisfecha con el crecimiento de ventas	Muy poco satisfecha	19
	Poco satisfecha	27
	Regularmente satisfecha	33
	Satisfecha	16
	Muy Satisfecha	05
La organizaci3n est3 satisfecha con la cuota de mercado lograda	Muy poco satisfecha	20
	Poco satisfecha	28
	Regularmente satisfecha	30
	Satisfecha	16
	Muy Satisfecha	6
La organizaci3n est3 satisfecha con las utilidades obtenidas	Muy poco satisfecha	23
	Poco satisfecha	24
	Regularmente satisfecha	25
	Satisfecha	21
	Muy Satisfecha	07
La organizaci3n est3 satisfecha con el Retorno de Inversi3n (ROI) obtenido	Muy poco satisfecha	18
	Poco satisfecha	23
	Regularmente satisfecha	30

	Satisfecha	22
	Muy Satisfecha	07
La organización está satisfecha con cash flow (flujo de caja) obtenido	Muy poco satisfecha	18
	Poco satisfecha	20
	Regularmente satisfecha	35
	Satisfecha	21
	Muy Satisfecha	06
La organización está satisfecha con el desarrollo de productos	Muy poco satisfecha	13
	Poco satisfecha	26
	Regularmente satisfecha	33
	Satisfecha	19
La organización está satisfecha con el desarrollo de mercado logrado	Muy Satisfecha	09
	Muy poco satisfecha	15
	Poco satisfecha	32
	Regularmente satisfecha	27
	Satisfecha	23
La organización está satisfecha con la calidad de servicios ofrecida a los clientes	Muy Satisfecha	03
	Muy poco satisfecha	23
	Poco satisfecha	23
	Regularmente satisfecha	34
	Satisfecha	20
	Muy Satisfecha	00

Fuente: Prácticas de RRHH en el desempeño organizacional UPAGU

Análisis post test

En éste análisis se han considera los datos obtenidos después de la aplicación del Plan de Capacitación de las prácticas de recursos humanos y cuyos resultados se muestran a continuación.

Tabla 42.

Importancia de los resultados para la organización pos test

Importancia de los resultados para la organización	n=100 Respuesta	TEST
		Post %
	Totalmente en desacuerdo	0
La organización considera importante medir los resultados periódicamente	En desacuerdo	0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	38
	De acuerdo	25

	Totalmente de acuerdo	37
La organización utiliza la medición para tomar decisiones	Totalmente en desacuerdo	0
	En desacuerdo	0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	43
	De acuerdo	27
	Totalmente de acuerdo	30

Fuente: Prácticas de RRHH en el desempeño organizacional UPAGU

Tabla 43.

Grado de satisfacción con los resultados obtenidos pos test

Grado de satisfacción con los resultados obtenidos	n=100	TEST
	Respuesta	Post %
La organización está satisfecha con el crecimiento de ventas	Muy poco satisfecha	0
	Poco satisfecha	0
	Regularmente satisfecha	39
	Satisfecha	28
	Muy Satisfecha	33
La organización está satisfecha con la cuota de mercado lograda	Muy poco satisfecha	0
	Poco satisfecha	0
	Regularmente satisfecha	33
	Satisfecha	31
	Muy Satisfecha	36
La organización está satisfecha con las utilidades obtenidas	Muy poco satisfecha	0
	Poco satisfecha	0
	Regularmente satisfecha	23
	Satisfecha	33
	Muy Satisfecha	44
La organización está satisfecha con el Retorno de Inversión (ROI) obtenido	Muy poco satisfecha	0
	Poco satisfecha	0
	Regularmente satisfecha	37
	Satisfecha	35
	Muy Satisfecha	28
La organización está satisfecha con cash flow (flujo de caja) obtenido	Muy poco satisfecha	0
	Poco satisfecha	0
	Regularmente satisfecha	33
	Satisfecha	30
	Muy Satisfecha	37
La organización está satisfecha con el desarrollo de productos	Muy poco satisfecha	0
	Poco satisfecha	0
	Regularmente satisfecha	31

	Satisfecha	29
	Muy Satisfecha	40
	Muy poco satisfecha	0
La organización está satisfecha con el desarrollo de mercado logrado	Poco satisfecha	0
	Regularmente satisfecha	28
	Satisfecha	41
	Muy Satisfecha	31
	Muy poco satisfecha	0
La organización está satisfecha con la calidad de servicios ofrecida a los clientes	Poco satisfecha	0
	Regularmente satisfecha	34
	Satisfecha	35
	Muy Satisfecha	31

Fuente: Prácticas de RRHH en el desempeño organizacional UPAGU

Anexo 03

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por Luz Esther Chávez Toledo, estudiantes del Doctorado en Administración de la Escuela de Posgrado de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo. La meta de este estudio es la Implementación de un Plan de Gestión del Talento Humano en la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo de Cajamarca, para la obtención del Grado de Doctor

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder a los ítems en un test que se le repartirá. Esto tomará aproximadamente 10 minutos de su tiempo.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario serán codificadas usando un número de identificación.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Si tiene alguna pregunta durante la aplicación, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador.

Desde ya le agradezco su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, he sido informado (a) de que la meta de este estudio es la Implementación de un Plan de Gestión del Talento Humano en la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo de Cajamarca.

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios, lo cual tomará aproximadamente 10 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Luz Esther Chávez Toledo al teléfono **976 963 490**.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar al teléfono anteriormente mencionado.

Firma del Participante

Nombre del Participante
(completo y en letras de imprenta)

Fecha: ____/____/____

Correo electrónico: _____

Cuestionario

LAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

El siguiente cuestionario está diseñado para medir el efecto de las prácticas de recursos humanos, entendiéndose por estas las actividades y rutinas organizativas orientadas a dirigir los recursos humanos hacia el logro de los resultados en la organización.

✓ **Evalúe con una escala donde 1 representa en total desacuerdo y 5 total acuerdo.**

Variable 1 (VI):

I. Instrumento para medir las prácticas de recursos humanos

1. **Oportunidad de carrera interna:** ¿Podría indicar, en qué grado considera que las siguientes afirmaciones reflejan las oportunidades de carrera interna en la UPAGU?

Aspectos a evaluar	Total desacuerdo			Total acuerdo	
	1	2	3	4	5
Se desarrolla al personal para cumplir con acuerdos pactados	1	2	3	4	5
Existe un plan de carrera de acuerdo al potencial de aprendizaje	1	2	3	4	5
Existe un plan de carrera interna para el personal	1	2	3	4	5
En su mayoría se cuenta con Directores y Jefes que trabajan por proyectos específicos	1	2	3	4	5

2. **Sistema de entrenamiento formal:** ¿Podría indicar, en qué grado considera que las siguientes afirmaciones acerca del entrenamiento formal que proporciona la UPAGU?

Aspectos a evaluar	Total desacuerdo			Total acuerdo	
	1	2	3	4	5
Se proporciona entrenamiento general sobre rutinas y procesos	1	2	3	4	5
El entrenamiento se proporciona para desarrollar habilidades únicas.	1	2	3	4	5

Se emplea coaching para desarrollar a los empleados,	1	2	3	4	5
Existe un plan de entrenamiento formal para el personal	1	2	3	4	5
Existe un plan de entrenamiento formal para los Directores y Jefes.	1	2	3	4	5

3. Evaluación de desempeño: ¿Podría indicar, en qué grado considera que las siguientes afirmaciones reflejan la forma de evaluar a los empleados la UPAGU?

Aspectos a evaluar	Total desacuerdo			Total acuerdo	
	1	2	3	4	5
La evaluación se basa en la productividad individual y eficiente.	1	2	3	4	5
La evaluación está basado en el feedback	1	2	3	4	5
La evaluación está en función de la contribución al logro de objetivos.	1	2	3	4	5
La evaluación está enfocada al cumplimiento de reglas y procedimientos.	1	2	3	4	5
La evaluación se basa en el desempeño del equipo.	1	2	3	4	5

4. Compartir beneficios: ¿Podría indicar, en qué grado considera que las afirmaciones reflejan la forma en que la UPAGU comparte sus beneficios con los empleados?

Aspectos a evaluar	Total desacuerdo			Total acuerdo	
	1	2	3	4	5
Se recompensa de acuerdo al mercado de trabajo	1	2	3	4	5
La compensación toma en cuenta el conjunto de habilidades del empleado	1	2	3	4	5
La recompensa se basa en el aprendizaje del empleado	1	2	3	4	5
Se hace uso intensivo de incentivos para recompensar a los empleados	1	2	3	4	5
La recompensa se hace de acuerdo al desempeño	1	2	3	4	5
Los incentivos son grupales	1	2	3	4	5

5. Seguridad en el empleo: ¿Podría indicar, en qué grado considera que las siguientes afirmaciones reflejan la seguridad en el empleo que la UPAGU ofrece a sus empleados?

Aspectos a evaluar	Total desacuerdo			Total acuerdo	
	1	2	3	4	5
La rotación se debe a baja seguridad en el empleo	1	2	3	4	5
Existe alto grado de seguridad en el trabajo	1	2	3	4	5
Se tiene baja seguridad en el trabajo por la facilidad de reemplazar al personal.	1	2	3	4	5
Se tiene mediana seguridad en el empleo por el bajo valor agregado al cliente	1	2	3	4	5

6. Participación: ¿Podría indicar, en grado considera que las siguientes afirmaciones reflejan la participación de los empleados en la toma de decisiones de la UPAGU?

Aspectos a evaluar	Total desacuerdo			Total acuerdo	
	1	2	3	4	5
Los empleados participan en la decisiones de acuerdo a sus habilidades específicas	1	2	3	4	5
Se delega autoridad en los empleados en la toma de decisiones	1	2	3	4	5
Los empleados basan sus decisiones en su capacidad	1	2	3	4	5
La toma de decisiones está enfocada al cumplimiento de reglas y procedimientos	1	2	3	4	5
Los Directores y Jefes participan en la toma de decisiones	1	2	3	4	5
Las decisiones se basan en la habilidad de colaborar y trabajar en equipos.	1	2	3	4	5

7. Definición de trabajo: ¿Podría indicar, en qué grado considera que las siguientes afirmaciones reflejan el grado de definición del trabajo para los empleados de la UPAGU?

Aspectos a evaluar	Total desacuerdo			Total acuerdo	
	1	2	3	4	5
El trabajo está estandarizado	1	2	3	4	5
Los empleados pueden administrar su propio trabajo	1	2	3	4	5
Existe un número importante de reglas y procedimientos con relación al trabajo	1	2	3	4	5
Los trabajos son simples y bien definidos	1	2	3	4	5
Los trabajos requieren la participación en equipos y redes de trabajo	1	2	3	4	5

Variable 2 (VD):

II. Instrumento para medir el desempeño organizacional

Entendido este como la medida en que una organización cumple sus objetivos. Evalúe con una escala donde 1 representa en total desacuerdo y 5 en total acuerdo.

- 1. Importancia de los resultados para la organización:** ¿Podría indicar, en qué grado considera que las siguientes afirmaciones reflejan la importancia que la UPAGU le da a la medición de resultados?

Aspectos a evaluar	Total desacuerdo			Total acuerdo	
	1	2	3	4	5
La organización considera importante medir los resultados periódicamente	1	2	3	4	5
La organización utiliza la medición para tomar decisiones	1	2	3	4	5

- 2. Grado de satisfacción con los resultados obtenidos:** ¿Podría indicar, en qué grado considera que las siguientes afirmaciones reflejan la satisfacción de la UPAGU con los resultados obtenidos?

Aspectos a evaluar	Poco satisfecha	Muy satisfecha

	1	2	3	4	5
La organización está satisfecha con el crecimiento de ventas	1	2	3	4	5
La organización está satisfecha con la cuota de mercado lograda	1	2	3	4	5
La organización está satisfecha con las utilidades obtenidas	1	2	3	4	5
La organización está satisfecha con el Retorno de Inversión (ROI) obtenido	1	2	3	4	5
La organización está satisfecha con cash flow (flujo de caja) obtenido	1	2	3	4	5
La organización está satisfecha con el desarrollo de productos	1	2	3	4	5
La organización está satisfecha con el desarrollo de mercado logrado	1	2	3	4	5
La organización está satisfecha con la calidad de servicios ofrecida a los clientes	1	2	3	4	5

¡Gracias por su colaboración y su tiempo!

Anexo 4

**PLAN DE GESTIÓN DEL TALENTO
HUMANO DE LA UNIVERSIDAD
PRIVADA ANTONIO GUILLERMO
URRELO**

TABLA DE CONTENIDO

Introducción

1. Justificación
2. Objetivos
 - 2.1 Objetivo General
 - 2.2 Objetivos Específicos
3. Alcance
4. Direccionamiento estratégico.
 - 4.1 Reseña Histórica.
 - 4.2 Funciones
 - 4.3 Estructura Organizacional
5. Relación de personal
6. Objetivos Organizacionales Generales
7. Misión
8. Visión
9. Valores Corporativos
10. Diagnóstico Interno
 - 10.1 Matriz DOFA
11. Principios corporativos.
12. Propuesta de la implementación del Plan de capacitación de la Gestión del Talento Humano n base al Análisis Interno de la UPAGU
 - 12.1 Marco Legal
 - 12.2 Misión del Grupo de Talento Humano
 - 12.3 Visión del Grupo de Talento Humano
 - 12.4 Política de Talento Humano
 - 12.5 Planta de Personal del Grupo de Talento Humano.
 - 12.6 Estrategias
13. Ejes
14. Actividades
15. Proceso
16. Capacitaciones realizadas

INTRODUCCIÓN

El Plan de gestión del talento humano de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo tiene como propósito la alineación del desempeño organizacional con las prácticas del recurso humano integrando sus símbolos, su historia, fortaleciendo una identidad más estructurada, dando coherencia y dispositivos de socialización y control más desarrollados, en base a dimensiones identificadas tanto en las prácticas del recurso humano como en el desempeño organizacional. Así mismo proponemos que el Plan de gestión del talento humano debe ser parte del direccionamiento estratégico de la organización.

Se presenta una breve reseña histórica de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo, las funciones establecidas, su misión, su visión, los valores corporativos y los objetivos estratégicos, lo que permite enmarcar posteriormente el Plan de gestión del talento humano como parte de la dirección estratégica de la institución.

El Plan de gestión del talento humano, parte de un diagnóstico interno, basado en los objetivos estratégicos y las dimensiones que corresponden a las prácticas de los recursos humanos, lo que va a permitir evidenciar como perciben los colaboradores a la organización para luego contrastar con los resultados después de la implementación del Plan de gestión del talento humano, así mismo se define la política de talento humano, al igual que se establecen las estrategias, para alinearlas con las de la organización, lo que permitirá un mejor desempeño organizacional.

1. JUSTIFICACIÓN

Las nuevas tendencias en las organizaciones, buscan generar un cambio en el fortalecimiento institucional y modernización de la administración, donde no sólo se dé cumplimiento a la normativa vigente, sino que se lleven a cabo procesos donde se optimicen y fortalezcan las competencias y capacidades personales y laborales de los colaboradores, con el fin de alcanzar estándares de calidad, eficiencia y efectividad en la gestión institucional.

La importancia del recurso humano en las instituciones cobra mayor es que a través de la gestión del talento humano no sólo es una necesidad organizacional, es también el compromiso con cada colaborador al permitirle ir desarrollando sus habilidades y capacidades como valor agregado a su formación.

Las organizaciones deben fundamentar su gestión en el proceso de planeación organizacional como elemento articulador de los procesos y acciones encaminadas al cumplimiento de las funciones de cada colaborador que le son asignadas.

Gestionar el recurso humano se convierte en un elemento fundamental en el cual se deben enfocar los esfuerzos de la administración. Por lo anterior, la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo debe encaminar sus acciones para alcanzar estándares de calidad, eficiencia y efectividad en su gestión teniendo en cuenta el desarrollo del talento humano, generando condiciones para que las actividades desarrolladas contribuyan a elevar el nivel y la calidad de vida de los colaboradores y por lo tanto a su familia, además de convertirse en recurso estratégico en la empresa, para generar un grado de motivación que se traduzca en mayor compromiso y productividad institucional que se verá reflejado en el desempeño organizacional.

Como una necesidad corporativa se debe implementar procesos relacionados con las prácticas que realizan los colaboradores las que tienen efecto en el desempeño organizacional, y es a través del presente plan que se gestiona al recurso humano convirtiéndolo en talento humano; es decir, convertirlo en un recurso estratégico, con lo que se fortalece el desempeño de la organización.

2. OBJETIVOS

2.1 General

Mejorar las practicas del recurso humano de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo mediante el Plan de gestión del talento humano teniendo en base a las dimensiones que corresponden a las prácticas del recurso humano: oportunidad de carrera interna, entrenamiento, evaluación de desempeño, beneficios, seguridad en el trabajo, participación y definición del trabajo y de las dimensiones del desempeño organizacional: importancia de los resultados para la organización y grado de satisfacción con los resultados obtenidos ue deben ser las más óptimas que impacten en el desempeño organizacional.

2.2 Específicos

- Fortalecer las prácticas del recurso humano de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo
- Mejorar el desempeño organizacional.

3. Alcance

Institucional ya que se desarrolló con los colaboradores de la UPAGU que son parte del trabajo de investigación, a manera de piloto para luego ser aplicado a toda la organización.

4. Direccionamiento estratégico de la UPAGU

4.1 Reseña Histórica.

A continuación, se referencian generalidades de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo, para que el lector tenga un conocimiento más amplio de las raíces de la empresa.

4.2 Aspectos generales de la UPAGU

- a. Razón social. Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo SAC
- b. Identificación tributaria: RUC 20410007376
- c. Tipo de organización: Sociedad anónima cerrada.
- d. Ubicación: Jr. José Sabogal N° 913 – Cajamarca – Perú.

4.3 Reseña Histórica

En el año de 1998, un grupo de visionarios maestros cajamarquinos tuvieron la feliz idea de gestar en Cajamarca la creación de un centro Superior de Estudios Universitarios, ideal que se vio plasmado al constituirse la Asociación Civil Promotora de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo de Cajamarca, creada formalmente en Mayo de 1991, fecha desde la cual se elabora el proyecto de factibilidad de la Universidad Privada "Antonio Guillermo Urrelo.

La Universidad inicia sus actividades el 30 de enero de 1999, fecha en la cual se instala la Comisión Organizadora; el primer examen de admisión se realiza el día domingo 28 de marzo de 1999 y el primer año académico se inicia el día 05 de abril. Desde entonces y hasta la actualidad la UPAGU viene funcionando ininterrumpidamente, teniendo ya las primeras promociones de egresados, graduados y titulados en las doce carreras profesionales que ofrecen con más de 4 500 estudiantes.

4.4 Pilares de la UPAGU

- a) Somos una universidad reconocida y con 20 años de trayectoria, adecuada a lo establecido por la nueva Ley Universitaria, Ley N° 30220.
- b) Contamos con una infraestructura moderna, con aulas, laboratorios, salas de entrenamiento y ambientes debidamente implementados para la formación de profesionales innovadores, con compromiso social y sentido crítico.
- c) Nuestro personal docente está calificado y cuenta con experiencia en las diferentes áreas de especialidad, con niveles académicos de Maestros y Doctores.
- d) Tenemos convenios nacionales e internacionales con instituciones de prestigio.
- e) Fomentamos de la interdisciplinariedad docente e investigador.

4.5 Logotipos



Figura 5. Logotipo 1



Figura 6. Logotipo 2

4.6 Estructura organizacional

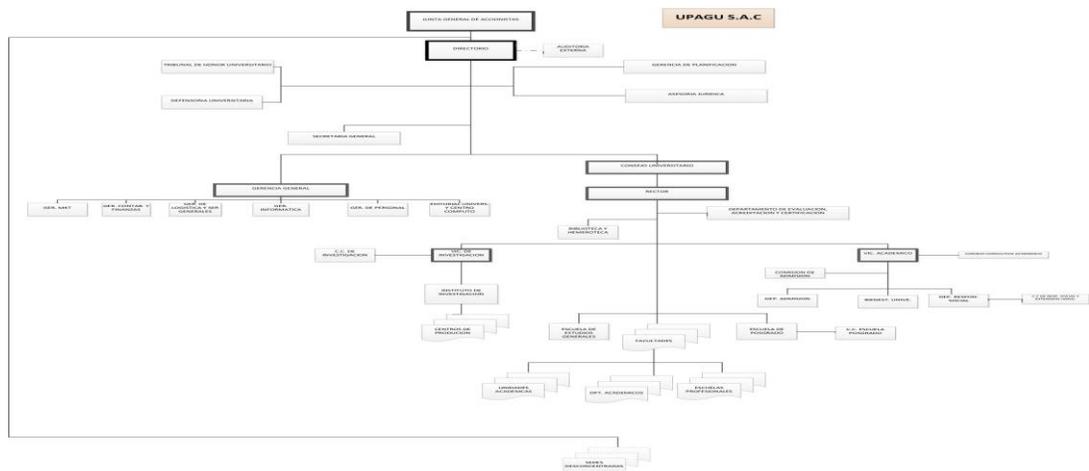


Figura 7. Organigrama de la UPAGU

5. Relación del personal

Tabla 44.

Relación del personal de la UPAGU

Personal Académico	Cantidad	Personal Administrativo	Cantidad
Rector	01	Gerente general	01
Vicerrectores	02	Gerente logística	01
Decanos	05	Gerente planificación	01
Directores de Escuela	14	Gerente de informática	01
		Gerente de Recursos Humanos	01
		Gerente de contabilidad	01
Personal Docente	300	Personal Administrativo y asistentes administrativos	20
Sub Total	322	Sub Total	26
Total	348		

6. Objetivos organizacionales generales

Los objetivos organizacionales están declarados en el Plan Estratégico 2016-2021, son:

Objetivo 1: Promover una gestión sostenible que genere valor y se adapte a los cambios del entorno

Objetivo 2: Implementar nuevos productos académicos innovadores que respondan a la demanda social y satisfacen la necesidad de nuevos mercados en el ámbito de la Región Cajamarca.

Objetivo 3: Implementar el enfoque de intra e interdisciplinariedad docente e investigadora para una formación profesional que aborde la complejidad y diversidad.

Objetivo 4 Lograr la implementación de los estándares del modelo CONEAU del SINEACE para la acreditación de carreras profesionales

Objetivo 5: Promover programas de educación continua virtual y presencial adecuados a las demandas de la sociedad que diferencien a la UPAGU.

Objetivo 6: Lograr la inserción laboral de los egresados en el mercado local y nacional.

7. Misión

“Somos una comunidad universitaria auténticamente cajamarquina, integrada por personas que cultivan valores éticos, que formamos profesionales innovadores, con compromiso social, garantizando servicios educativos superiores de alta calidad, que responden a los retos de una sociedad globalizada y contribuyen al desarrollo local, regional y nacional.”

8. Visión

“Comunidad universitaria integrada, acreditada, crítica e independiente, con una gestión efectiva que genera valor, que forma profesionales y posgraduados competitivos, que investiga para el desarrollo e innova con liderazgo regional y nacional”

9. Valores organizacionales

Los valores requeridos que se ha identificado para guiar el comportamiento y conducta de la comunidad universitaria para el logro de la visión, misión y valores de la universidad son:

- **Responsabilidad**

Tomamos decisiones con libertad, en forma consciente aceptando las consecuencias de nuestros actos y siempre estamos dispuestos a rendir cuenta ante los jefes inmediatos, los órganos de gobierno de la universidad y la sociedad, de ser el caso.

- **Honestidad**

Somos congruentes con los que sentimos, pensamos y hacemos, al desarrollar nuestras funciones o expresar nuestras opiniones. Hacemos las cosas en función de los objetivos institucionales sin obtener provecho personal.

- **Proactividad**

Actuamos por iniciativa propia, buscando soluciones originales y creativas para desarrollar las funciones, aprovechando oportunidades y resolviendo problemas o dificultades que se presenten en el trabajo.

- **Calidad**

Nos esforzamos por lograr un conjunto de características inherentes que cumple con los requisitos previstos, y lo hacemos con eficiencia, eficacia y pertinencia en los procesos para satisfacer las expectativas de los clientes y usuarios de los servicios.

- **Compromiso**

Damos nuestro mejor esfuerzo físico, emocional e intelectual en forma permanente para cumplir con el trabajo con responsabilidad y lealtad hacia la consecución de los objetivos institucionales, sintiéndolos como propios.



Figura 8. Modelo triaxial de valores de la UPAGU

10. Analisis FODA

10.1. Análisis macroambiente (factores externos)

Tabla 45.

Análisis del macroambiente

SUBSECTORES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Estado-aspectos políticos institucionales	Mayor valoración de la clase política, gobierno y sociedad a la calidad educativa y acreditación profesional	Alta informalidad en los diversos campos. Persistencia de problemas estructurales como la pobreza, ruralidad. Debil institucionalidad.
Aspectos sociales y democráticos	Cambio de la estructura demográfica. Mayor valoración poblacional de educación virtual y blendet. Demanda creciente de nuevos productos académicos de pre y pos grado en diversos segmentos del mercado.	Baja empleabilidad de profesionales egresados de universidades. Valoración creciente de carreras de formación técnica.

Aspectos económicos y de la competencia	Plan nacional de diversificación productiva para proyectos empresariales y parques tecnológicos.	Alta competencias de universidades en el mercado local y regional con bajas barreras de entrada. Ingreso de nuevas entidades de educación superior con mayor oferta de productos académicos.
Aspectos tecnológicos	Tecnologías de información y comunicación (TICs) accesibles para entornos educativos presenciales y virtuales	Reducción del ciclo de vida de las TICs.
Aspectos ambientales	Mayor conciencia ambiental y ecológica. Normativa exigente y de mayor alcance materia de seguridad ambiental y en el trabajo	Conflictos ambientales vinculados al agua y actividad minera. Retiro de inversión privada.

Fuente: Proyecto estratégico de la UPAGU 2016-2021

10. 2 Análisis microambiente (factores internos)

Tabla 46.

Análisis del microambiente

SUBSECTORES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Organización	Tamaño y estructura organizacional flexible. Infraestructura propia con capacidad de endeudamiento	Infraestructura y equipamiento insuficiente ante nueva demanda. Priorización de inversiones
Servicios	Productos académicos son reconocidos por instituciones y la sociedad.	Insuficientes servicios de apoyo como biblioteca, deportes, recreación. Bolsa de trabajo y de vinculación laboral desde la universidad son precarias y no tienen continuidad.
Recursos	Directivos y personal administrativos con capacidad de gestión. Docentes calificados y con experiencia.	Profesionalizar servicios de apoyo a las actividades académicas. Débil posicionamiento de la marca UPAGU y viabilidad del campus institucional.
Capacidades	Prestigio ganado en la provincia por se la Universidad de los Cajamarquinos. Inicio del proceso de acreditación de carreras.	Alianzas internacionales suscritas con importantes universidades no se explota en su real alcance. Cultura organizacional requerida no es definida para dar sostenibilidad a los procesos de cambio.

Cadena de valor	Inicio de implementación de un sistema integral de gestión empresarial para diseñar y modelar los procesos.	Aun no se trabaja bajo el enfoque de procesos y centros de responsabilidad.
-----------------	---	---

Fuente: Proyecto estratégico de la UPAGU 2016-2021

11. Principios corporativos

La UPAGU se rige por los siguientes principios:

- a) Búsqueda y difusión de la verdad.
- b) Calidad académica.
- c) Auntonomía.
- d) Libertad de cátedra.
- e) Espíritu crítico y de investigación.
- f) Democracia institucional.
- g) Meritocracia.
- h) Pluralismo, tolerancia, diálogo interculturalidad e inclusión.
- i) Compromiso con el desarrollo del país y, en especial, con el de la región de Cajamarca.
- j) Afirmación de la vida y dignidad humana.
- k) Creatividad e innovación.
- l) Internalización.
- m) El interés superior del estudiante.
- n) Pertinencia de la enseñanza e investigación con la realidad social.
- o) Rechazo a toda forma de violencia, intolerancia y discriminación.
- p) Ética pública y profesional.

12. Propuesta de la implementación del Plan de capacitación de la Gestión del Talento Humano n base al Análisis Interno de la UPAGU

1. Definición

El recurso humano depende directamente del Gerente de recursos humanos quien es el encargado de administrar todo lo relacionado con los colaboradores, así como servir de medio para que los funcionarios puedan alcanzar los objetivos individuales y los institucionales.

Mediante la gestión de recursos humanos se logró realizar acciones concretas que permitieron impactar el clima, la cultura organizacional y las actividades para generar mejoramiento de calidad de vida de los colaboradores y su núcleo familiar, con el fin de mejorar la comunicación interna

2. Funciones

Tiene las siguientes funciones:

- a) Apoyar en la formulación de políticas, procesos y procedimientos relacionados con la gestión para el desarrollo del Talento Humano.
- b) Responder por los trámites relacionados con las novedades de personal, situaciones administrativas (vacaciones, licencias, prestaciones, etc), carrera administrativa, selección e ingreso, retiro del servicio y demás eventos y situaciones que correspondan a la administración del talento humano.
- c) Liquidar y tramitar adecuadamente la nómina, factores salariales y demás prestaciones y reconocimientos económicos del personal, así

como los documentos a que haya lugar, de conformidad con las disposiciones que rigen la materia.

- d) Proyectar para firma del funcionario competente, en forma confiable y oportuna, los actos administrativos y demás documentos relacionados con las novedades de personal, llevando registro y archivo de las diferentes situaciones administrativas.
- e) Participar en la preparación del proyecto de presupuesto para los gastos de personal en coordinación con la Gerencia General según las pautas y lineamientos impartidas por el Directorio.
- f) Custodiar y mantener actualizado el archivo de las historias laborales de los funcionarios y exfuncionarios de la entidad, manteniendo la reserva de los documentos que reposan en las mismas.
- g) Expedir y suscribir las certificaciones de tiempo de servicio, funciones y para el trámite de documentos necesarios de los funcionarios, exfuncionarios y colaboradores en general que sean solicitadas, cuyas hojas de vida reposan en los archivos de la organización.
- h) Atender las solicitudes sobre la ausencia o insuficiencia de personal de planta que se requiera, con el fin de dar cumplimiento a los trámites de contratación, de conformidad con las disposiciones legales.
- i) Elaborar, organizar, diseñar, coordinar y ejecutar los programas y planes estratégicos de bienestar social e incentivos, capacitación, salud ocupacional, evaluación del desempeño y selección del personal al

servicio de la UPAGU, en cumplimiento de las normas legales y reglamentarias vigentes.

- j) Preparar y presentar a las directivas el Plan de incentivos institucionales y velar por el correcto cumplimiento del sistema de estímulos e incentivos para el Talento Humano al servicio de la UPAGU.
- k) Responder por la oportuna y adecuada aplicación del sistema de evaluación y calificación de desempeño.
- l) Describir, valorar y redefinir perfiles de cargos y habilidades del personal, así como mantener actualizado el Manual de Funciones, requisitos mínimos y competencias laborales de la universidad, de conformidad con los cargos vigentes y normas que los regulen.
- m) Estudiar, analizar y determinar de manera clara y concreta los perfiles de los empleos que deberán ser provistos mediante proceso de selección por méritos.
- n) Coordinar con la Oficina Asesora de Planeación, la actualización de los procesos y procedimientos conforme a las normas legales vigentes y las necesidades de la institución y la estructuración de indicadores de gestión, que permitan medir y evaluar la eficiencia y eficacia del grupo.
- o) Identificar, medir y controlar los riesgos operativos relacionados con los procesos que se desarrollan en el grupo.
- p) Presentar los informes propios de su gestión y los que le sean solicitados.
- q) Apoyar la implementación y sostenibilidad del Sistema de Gestión Institucional y sus componentes.

r) Notificar los actos administrativos expedidos por el grupo de Talento Humano.

Las demás que le sean asignadas al grupo de acuerdo con la naturaleza de sus funciones.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Personal altamente calificado y competente ➤ Procesos y procedimientos definidos ➤ Software de nómina efectivo ➤ Niveles de remuneración acordes con la legislación laboral. ➤ Buenos canales de comunicación internos ➤ Riesgo sicosocial bajo ➤ Existe plan de capacitación a cargo del área académica 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No existe una cultura organizacional definida. ➤ Trabajo individualizado. ➤ Escasa satisfacción del cliente interno. ➤ Falta de evaluación de los productos y/o servicios de los procesos en toda la cadena productiva. ➤ Poco sentido de pertenencia de los funcionarios. ➤ Deficiente uso de planes estratégicos orientados a la Dirección estratégica del recurso humano. ➤ El área de RR.HH no cuenta con un plan integral de capacitación corporativo. ➤ Estandarización del proceso de nómina con lo establecido en los documentos de procesos y procedimientos de RR.HH
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ La normativa ofrece estabilidad e igualdad de oportunidades para el acceso a laborar en la UPAGU. ➤ Oferta laboral calificada. ➤ Facilidad de acceso a las tecnologías. ➤ Institución con posicionamiento local, regional, nacional e internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estabilidad Política ➤ Comunicaciones deficientes con los usuarios ➤ Conflictos ambientales vinculados al agua y actividad minera. ➤ Retiro de inversión privada por conflictos ambientales. ➤ Alta competencia de universidades en el mercado local y regional. ➤ Ingreso de nuevas entidades de educación superior con mayor oferta de productos académicos

3. Matriz DOFA

Tabla 47.

Matriz DOFA

4. Plan estratégico de recursos humanos

En el Plan de Gestión del Talento Humano para implementarlo se tuvo en cuenta cuatro ejes de intervención: *Gestión de sí mismo*, *Gestión de los líderes* y *Gestión del Talento Humano* y *el Gestión de los Equipos* considerados de vital importancia ya que se busca, convertir este Plan en una herramienta de apoyo para el logro de los objetivos estratégicos propuestos en la UPAGU.

Se hizo énfasis en el desarrollo y la motivación de cada uno de los colaboradores como actores principales del clima y la cultura organizacional desde cada uno de los equipos de trabajo en cada área.

La planeación de los recursos humanos debe ser una práctica permanente en cualquier entidad, la cual inicia con la previsión de las necesidades (cuantitativas y cualitativas) de personal en función de los objetivos organizacionales, con la valoración del personal actualmente vinculado y con el desarrollo acciones orientadas a cubrir las necesidades identificada.

Las actividades de gestión del talento humano deben estar en estrecha correspondencia con los planes y programas organizacionales, de manera que contemplen la vinculación de nuevos colaboradores, la capacitación, la calidad de vida laboral, la evaluación del desempeño y, en general, todas aquellas actividades tendientes a elevar la productividad del personal

vinculado, al igual que se deben definir los procesos de desvinculación del personal,

En la UPAGU, la Gerencia de RR.HH depende directamente de la Gerencia General, el cual tiene un papel fundamental dentro de la organización, ya que es el encargado de administrar todo lo relacionado con el recurso humano y por lo tanto debe gestionarlo para desarrollar al talento humano así como servir de medio para que los funcionarios puedan alcanzar los objetivos individuales y los organizacionales.

5. Marco Legal

Ley universitaria N° 30220

Estatuto de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo.

Reglamento de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo

Reglamento de recursos humanos de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo.

Tabla 48.

Personal de la Dirección del recurso humano

NÚMERO	EMPLEO
1	Gerente
2	Asistente de Gerencia

6. Política de Talento Humano

La UPAGU a través del Gerencia de RR. HH diseñará, ejecutará y mejorará continuamente la aplicación de políticas, normas, estrategias y proyectos orientados al fortalecimiento del talento humano de la

organización, considerado como factor estratégico y al desarrollo de equipos de trabajo para el desarrollo organizacional y el logro de la misión y visión.

7. Misión

Contribuir al desarrollo integral de los colaboradores de la UPAGU al clima laboral y al mejoramiento de su calidad de vida de manera sostenible, mediante la promoción de valores y acciones tendientes a alcanzar la satisfacción y expectativas personales y profesionales, que conlleve al óptimo cumplimiento de los objetivos estratégicos y lograr mejor desempeño organizacional.

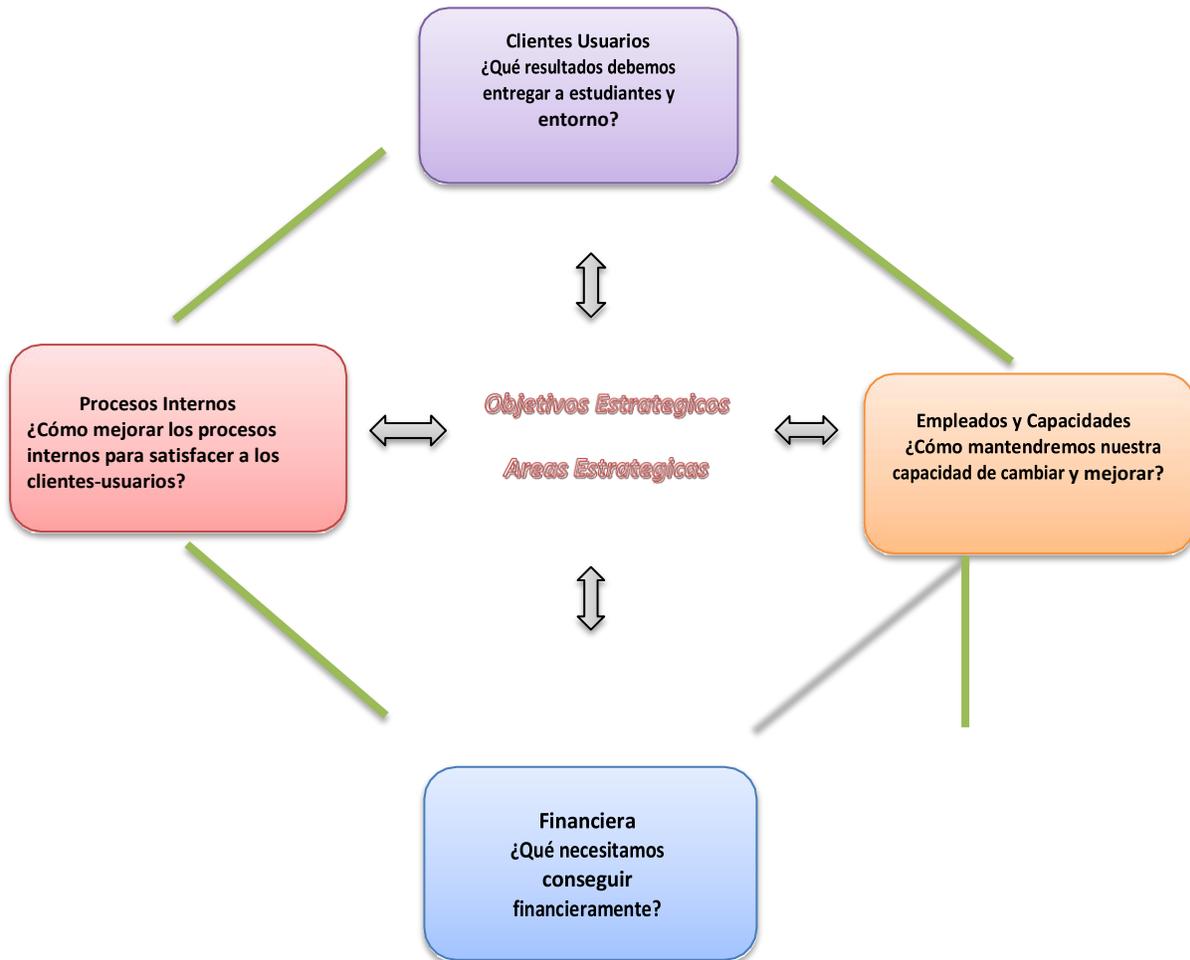
En particular la misión de la Gerencia de RR.HH se ejecutará a partir de políticas en materia de formación y promoción de los colaboradores, bienestar institucional, fomento del respeto laboral, generación de un adecuado clima institucional, medición y control de desempeño.

8. Visión



10. Estrategias

Las dimensiones del BSC responden a las preguntas



11. Ejes

a) Eje Estratégico

- Formulación y gestión de planes y proyectos a nivel corporativo en gestión del talento humano.
- Responsabilidad social
- Seguridad de la información

- Gestión integral (gestión ambiental, seguridad y salud en el Trabajo, sistema gestión de calidad)

c) Eje Misional

- Gestión del Riesgos
- Atención al Usuario
- Actualización Normativa del Sistema General de Seguridad Social en Salud
- Normas internacionales de información financiera
- Análisis financiero con énfasis en el crecimiento organizacional.
- Sistema obligatorio de garantía de la calidad
- Actualización de procesos y procedimientos en procesos de intervención para administrar y liquidar.
- Normatividad del régimen laborales– Planes de Beneficios
- Modelo supervisión basado en riesgos y la articulación con instrumentos de planeación.
- Análisis de indicadores en educación.
- Aseguramiento de calidad en el servicio

d) Eje apoyo y evaluación

- Excel
- Ortografía y redacción
- Estadística
- Ofimática (Excel, Word, Power Point, Access)
- Gestión documental

- Código de procedimiento administrativo
- Presupuesto
- Actualización normativa en talento humano
- Modelo de arquitectura empresarial
- Deberes y derechos frente al sistema general de riesgos laborales
- Formulación y evaluación de indicadores
- Derecho Laboral
- Competencia protección al usuario
- Derecho Administrativo
- Econometría
- Evaluación del desempeño
- Tablas de retención documental
- Gestión de la seguridad basada en el comportamiento

e) **Eje clima organizacional**

- Coaching y liderazgo
- Trabajo en equipo - Motivación y autoestima
- Comunicación asertiva
- Derechos humanos e inclusión laboral
- Estrategias para el manejo del conflicto y la negociación Autocontrol

En el presente PGTH se busca fortalecer el proceso de evaluación de desempeño, a través del seguimiento y monitoreo sobre el cumplimiento de acciones inherentes a su función, la utilización del plan de mejoramiento

individual y la retroalimentación de la evaluación del desempeño, toda vez que son instrumentos que resultan útiles para el logro de los objetivos estratégicos de la UPAGU, identificar talentos sobresalientes y lograr las metas institucionales.

Se deben prever estrategias para aumentar la motivación y el compromiso, para ver reflejada la mejor prestación del servicio y por lo tanto lograr mejor desempeño organizacional.

Uso de planes estratégicos para los funcionarios que obtengan la evaluación de desempeño destacado o sobresaliente de igual manera a través del Plan institucional de capacitación fortalecer las competencias laborales que son evidentes en las prácticas que realizan los colaboradores y que han sido identificadas como débiles o prioritarias con el proceso de evaluación de desempeño.

12. Actividades del equipo de recursos humanos

Las actividades relacionadas en los procesos del equipo de RRHH, están enfocados a contribuir en el cumplimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos de la institución.

Estas son:

a) Elaborar, organizar, diseñar, coordinar y ejecutar los programas y planes estratégicos de bienestar social e incentivos, capacitación, salud ocupacional, evaluación del desempeño y selección del personal al servicio de la UPAGU, en cumplimiento de las normas legales y reglamentarias vigentes.

- b) Preparar y presentar a los Directivos el Plan de incentivos institucionales y velar por el correcto cumplimiento del sistema de estímulos e incentivos para los colaboradores de la UPAGU.
- c) Responder por la oportuna y adecuada aplicación del sistema de evaluación y calificación de desempeño.
- d) Describir, valorar y redefinir perfiles de cargos y habilidades de los colaboradores, así como mantener actualizado el Manual de Funciones, requisitos mínimos y competencias laborales de la UPAGU, de conformidad con los cargos vigentes y normas que los regulen.
- e) Estudiar, analizar y determinar de manera clara y concreta los perfiles de los puestos que deberán ser provistos mediante proceso de selección por méritos.
- f) Coordinar con la Gerencia de planificación, la actualización de los procesos y procedimientos conforme a las normas legales vigentes y las necesidades de la institución y la estructuración de indicadores de gestión, que permitan medir y evaluar la eficiencia y eficacia del equipo.
- g) Identificar, medir y controlar los riesgos operativos relacionados con los procesos que se desarrollan en el equipo.
- h) Presentar los informes propios de su gestión y los que le sean solicitados.
- i) Apoyar la implementación y sostenibilidad del Sistema de gestión institucional y sus componentes.

- j) Notificar los actos administrativos expedidos por RRHH.
- k) Las demás que le sean asignados de acuerdo con la naturaleza de su función.

13. Relación de los objetivos estratégicos y dimensiones de las prácticas de recursos humanos.

Tabla 49.

Objetivos estratégicos y dimensiones de las prácticas de recursos humanos

Dimensiones de las prácticas de RRHH	Oportunidad de carrera interna	Sistema de entrenamiento formal	Evaluación de desempeño	Compensación de beneficios	Seguridad del empleo	Participación en la toma de decisiones	Definición del trabajo
Objetivos estratégicos							
Objetivo 1: Promover una gestión sostenible que genere valor y se adapte a los cambios del entorno. (a través de la gestión del talento humano)	X	X	X	X	X	X	X
Objetivo 2: Implementar nuevos productos académicos innovadores que respondan a la demanda social y satisfacen la necesidad de nuevos mercados en el ámbito de la Región Cajamarca.		X	X			X	
Objetivo 3: Implementar el enfoque de intra e interdisciplinariedad docente e investigadora para una formación profesional que aborde la complejidad y diversidad.							
Objetivo 4 Lograr la implementación de los		X	X			X	

estándares del modelo CONEAU del SINEACE para la acreditación de carreras profesionales							
Objetivo 5: Promover programas de educación continua virtual y presencial adecuados a las demandas de la sociedad que diferencien a la UPAGU.	X	X	X		X	X	
Objetivo 6: Lograr la inserción laboral de los egresados en el mercado local y nacional.	X						

Tabla 50.

Relación de las dimensiones de los objetivos estratégicos y las dimensiones de las prácticas de recursos humanos.

Dimensiones de las prácticas de RRHH	Oportunidad de carrera interna	Sistema de entrenamiento formal	Evaluación de desempeño	Comparar beneficios	Seguridad del empleo	Participación en la toma de decisiones	Definición del trabajo
Dimensiones de los objetivos estratégicos							
Usuario-cliente	X	X	X	X	X	X	X
Proceso		X	X			X	
Aprendizaje capacidades	-						
Finanzas		X	X			X	

14. Acciones estratégicas

Las acciones estratégicas se han establecido teniendo en cuenta las dimensiones de los objetivos del Plan Estratégico vigente, relacionados con las dimensiones de las prácticas de recursos humanos.

Objetivo Estratégico 1: Promover una gestión sostenible que genere valor y se adapte a los cambios del entorno.

Tabla 51.

Acciones estratégicas en base al objetivo estratégico 1

DIMENSIÓN DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO	LINEA DE ACTUACIÓN	INDICADOR	META	UNIDAD ORGÁNICA RESPONSABLE
USUARIO CLIENTE	Implementar el plan de posicionamiento de la marca para generar valor intangible.	% de consumidores y clientes que identifican dos atributos de la declaración de posicionamiento de la UPAGU.	El 50% de consumidores y clientes identifican dos atributos de la declaración de posicionamiento de la UPAGU.	Gerencia General
	Impulsar un programa de fidelización de clientes.	% de clientes que muestran satisfacción con los servicios administrativos y académicos.	Más del 70% de los clientes muestran satisfacción con los servicios administrativos y académicos.	Gerencia de Marketing
	Aprobar e implementar proyectos de responsabilidad social y voluntariado que contribuyan a generar valor	Nº de proyectos de responsabilidad social y voluntariado aprobados e implementados.	Se aprueba e implementa anualmente un proyecto de responsabilidad social y voluntariado.	Directorio

	social.			
PROCESO	Mejoramiento de procesos para alcanzar los resultados de gestión.	% del mapa de procesos están protocolizados e implementados.	Más del 90% del mapa de procesos están protocolizados e implementados.	Oficina de Gestión de la Calidad
	Implementar un sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación para asegurar el cumplimiento de las metas estratégicas y la generación de credibilidad y una cultura de ejecución en la UPAGU como fuente de valor intangible.	% de eficacia del cumplimiento de las metas estratégicas del plan.	90 % de eficacia de cumplimiento de las metas estratégicas del plan.	Gerencia General
		N° de espacios de rendición de cuentas de Directivos sobre el grado de cumplimiento de metas estratégicas	Directivos rinden cuentas al Directorio sobre el cumplimiento de metas del plan estratégico al término de cada semestre.	Gerencia General y Rectorado
	Elaborar Manual de Funciones administrativas alineadas a los objetivos y metas del plan estratégico.	Manual de Funciones de personal Administrativo alineadas a los objetivos y metas del plan estratégico.	Manual de Funciones de Personal administrativo alineadas a los objetivos y metas del plan estratégico se aprueba e implementa.	Gerencia General
APRENDIZAJE-CAPACIDADES	Desarrollar un programa de capacitación y sensibilización organizacional.	N° de personal capacitado y sensibilizado.	Más del 70% del personal administrativo es capacitado y sensibilizado.	Gerencia de Recursos Humanos
FINANCIERAS	Implementar un plan para incrementar ingresos y optimizar costos que contribuyan	Plan financiero para incrementar ingresos y optimizar costos.	Plan implementado.	Gerencia General

	a incrementar valor económico.			
	Aprobar un presupuesto multiannual para asegurar el financiamiento de los objetivos y metas estratégicas del plan.	Presupuesto multiannual de ingresos y gastos 2016-2021.	Presupuesto multiannual aprobado de ingresos y gastos 2016-2021.	Directorio

Objetivo Estratégico 2: Implementar nuevos productos académicos innovadores que respondan a la demanda social y satisfacen la necesidad de nuevos mercados en el ámbito de la Región Cajamarca.

Tabla 52.

Acciones estratégicas correspondientes al objetivo estratégico 2

DIMENSIÓN DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO	LÍNEA DE ACTUACIÓN	INDICADOR	META	UNIDAD ORGÁNICA RESPONSABLE
USUARIO CLIENTE	Ofertar nuevos productos académicos sustentados en estudios de mercado.	Estudios de mercado.	1 estudio de mercado.	Gerencia de Planificación
PROCESO	Elaboración de currículos de los nuevos productos académicos.	N° de currículos elaborados.	4 currículos aprobados.	Decanos de Facultad
APRENDIZAJE-CAPACIDADES	Capacitación de los profesionales involucrados en la formación de	% de profesionales involucrados en la propuesta	90 % de profesionales involucrados en los productos	Decanos de Facultad

	los nuevos productos.	de formación que se capacitan en la implementación del currículo.	académicos participan en la capacitación para la implementación del currículo.	
FINANCIERA	Elaboración de estudio financiero de los nuevos productos académicos.	% de Tasa Interna de Retorno (TIR) de los estudios financieros de los nuevos productos académicos.	TIR mayor a 15 % de los estudios financieros de los nuevos productos académicos.	Gerencia de Planificación

Objetivo Estratégico 3: Implementar el enfoque de interdisciplinariedad docente e investigadora para una formación profesional que aborde la complejidad y diversidad.

Tabla 53.

Acciones estratégicas que corresponden al objetivo estratégico 3

DIMENSIÓN DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO	LINEA DE ACTUACIÓN	INDICADOR	META	UNIDAD ORGÁNICA RESPONSABLE
USUARIO CLIENTE	Conformar equipos interdisciplinarios de investigación por Carrera Profesional para desarrollar investigaciones que aborden la complejidad de la problemática Regional.	N° Equipos interdisciplinarios de investigación.	Cada Carrera Profesional cuenta con un equipo interdisciplinario de investigación.	Vicerrectorado De Investigación

	Programar y desarrollar en cada carrera profesional cursos con enfoque interdisciplinario para la formación.	N° Cursos	Todas las carreras profesionales cuentan por lo menos con un curso interdisciplinario	Decanos de Facultad
--	--	-----------	---	---------------------

PROCESO	Elaborar un protocolo para el desarrollo de los cursos con enfoque interdisciplinario.	Protocolo.	Protocolo aprobado.	Decanos de Facultad
APRENDIZAJE-CAPACIDADES	Implementar un programa permanente de capacitación en investigación para mejorar las competencias de docentes y alumnos.	N° de programas de capacitación en Investigación implementados en cada Facultad.	1 programa de capacitación anual en investigación, por Facultad.	Decanos de Facultad
	Promover en los docentes la obtención del grado académico de Doctor para que integren equipos interdisciplinarios de investigación.	% de docentes cuentan con grado académico de Doctor y participan en equipos de Investigación interdisciplinarios.	40% de docentes cuentan con grado académico de Doctor de los cuales más del 10% participan en equipos de investigación interdisciplinarios	Rectorado

	Contar con docentes investigadores por carrera profesional para promover y publicar y desarrollar investigaciones interdisciplinarias en revistas indexadas.	N° de docentes investigadores por carrera profesional que publican en revistas indexadas.	Cada carrera profesional cuenta por lo menos con un docente investigador que publica en revistas indexadas.	Rectorado
FINANCIER A	Diseñar y buscar el cofinanciamiento y la aprobación de proyectos de investigación interdisciplinaria.	N° proyectos de Investigación Interdisciplinaria elaborados con cofinanciamiento.	1 proyecto de investigación interdisciplinaria elaborado por carrera profesional con cofinanciamiento en forma anual.	Vicerrectorado de Investigación

Acciones estratégicas del Objetivo Estratégico 4: Lograr la implementación de los estándares del modelo SINEACE para el licenciamiento y la acreditación de carreras profesionales.

Tabla 54.

Acciones estratégicas que corresponden al objetivo estratégico 4

DIMENSIÓN DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO	LINEA DE ACTUACIÓN	INDICADOR	META	UNIDAD ORGÁNICA RESPONSABLE
USUARIO CLIENTE	Implementación de los proyectos del modelo de calidad SINEACE para el licenciamiento y la acreditación de las Carreras Profesionales.	N° de Carreras Profesionales licenciadas y acreditadas.	12 Carreras Profesionales licenciadas y acreditadas con el modelo de	Decanos de Facultad

			calidad SINEACE	
PROCESO	Diseñar proyectos de implementación del modelo de calidad SINEACE en las Carreras Profesionales para el licenciamiento y la acreditación.	N° de Proyecto elaborados.	12 Carreras Profesionales elaboran proyectos para la implementación del modelo de calidad SINEACE.	Decanos de Facultad
APRENDIZAJE-CAPACIDADES	Implementar programas de capacitación sobre modelo de calidad SINEACE para mejorar las competencias de los involucrados.	N° de programas de capacitación sobre modelo de calidad SINEACE que se implementan en facultades.	12 Carreras Profesionales implementan programas de capacitación a involucrados sobre modelo de calidad SINEACE.	Decanos de Facultad.
FINANCIERA	Asegurar el financiamiento para el licenciamiento y la acreditación del modelo SINEACE.	N° de proyectos de acreditación que movilizan recursos disponibles en las Facultades y cuentan con aprobación del financiamiento.	12 proyectos de acreditación movilizan recursos disponibles en las Facultades y cuentan con aprobación del financiamiento.	Rectorado

Objetivo Estratégico 5: Promover programas de educación continua virtual y presencial adecuada a las demandas de la sociedad que diferencien a la UPAGU.

Tabla 55.

Acciones estratégicas que corresponden al objetivo estratégico 5

DIMENSIÓN DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO	LINEA DE ACTUACIÓN	INDICADOR	META	UNIDAD ORGÁNICA RESPONSABLE
USUARIO CLIENTE	Ofertar programas de formación continua a medida	Estudio de mercado	Estudio realizado	Decanos de Facultad
		N° de programas ofertados por cada carrera profesional	06 programas implementados por las Carreras Profesionales	Decanos de Facultad
PROCESO	Implementar con plataforma virtual para ofertar programas de formación continua	Plataforma virtual	Plataforma operativa y con mantenimiento permanente	Gerencia de Informática y Calidad
		N° de Cursos virtuales Ofertados	Cada Carrera profesional priorizada oferta el programa aprobado por lo menos un curso por la modalidad virtual.	Decanos de Facultad
APRENDIZAJE-CAPACIDADES	Desarrollo de cursos de capacitación para que docentes manejen plataforma educativa virtual.	N° de cursos de capacitación anual desarrollado para Docentes	1 curso de capacitación anual a docentes.	Gerencia de Informática y calidad
		N° de docentes Capacitados	5 docentes de las Carreras Profesionales priorizadas son capacitados anualmente	Decanos de Facultad

FINANCIERA	Efectuar alianzas estratégicas para garantizar la sostenibilidad de formación continua	N° de nuevas alianzas estratégicas que den soporte a los programas de educación continua.	6 nuevas alianzas estratégicas con entidades académicas que dan soporte a los programas de educación continua	Decanos de Facultad
		% de margen de contribución de cursos	Más del 20% de margen de ingresos generada cada curso.	

Objetivo Estratégico 6: Lograr la inserción laboral de los egresados en el mercado local y nacional

Tabla 56.

Acciones estratégicas correspondientes al objetivo estratégico 6

DIMENSIÓN DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO	LINEA DE ACTUACIÓN	INDICADOR	META	UNIDAD ORGÁNICA RESPONSABLE
USUARIO CLIENTE	Acceso de alumnos y egresados a bolsas de trabajo y mercado laboral	Bolsa de trabajo UPAGU articulada a otras bolsas de trabajo	Bolsa de trabajo implementada y articulada a otras bolsas de trabajo	Gerencia de Informática y Oficina de Calidad
		% de alumnos y egresados que acceden a la bolsa de trabajo Bolsa de trabajo de la UPAGU.	Más del 80% de alumnos y egresados acceden a la bolsa de trabajo de la UPAGU.	Oficina de Empleabilidad y Seguimiento del Egresado

		% de alumnos y egresados que se insertan laboralmente durante el primer año de titulado	Más del 50% de alumnos se insertan laboralmente durante el primer año de titulado	Oficina de Empleabilidad y Seguimiento del Egresado
PROCESO	Evaluar las competencias de los egresados al concluir la Carrera para comprobar el grado de cumplimiento de competencias del perfil profesional	Evaluación de competencias profesionales	1 evaluación anual de egresados al concluir la Carrera Profesional	Decanos de Facultad
	Aprendizaje Capacidades Reforzar las competencias profesionales débiles	Programas anual de reforzamiento de competencias	1 programa anual por carrera profesional	Decanos de Facultad
	Realizar programas anuales complementarios de inserción laboral en habilidades blandas: Como afrontar con éxito una entrevista, como elaborar un CV.	Nº de Talleres de desarrollo de habilidades blandas para la empleabilidad	1 taller anual para desarrollo de habilidades blandas para la empleabilidad	Oficina de Empleabilidad y Seguimiento del Egresado

15. Procesos de las prácticas del recurso humano

Los procesos que se proponen implementar son:

a) Proceso para la oportunidad de carrera interna

Desarrollar un plan de carrera interna para los colaboradores de acuerdo al potencial de cada colaborador que permita la ejecución de las tareas en base a proyectos específicos para lograr metas claramente identificadas en cada área y cumplir con los acuerdos pactados.

b) Proceso para el sistema de entrenamiento formal

Proceso de fortalecimiento de competencias, tiene como objetivo, cualificar al personal y por ende el servicio educativo de la UPAGU, mediante el desarrollo de los colaboradores y el desempeño en el puesto de trabajo. Proporciona entrenamiento general sobre rutinas, procesos y el desarrollo de habilidades únicas mediante coaching y un plan de entrenamiento formal según el puesto de trabajo de cada colaborador.

c) Proceso de evaluación del desempeño

Tiene como objetivo, evaluar la productividad y eficiencia de los colaboradores, en base al cumplimiento de reglas y procedimientos en equipos de trabajo, mediante la aplicación de metodologías y herramientas como el feedback, que sean adoptadas por la organización con el fin garantizar la permanencia de los colaboradores, el mejoramiento continuo de su gestión y el logro de objetivos institucionales.

En lo relacionado a la evaluación del desempeño, la entidad utiliza la evaluación de desempeño y monitoreo en el aula, documento que se realiza a los colaboradores

que se desempeñan como docentes, existiendo ya un documento de aprobación y de identificación del proceso.

- **Calidad de vida laboral**

Se pretende generar un clima organizacional que sea percibido por el colaborador como satisfactorio y propicio para su bienestar y desarrollo que constituya condiciones laborales relevantes para la satisfacción de sus necesidades básicas, la motivación y el rendimiento laboral, logrando así generar un impacto positivo al interior de la UPAGU, tanto en términos de productividad como en términos de relaciones interpersonales.

Tabla 57.

Actividades evaluación de desempeño

ACTIVIDAD	OBJETIVO
Trabajo en equipo	Taller experiencial de integración unido al fortalecimiento del trabajo en equipo “Equipos de alto rendimiento”
Intervención del clima laboral	Mejorar el clima laboral y cierre de brechas según el informe de cada líder
Mejores ideas	Evaluar, seleccionar y premiar las mejores ideas
Campañas de clima laboral	Actividades enfoque de mejoramiento de la satisfacción del cliente interno
Reuniones efectivas	Espacio de interacción entre los funcionarios y colaboradores en general
Actividad de fortalecimiento de las comunicaciones internas	Divulgación constante de los acontecimientos realizados a través de la Gerencia de Marketing

d) Proceso de compartir beneficios e incentivos

Tiene como objetivo, proporcionar programas de participación e integración que estimulen a los colaboradores, mediante la implementación de estrategias que permitan brindar estímulos e incentivos según el desempeño a nivel individual y en equipos de trabajo para el desarrollo de la cultura organizacional, y contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida de los mismos.

- **Programa de estímulos e incentivos**

De acuerdo a la normativa vigente, la UPAGU debe implementar programas de bienestar e incentivos con el propósito de elevar los niveles de eficiencia, satisfacción y desarrollo de los colaboradores en el desempeño de su labor y de contribuir al logro efectivo de los resultados institucionales.

Tabla 58.

Actividades compartir beneficios

ACTIVIDAD	OBJETIVO
Estímulos	Planes turísticos para funcionarios seleccionados como los mejores de cada nivel jerárquico. Día feliz (Un día compensatorio) por cada evaluación de desempeño.

Tabla 59.

Criterios para otorgamiento de incentivos

VARIABLES	INDUCTOR	META
Bono colectivo por resultado de empresa	Cuota de Ingresantes a la UPAGU	La establecida por la alta dirección
Bonos a equipos de trabajo por cumplimiento de metas	Cumplimiento de objetivos anuales por departamento	La establecida por el jefe de Departamento
Bono individuales	Cumplimiento de objetivos anuales por propia iniciativa	La establecida por cada trabajador y aprobada por su superior
Bono a la evaluación de desempeño	Evaluación anual de desempeño	De acuerdo al modelo definido por la Gerencia de Personal
Bono por calidad en servicio al cliente	Evaluación anual de satisfacción de usuarios	De acuerdo a los resultados de la investigación del área responsable o terceros

Fuente: Gerencia de recursos humanos de la UPAGU

e) Proceso de seguridad en el empleo

Tiene como objetivo, promover y mantener seguridad en el empleo, las buenas prácticas de salud ocupacional, a través de campañas, planes, programas y eventos con el fin de mejorar las condiciones de trabajo, salud y calidad de vida de los colaboradores.

Con el propósito de proteger la salud de los colaboradores para dar cumplimiento a las obligaciones legales establecidas en la norma y mejorar la productividad en la entidad, la gestión de la seguridad y salud en el trabajo de la UPAGU ha sido una herramienta que ha mejorado la calidad de vida laboral y la competitividad de cada uno de los colaboradores.

Se realizaron actividades:

- Para el fortalecimiento de habilidades de comunicación y de relación interpersonal, en especial en el contexto laboral.
- Recreativas y deportivas, aportando al fortalecimiento de procesos motivacionales, actitudinales y de comportamiento lo que incidió en gran medida en el desempeño y la productividad laboral.
- Actividades tendientes a fortalecer el estado físico y mental de cada uno de los colaboradores, las que permitieron generar comportamientos de integración, respeto, tolerancia hacia los demás y sentimientos de satisfacción en el entorno laboral y familiar.
- Diferentes actividades en procura del mejoramiento continuo de la salud y seguridad de los colaboradores desde cada una de las dimensiones del ser, el saber y el hacer mediante la implementación de mejores prácticas ocupacionales.

Fortalecer el Proceso de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo promoviendo y manteniendo las buenas prácticas de seguridad y salud en el trabajo, con el fin de evitar accidentes de trabajo y enfermedades de origen profesional, mejorar las condiciones de trabajo, salud y calidad de vida de los trabajadores, lo cual contribuirá de manera efectiva en el cumplimiento de las metas tanto organizacionales como de los servidores públicos.

El Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo de la Entidad, tiene como objetivo general “Proporcionar áreas de trabajo seguras para el desarrollo de las actividades propias de cada puesto de trabajo”, a través de la identificación y control

de los riesgos existentes en el lugar de trabajo, con el fin de evitar accidentes de trabajo y enfermedades laborales”.

Como objetivos específicos se tienen:

- Actualización de los procesos y procedimientos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Continuar con las actividades de socialización de los procesos y procedimientos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo
- Realizar eventos de capacitación en temas relacionados con los componentes del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Fortalecer los estándares de seguridad que ayuden a evitar accidentes de trabajo y enfermedades laborales, así como proteger la salud de los colaboradores mediante la implementación de acciones preventivas y/o correctivas.
- Estructura del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo
- Revisión normativa aplicable a la entidad en lo relacionado con el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo
- Revisión y actualización de los procesos y procedimientos del sistema
- Socialización de los componentes del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo
- Capacitación en aspectos relacionados con el Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo
- Ejecución de Inspecciones planeadas

- Estructuración de Acciones Preventivas a las Condiciones Inseguras encontradas en las Inspecciones realizadas.
- Fortalecer el Proceso de Bienestar Social y Estímulos para motivar el desempeño eficaz y el compromiso de los funcionarios, al igual que el mejoramiento del clima laboral y la mejora del trabajo en equipo, lo que permitirá colaboradores satisfechos y con sentido de pertenencia a la entidad.
- La medición de Clima Laboral permite el mejoramiento del clima laboral de la UPAGU, a través de la integración de los diferentes niveles, experiencia y principios éticos que permitan alcanzar las metas estratégicas de cada grupo de trabajo, aportando al éxito organizacional
- Motivar a los funcionarios para que lideren el mejoramiento del clima laboral al interior de sus grupos de trabajo y aportar con sus equipos de trabajo con una orientación de mejoramiento continuo basado en principios éticos.
- Teniendo en cuenta las solicitudes de los funcionarios en la encuesta y el alcance que se pretende dar al Plan de Bienestar e Incentivos, se definieron las siguientes componentes:
 - **Deportivos y Recreativos**
 - Tiene como objetivo fortalecer el estado físico y mental de cada uno de los funcionarios, generando principalmente comportamientos de integración, respeto, tolerancia hacia los demás y sentimientos de satisfacción en el entorno laboral y familiar.
 - Actividades de Integración Sociales y Culturales

- Con las actividades de tipo social, se quiere rescatar la historia, valores y creencias tanto a nivel individual como colectivo, ya que se comparte un mismo entorno.

Tabla 60.

Actividades de seguridad en el empleo

ACTIVIDAD	OBJETIVO
Cumpleaños	Celebración de los cumpleaños el último viernes de cada mes. Tarjeta virtual de cumpleaños, detalle para cada funcionario. Medio día de descanso el día que cumple años (Si cumple un fin de semana, es el día hábil antes o posterior al cumpleaños)
Celebración de fechas especiales	Celebración de cada profesión
Día de la madre	Medio día para compartir en familia
Día del padre	Medio día para compartir en familia
Día de la secretaria	Actividad de integración
Día de la juventud	Actividad fuera de las instalaciones de la Entidad enfocada al fortalecimiento de las competencias comportamentales
Aniversario	Actividad que fortalezca el arraigo y orgullo por laborar en la entidad.
Día de la mujer	Actividad entorno a la importancia de la mujer en la sociedad

f) Participación en la toma de decisiones

Tiene como objetivo que los colaboradores tomen decisiones en base a sus habilidades específicas en el puesto en el que se encuentren y delegar funciones que permitan que la toma de decisiones esté basada en procedimientos internos y en habilidad de colaborar y trabajar en equipos, así como en la eficiencia de la comunicación interna.

g) Definición del trabajo

Tiene como objetivo identificar los procesos internos de la organización y definir e identificar los procesos de los puestos de trabajo en base a reglas y procedimientos que permitan desarrollar un trabajo estandarizado y la participación en equipos y redes de trabajo

16. Total de capacitaciones realizados

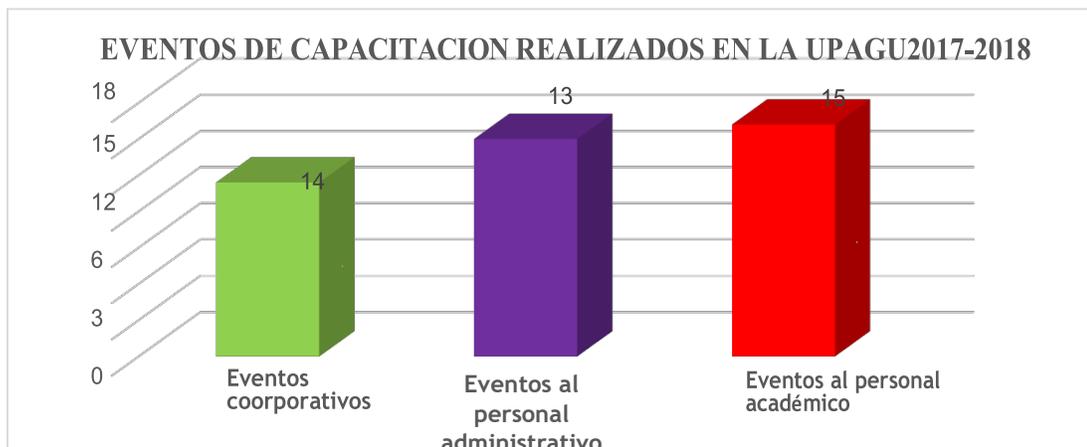


Figura 10. Eventos de capacitación 2017-2018

Fuente: Base de Datos Capacitaciones 2017 – 2018 – RR.HH

17. Meta de atención

La implementación del PGTH se realizó con 148 colaboradores de la UPAGU

Se contó con una lista de participantes, informe correspondiente, registro fotográfico de la actividad, así como material impreso o electrónico de los contenidos desarrollados.