

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**EL CAPITAL INTELECTUAL Y EL DESEMPEÑO
LABORAL DEL PERSONAL DE LA CORTE
SUPERIOR DE JUSTICIA DE TACNA,
EN EL AÑO 2017**

TESIS

PRESENTADA POR:

MÁXIMO WALTER SÁNCHEZ APAZA

Para optar el Grado Académico de:

**MAESTRO EN CIENCIAS (*MAGISTER SCIENTIAE*) CON
MENCION EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

TACNA - PERÚ

2019





UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN – TACNA

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN GESTION EMPRESARIAL

**EL CAPITAL INTELECTUAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL
DEL PERSONAL DE LA CORTE SUPERIOR DE
JUSTICIA DE TACNA, EN EL AÑO 2017**

Tesis sustentada y aprobada el 30 de octubre del 2019; estando el jurado calificador integrado por:

PRESIDENTE	:	 Dr. Pedro Pablo Chambi Condori
SECRETARIO	:	 Dr. Pelayo Delgado Tello
MIEMBRO	:	 Dr. Manuel Segundo Caipa Ramos
ASESOR	:	 Dr. Winston Adrian Castañeda Vargas

DEDICATORIA

*A la memoria de querida madre Laureana
Apaza de Sánchez, por todo su amor y
sacrificios en mi formación profesional*

AGRADECIMIENTO

Expreso mi eterno agradecimiento a la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa – Escuela Profesional de Ingeniería Industrial y la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann – Escuela de Posgrado, que me han brindado los conocimientos, competencias y experiencias que han sido fundamentales en mi desarrollo profesional.

CONTENIDO

	Pág.
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	xii
ABSTRACT	xiii
INTRODUCCIÓN	01
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.1. Descripción del problema	05
1.1.1 Antecedentes del problema	08
1.1.2 Problemática de la investigación	08
1.2. Formulación del problema	08
1.3 Justificación e importancia de la investigación	09
1.4 Alcances y limitaciones	10
1.5 Objetivos	11
1.5.1. Objetivo general	11
1.5.2. Objetivos específicos	11
1.6. Hipótesis	12
1.6.1. Hipótesis general	12
1.6.2. Hipótesis específicas	12

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del estudio.....	10
2.2 Bases teóricas	19
2.3 Conceptos básicos	82

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo y diseño de investigación	85
3.2 Población y/o muestra de estudio.....	86
3.3 Operacionalización de las variables.....	89
3.4 Técnicas e instrumentos para recolección de datos.....	89
3.5. Procesamiento y análisis de datos.....	70

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

Resultados	93
------------------	----

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

Discusión	166
Conclusiones	174
Recomendaciones	177
Referencias Bibliográficas	179
Anexos.....	183

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Resumen estadístico de la dimensión capital humano	103
Tabla 2	Resumen estadístico de la dimensión del capital estructural	114
Tabla 3	Resumen estadístico de capital relacional	126
Tabla 4	Resumen estadístico de la dimensión aptitud en el desempeño laboral	137
Tabla 5	Resumen estadístico de la dimensión comportamiento y actitud personal en el desempeño laboral	148
Tabla 6	Resumen estadístico de la dimensión rendimiento en el desempeño laboral	160

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Participa activamente, comprometiéndose en el logro de objetivos organizacionales.	94
Figura 2.	Nivel de formación de acuerdo al puesto de trabajo.	96
Figura 3.	Los trabajadores tienen la suficiente experiencia para desempeñar correctamente su trabajo	98
Figura 4.	Se adapta fácilmente a los cambios y nuevas formas de trabajo.	100
Figura 5.	El trabajo en equipo es muy importante	101
Figura 6.	La estructura organizacional permite la fluidez de las actividades organizacionales	148
Figura 7.	La entidad formaliza documentos y difunde las buenas prácticas.	106
Figura 8.	Inversión en equipos informáticos modernos	108
Figura 9.	Las tareas están lo suficientemente informatizadas.	110
Figura 10.	La rotación de personal se realiza según la atención de necesidades.	112
Figura 11.	La relación con el usuario es satisfactoria	116

Figura 12.	La comunicación vía electrónica con el usuario es adecuada	118
Figura 13.	Las relaciones con los proveedores son adecuadas.	120
Figura 14.	Las relaciones con otras entidades y agentes sociales son adecuadas.	122
Figura 15.	Se promueven y desarrollan alianzas y convenios con otras entidades.	124
Figura 16.	Tengo conocimientos suficientes para realizar las tareas propias de mi puesto	127
Figura 17.	Conozco los procesos correctos para realizar mis tareas.	129
Figura 18.	Cuento con la experiencia laboral requerida para las actividades que realizo.	131
Figura 19.	Tengo la capacidad para enfocarme en la raíz de los problemas para solucionarlos	133
Figura 20.	Estoy capacitado(a) para evaluar cada una de las tareas que realizo.	135
Figura 21.	Realiza las funciones y deberes propios del cargo sin que requiera supervisión y control permanentes y asumiendo las consecuencias que se derivan de su trabajo.	138

Figura 22.	Con frecuencia realiza aportes importantes para mejorar el trabajo, sugiriendo formas para actualizar los objetivos institucionales.	140
Figura 23.	Muestra amabilidad con todos, facilitando la comunicación, permitiendo un ambiente de franqueza, serenidad y respeto.	142
Figura 24.	Participa activamente en la consecución de una meta común trabajando en colaboración con otros, generando visión compartida, busca resultados y compromisos conjuntos.	144
Figura 25.	Asume y transmite el conjunto de valores organizacionales. En su comportamiento y actitudes demuestra sentido de pertenencia a la entidad.	100
Figura 26.	Trabajo con cuidado, esmero, preocupación por la nitidez y forma de presentación de las labores asignadas.	102
Figura 27.	Considero la rapidez en la ejecución de la labor, atención de servicios en modo eficiente y en tiempo oportuno.	103

Figura 28.	Trabajo tiempo extra para alcanzar los objetivos planteados en la institución.	154
Figura 29.	Cumplo con las tareas que me permitan lograr con los objetivos planteados.	156
Figura 30.	Demuestro resultados eficientes al nivel solicitado por la institución.	158

RESUMEN

La presente investigación “*El capital intelectual y el desempeño laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, en el año 2017*”, está orientado a determinar la relación que existe entre el capital intelectual y el desempeño laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, en el año 2017. La hipótesis: Existe relación directa entre el capital intelectual y el desempeño laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, en el año 2017. La investigación tuvo un enfoque cuantitativo, tipo básica, diseño no experimental de nivel de contraste de hipótesis descriptiva - correlacional, se asume este nivel en razón que establece una relación entre las variables: capital intelectual y desempeño laboral. Se aplicó el cuestionario como instrumento de medición; los cuales permitieron recoger información, relacionar y medir las variables de estudio, efectuar las correlaciones y comparaciones. La muestra estuvo conformada por 201 trabajadores de la Corte Superior de Justicia de Tacna. Los resultados obtenidos permitieron establecer que: existe relación directa entre el capital intelectual y el desempeño laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, en el año 2017.

Palabras Clave: Capital intelectual, desempeño laboral, aptitud, comportamiento, actitud, rendimiento.

ABSTRACT

The present investigation “The intellectual capital and the labor performance of the personnel of the Superior Court of Justice of Tacna, in the year 2017”, is oriented to determine the relationship between the intellectual capital and the labor performance of the personnel of the Superior Court de Justicia de Tacna, in 2017. The hypothesis: There is a direct relationship between intellectual capital and the work performance of the staff of the Superior Court of Justice of Tacna, in 2017. The investigation had a quantitative approach, basic type, Non-experimental design of the level of contrast of the descriptive - correlational hypothesis, this level is assumed because it establishes a relationship between the variables: intellectual capital and labor performance. The questionnaire was applied as a measuring instrument; which allowed collecting information, relating and measuring the study variables, making correlations and comparisons. The sample consisted of 201 workers of the Superior Court of Justice of Tacna. The results obtained allowed us to establish that: there is a direct relationship between intellectual capital and the work performance of the staff of the Superior Court of Justice of Tacna, in 2017.

Keywords: Intellectual capital, work performance, aptitude, behavior, attitude, performance.

INTRODUCCIÓN

El capital intelectual es a grandes rasgos, el conocimiento adquirido a través de la experiencia de una organización, institución o empresa. Se trata de una información intangible que permitirá a quien lo gestione adecuadamente aprovechar mejor las oportunidades, dando lugar a la generación de beneficios futuros y el mejoramiento de su calidad de servicio.

Edvinsson, fue uno de los primeros en ser consciente de la importancia del capital intelectual dentro de una organización. Presenta el concepto mediante la siguiente metáfora: “una corporación es como un árbol. Hay una parte que es visible (las frutas) y una parte que está oculta (las raíces). Si solamente te preocupas por las frutas, el árbol puede morir. Para que el árbol crezca y continúe dando frutos, será necesario que las raíces estén sanas y nutridas. Esto es válido para las organizaciones: si sólo nos concentramos en los frutos (los resultados) e ignoramos los valores escondidos, la organización no subsistirá en el largo plazo”.

De esta forma, este promotor del desarrollo del capital intelectual afirma que “gran parte del valor de una empresa es inexplicable e incontable. El conocimiento, la marca, innovación y otros activos invisibles

concentran más creación de valor que los factores clásicos de producción en la gran mayoría de las organizaciones”.

Steward, por su parte, lo define como “conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia, que puede utilizarse para crear valor. Es fuerza cerebral colectiva. Es difícil de identificar y aún más de distribuir eficazmente. Pero quien lo encuentra y lo explota, triunfa”. Steward afirma, además, que “en la nueva era, la riqueza es producto del conocimiento. Éste y la información se han convertido en las materias primas fundamentales de la economía y sus productos más importantes”.

De la misma forma, Skandia (compañía escandinava de seguros y servicios financieros), define el “capital intelectual como la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales que dan a la empresa una ventaja competitiva en el mercado”.

En resumen, podemos decir que el conocimiento de las personas, sus experiencias, el “saber hacer” de la organización, la satisfacción de los clientes, etc., son activos que explican buena parte de la valoración que el mercado concede a una organización y que, sin embargo, no son recogidos en el valor contable de la misma.

Las organizaciones del presente, se caracterizan entre otros aspectos por emplear el Capital Intelectual, es decir, el material intelectual, conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia, que puede utilizarse para crear valor, la fuerza cerebral colectiva de la organización, en él se recogen aquellos activos intangibles de la empresa, no reflejados en los estados financieros, pero que contribuyen a la creación de valor organizativo como su mayor ventaja competitiva, en este periodo tan dinámico y cambiante en que se mueven las organizaciones.

La excelencia del desempeño solo se logrará utilizando los activos intelectuales. No existe otra manera de generar el tipo de desempeño que requerirá una organización para triunfar en la nueva realidad. Por lo antes expuesto, se considera necesario el desarrollo de la presente investigación titulada "*El capital intelectual y el desempeño laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, en el año 2017*" ", estructurándose para ello el trabajo en cinco capítulos:

Capítulo I, El Problema, en este capítulo se consignan la determinación y formulación del problema, los objetivos, la justificación e importancia y limitaciones de la investigación.

Capítulo II, Marco Teórico, se abordan los antecedentes del estudio, y se presentan Teorías y Conceptos de manera secuencial, temas cuyos

contenidos constituyen las bases teórico-científicas de nuestra Investigación.

Capítulo III, Marco Metodológico, se formulan las hipótesis y variables de investigación, así como el diseño metodológico, especificando: el tipo y diseño de estudio, población y las técnicas en el manejo de la información.

Capítulo IV, Resultados, comprende la descripción del trabajo de campo; la presentación, análisis e interpretación de los datos obtenidos, los mismos que nos permiten verificar las hipótesis de nuestra Investigación.

Capítulo V, Discusión, comprenden la contrastación de los resultados del trabajo con teorías citadas en los antecedentes de investigación.

Asimismo, en el trabajo de investigación se consideran las conclusiones, recomendaciones y referencias Bibliográficas y los Anexos respectivos, que contribuyen a una mejor comprensión del mismo.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La globalización ha traído consigo la competitividad en todos los sectores, siendo necesario para ello el empleo de activos intangibles, determinado por el capital intelectual, el cual abarca una serie de elementos tales como: capital humano, capital estructural y capital relacional.

Cuando hablamos de capital intelectual podemos asegurar que es un activo fundamental para el desarrollo eficiente de las organizaciones en general, al combinarlo con una buena gestión de conocimiento logramos disipar los paradigmas organizacionales de que los activos más importantes para las instituciones son los fijos y los circulantes, ya que estos permiten funcionar a la organización pero no aseguran que se haga de la mejor manera.

La teoría del capital intelectual, teniendo en cuenta el elemento, capital humano garantiza duraderas relaciones organizacionales, teniendo en cuenta estructuras de redes. Asimismo, lealtad perdurable de los trabajadores y confiabilidad de sus usuarios, siendo de suma importancia

el papel de los empleados clave: base de los conocimientos y competencias, compromiso de los empleados y organización para la renovación y el aprendizaje, valores de una organización como determinantes de las orientaciones estratégicas futuras de la organización.

Asimismo, el capital estructural de la organización, le permite a la institución un adecuado manejo organizacional, y garantiza un eficiente trabajo en equipo.

Es de suma importancia considerar el capital relacional, del cual depende que las relaciones con los usuarios, trabajadores y proveedores sean los más adecuados en la organización.

Todas estas referencias deben ser menester de la Corte Superior de Justicia de Tacna por tratarse de una institución clave para el desarrollo del país, ya que sin justicia oportuna no se puede hacer frente a la desigualdad, corrupción y criminalidad en el país, problemática que merma mucho su desarrollo.

La Corte Superior de Justicia de Tacna, observa serias deficiencias en su desempeño laboral, ya que es malestar frecuente la inoportuna

atención a los usuarios, que no ven atendida sus pretensiones de justicia en el tiempo previsto.

La problemática observada en la Corte Superior de Justicia de Tacna, es una consecuencia de las deficiencias que presenta un elemento clave para su desarrollo tal como lo es el capital intelectual, ya que la mayoría del personal desconocen o tienen dificultades de identificación o aplicación de los factores de capacidad de desempeño; los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarias para lograr los objetivos.

En la mayoría del personal se nota ejercicio ineficaz de las capacidades laborales, porque hay una diferencia entre lo que saben y lo que hacen, muchas veces, producto de una actitud, destrezas, comportamiento, práctica de valores, práctica de habilidades nada aceptable socialmente, además de una deficiencia de toma de decisiones y transmisión de información en el contexto laboral.

1.1.1 Antecedentes del problema

Con el retorno de la institucionalidad democrática en el siglo XXI, el Poder Judicial ha asumido el rol de liderar su propia reforma con el objetivo de lograr un sistema de justicia sólido, predecible y confiable. El cumplimiento de esa meta supone la plena ejecución del conjunto de transformaciones institucionales que ya se han puesto en marcha y cuyo fin es hacer que el Poder Judicial logre un grado de confianza pública capaz de legitimarlo socialmente.

1.1.2 Problemática de la investigación

El capital intelectual y el desempeño laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, en el año 2017.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Problema general

¿Qué relación existe entre el capital intelectual y el desempeño laboral del personal en la Corte Superior de Justicia de Tacna, en el año 2017?

1.2.2 Problemas específicos

- a) ¿Qué relación existe entre el capital humano y el desempeño laboral en la Corte Superior de Justicia de Tacna, en el año 2017?
- b) ¿Qué relación existe entre el capital estructural y el desempeño laboral en la Corte Superior de Justicia de Tacna, en el año 2017?
- c) ¿Qué relación existe entre el capital relacional y el desempeño laboral en la Corte Superior de Justicia de Tacna, en el año 2017?

1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

El enfoque global de las organizaciones es dinámica, compleja, implica cambios profundos y rápidos para las instituciones que pretendan mantener su nivel de competencia en su entorno.

En virtud de lo anterior, se considera necesario realizar una investigación de la relación que tiene el capital intelectual y el desempeño laboral del personal del Poder Judicial – Corte Superior de Justicia de Tacna. Este análisis determina lo que el presente trabajo de investigación pretende abarcar en los siguientes aspectos, que se resumen a continuación:

- a) Relevancia científico – social: porque se analizará exhaustivamente los indicadores que tienen mayor incidencia en el capital intelectual del

personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, dando la prioridad debida al activo intangible de la institución.

- b) Relevancia académica: porque los resultados de la investigación servirán como apoyo para otros investigadores que estén interesados en profundizar y/o complementar la temática abordada.
- c) Relevancia práctico – institucional: porque el trabajo de investigación permitirá valorar en los directivos de la entidad, la importancia del capital intelectual en el desempeño del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna.

1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES

Entre las limitaciones que se tuvieron para el desarrollo del presente trabajo de investigación se pueden citar a los factores de tiempo y la predisposición de la población de estudio para contestar oportunamente el instrumento de medición aplicado.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo general

Determinar la relación que existe entre el capital intelectual y el desempeño laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, en el año 2017.

1.5.2 Objetivos específicos

- a) Establecer la relación que existe entre el capital humano y el desempeño laboral en la Corte Superior de Justicia de Tacna, en el año 2017.
- b) Establecer la relación que existe entre el capital estructural y el desempeño laboral en la Corte Superior de Justicia de Tacna, en el año 2017.
- c) Establecer la relación que existe entre el capital relacional y el desempeño laboral en la Corte Superior de Justicia de Tacna, en el año 2017.

1.6 HIPÓTESIS

1.6.1 Hipótesis General

Existe relación directa entre el capital intelectual y el desempeño laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, en el año 2017.

1.6.2 Hipótesis Específicas

- a) Existe relación directa entre el capital humano y el desempeño laboral en la Corte Superior de Justicia de Tacna, en el año 2017.
- b) Existe relación directa entre el capital estructural y el desempeño laboral en la Corte Superior de Justicia de Tacna, en el año 2017.
- c) Existe relación directa entre el capital relacional y el desempeño laboral en la Corte Superior de Justicia de Tacna, en el año 2017.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

En la búsqueda de antecedentes se ha encontrado trabajos de investigación relacionados al presente trabajo de investigación: Capital intelectual y desempeño laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, en el año 2017, que a continuación se presenta:

2.1.1 Internacional

Seguí, E. (2007) en el estudio: *La gestión del capital intelectual en las entidades financieras. Caracterización del capital humano en las cooperativas de crédito. España, quien concluye lo siguiente:*

La información financiera tradicional necesita incorporar otro tipo de información referente al capital intelectual de las empresas. Si los intangibles son los principales factores en la creación de valor de los negocios actuales, no puede existir otra conclusión.

Cancinos, A. (2008) en la tesis: *Selección de Personal y Desempeño Laboral. México, quien concluye lo siguiente:*

El proceso de selección de personal se relaciona de manera considerable con el proceso de la evaluación del desempeño, debido a que las inconsistencias y fortalezas encontradas en la selección se ven reflejadas en los niveles de desempeño. El proceso de selección de personal tiene una efectividad de 71.15 % por lo que se considera efectivo. Estableció que los niveles del desempeño del personal son aceptables, lo que quiere decir que el desempeño de los colaboradores si cumple con los objetivos del puesto pero que también podría mejorar. Si el proceso de selección mejora, también podría mejorar el desempeño de los colaboradores, se necesita mejorar el conocimiento de la personalidad del candidato, información del puesto y las responsabilidades del mismo, para que el candidato pueda desempeñarse de una mejor manera en sus labores.

Aguilera, Díaz & A. (2011) en el estudio: *El capital intelectual en la gestión del conocimiento de las universidades. Cuba, quien concluye lo siguiente:*

El Capital Intelectual, es un capital que integra diferentes activos intangibles, generados por una estrategia basada en flujos de conocimiento o en actividades intelectuales en la organización.

Llorente & León. (2013) en el estudio: *“Determinación de las clases de Capital Intelectual que afectan la correcta gestión de las Pymes Manufactureras Comerciales en la ciudad de Guayaquil. Ecuador, quien concluye lo siguiente:*

Como resultado del estudio realizado a las pymes Manufactureras Comerciales de la Ciudad de Guayaquil, las empresas cuentan con pocas estrategias por no decir ninguna, y aquellas que poseen no las establecen formalmente ni las dan a conocer al personal; esto se da debido a que la mayoría de las pymes surgen para solucionar una necesidad inmediata, comúnmente el desempleo, por esta razón, el fin de estas empresas es netamente generar beneficios dejando de lado aspectos importantes tales como estructura, filosofía y estrategias, lo que impide el desarrollo y evolución de la misma. Generalmente estas empresas tienen un período de vida de dos años, con poca relación entre el capital intelectual y las estrategias de este tipo de pymes, dando cumplimiento al tercer y cuarto objetivo.

2.1.2 Nacional

Quintanilla, A. (2010) realizó la investigación: *Gestión por competencias y desempeños laborales en las municipalidades de Ayacucho*, quien concluye lo siguiente:

Es preciso resaltar como resultado final que, una nueva concepción para los directivos y personal en general de las municipalidades de Ayacucho, es el reto que tienen de adecuarse a las exigencias del contexto y los cambios, siendo necesario adaptar todo un sistema de gestión por competencias en busca de la excelencia organizacional, debido a la influencia significativa de ésta en los desempeños laborales.

Granados, M. (2013) realizó la siguiente investigación: *Desarrollo de competencias laborales y formación de los profesionales en Turismo*, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos – año 2013; quien concluye:

La investigación demuestra que, del total de estudiantes analizados, el 40,63 % opina que son buenas las competencias cognoscitivas y el 58,3 % opina que son buenas las habilidades y destrezas.

La investigación demuestra que el desarrollo de las competencias básicas y la formación en habilidades y destrezas del perfil se relacionan significativamente. Concluyendo que existe una correlación moderada positiva y significativa (0.41), entre el desarrollo de las competencias

básicas y la formación en habilidades y destrezas del perfil de los profesionales en Turismo.

Casa, M. (2015) realizó la siguiente investigación: *Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo en la municipalidad distrital de San Jerónimo 2015, de la Universidad Nacional José María Arguedas; quien concluye:*

Con relación al objetivo general: determinar la relación que existe entre Gestión por Competencias y Desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, se concluye que el valor “sig.” es de 0.000, que es menor al nivel de significancia de 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula (H_0); por lo tanto, se afirma con un nivel de confianza de 95 % que sí existe una relación significativa entre la variable gestión por competencias y la variable desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo.

Yenque, J. (2015) en el estudio: *Análisis y evaluación del capital intelectual en una universidad pública del Perú. Lima-Perú, quien concluye lo siguiente:*

El crecimiento del capital intelectual es un rubro tan importante en una institución universitaria. La falencia de ella debe enfrentarse mediante acciones estratégicas. Facilitar la creación de nuevo conocimiento, apunta

a la innovación a través de la reutilización y apoyo de la habilidad de la gente por medio de organizaciones para lograr un mejor desempeño en la empresa. El capital humano constituye la fuente de innovación y renovación de las universidades, y se encuentra en: las ideas geniales que aparecen en el laboratorio, el conocimiento generado a través del proceso de investigación, las experiencias obtenidas en el desempeño laboral, o en las habilidades adquiridas por el personal mediante un proceso de desarrollo organizacional.

Castillo, J. (2017) en el estudio: *“El capital intelectual y la gestión gerencial en la Municipalidad de San Juan de Lurigancho” 2015. Perú, quien concluye lo siguiente:*

Si bien es cierto la moderna administración pública, aunque no tiene como objetivo el ganar utilidades, sus metas son intangibles que se reflejan en el impacto social en brindar un servicio a la comunidad, este fin los debe comprometer en la búsqueda de los activos intangibles que sean capaz de lograr crear valor, estos elementos que constituyen el Capital intelectual son: el Capital humano público, el Capital estructural público y el Capital relacional; por lo tanto surge la necesidad de identificar y descubrir en la institución estos elementos que ayudara a la organización en sus planes estratégicos proyectados.

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1 Capital intelectual

2.2.1.1 Definiciones

El concepto de Capital Intelectual se ha incorporado en los últimos años tanto al mundo académico como empresarial para definir el conjunto de aportaciones no materiales que en la era de la información se entienden como el principal activo de las empresas del tercer milenio (Brooking, 1997, p.127).

Según Brooking (1997), el capital intelectual no es nada nuevo, sino que ha estado presente desde el momento en que el primer vendedor estableció una buena relación con un cliente. Más tarde, se le llamó fondo de comercio. Lo que ha sucedido en el transcurso de las dos últimas décadas es una explosión en determinadas áreas técnicas clave, incluyendo los medios de comunicación, la tecnología de la información y las comunicaciones, que nos han proporcionado nuevas herramientas con las que hemos edificado una economía global. Muchas de estas herramientas aportan beneficios inmateriales que ahora se dan por descontado, pero que antes no existían, hasta el punto de que la organización no puede funcionar sin ellas. La propiedad de tales

herramientas proporciona ventajas competitivas y, por consiguiente, constituyen un activo. (Brooking, 1997, p.129.)

Para Brooking (1997), “con el término capital intelectual se hace referencia a la combinación de activos inmateriales que permiten funcionar a la empresa”.

El Concepto de Capital Intelectual se expresa mediante la utilización de la siguiente metáfora: “Una corporación es como un árbol. Hay una parte que es visible (las frutas) y una parte que está oculta (las raíces). Si solamente te preocupas por las frutas, el árbol puede morir. Para que el árbol crezca y continúe dando frutos, será necesario que las raíces estén sanas y nutridas. Esto es válido para las empresas: si sólo nos concentramos en los frutos (los resultados financieros) e ignoramos los valores escondidos, la compañía no subsistirá en el largo plazo”.

Steward (1997), define el Capital Intelectual como material intelectual, conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia, que puede utilizarse para crear valor. Es fuerza cerebral colectiva. Es difícil de identificar y aún más de distribuir eficazmente. Pero quien lo encuentra y lo explota, triunfa. El mismo autor afirma que en la nueva era, la riqueza es producto del conocimiento. Éste y la información se han convertido en las materias primas fundamentales de la economía y sus productos más

importantes.

“En definitiva, el capital intelectual lo podemos definir como el conjunto de activos intangibles de una organización que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, en la actualidad genera valor o tiene potencial de generarlo en el futuro”. (Guajardo,2008,p.156).

Los conocimientos de las personas clave de la empresa, la satisfacción de los empleados, el know-how de la empresa, la satisfacción de los clientes, etc., son activos que explican buena parte de la valoración que el mercado concede a una organización y que, sin embargo, no son recogidos en el valor contable de la misma.

Es preciso señalar que, existe un capital que nadie se preocupa por medir y del que nadie informa dentro de la organización, pero que sin lugar a dudas tiene un valor real. Identificar y medir el Capital Intelectual (Activos Intangibles) tiene como objeto convertir en visible el activo que genera valor en la organización.

2.2.1.2 Elementos del Capital Intelectual

El capital intelectual de una empresa se encuentra en tres sitios:

a) Capital humano: Para Edvinsson y Malone (1998), el Capital Humano consiste en la “combinación de conocimientos, destrezas, inventiva y

capacidad de los empleados individuales de la compañía para llevar a cabo la tarea que traen entre manos. Incluye igualmente los valores de la compañía, su cultura y su filosofía”. Recalcan, asimismo, que éste no puede ser propiedad de la compañía. (Pérez,2007, p.187)

Este concepto, no es totalmente fiel a lo que debe representar o constituir el Capital Humano, toda vez que, el hecho de que los empleados pongan en práctica sus conocimientos, destrezas e inventiva para desarrollar una labor encomendada, no es garantía de que la misma sirva para captar o cubrir las necesidades de los clientes y demás factores externos relacionados con la compañía. (Mantilla,2004. p.254)

En este sentido Stewart (1998) presenta una definición que se acerca un poco más a lo que es el Capital Humano, cuando señala que éste debe ser concebido como “las aptitudes de los individuos necesarias para dar soluciones a los clientes” (p. 123). Sin embargo, como pudo notarse, este concepto alude la capacidad que tienen los miembros de una determinada empresa para satisfacer o cubrir las necesidades de los clientes. Si bien esta definición puede parecer aceptable desde un punto de vista general, es claro que la misma, desde otra óptica, tiene un carácter limitante, pues deja por fuera, a partir de una perspectiva interna, la actitud de los individuos, la cual también es importante a la hora de ejecutar una acción

para dar solución a un problema del cliente y, desde una perspectiva externa, a otros miembros o entes que pueden tener una relación con la empresa, como por ejemplo las entidades financieras, los proveedores o los inversionistas.(Rivier,2000, p.133).

Por su parte Roos y otros (2001) señalan, respecto al Capital Humano, que: las personas generan capital para la empresa a través de su competencia, de su actitud y de su agilidad intelectual. En la competencia se incluye la pericia y la educación, mientras que la actitud cubre el componente conductista del trabajo de los empleados. La agilidad intelectual es la capacidad para innovar y cambiar la forma de actuar, de pensar literalmente en problemas y alcanzar soluciones distintas e innovadoras.

b) Capital estructural:

Stewart (1998) define el Capital Estructural u Organizacional como “las aptitudes organizativas de la empresa para satisfacer los requerimientos del mercado”. En este sentido, se puede señalar que el Capital Organizacional como el Humano, sólo existe en el contexto de un punto de vista, una estrategia, una meta, un propósito.

Drucker, citado por el mismo Stewart (ob. cit.), señala que “sólo la organización puede brindar la continuidad fundamental que necesita el

trabajador intelectual para ser eficaz. Sólo la organización puede convertir el conocimiento especializado del trabajador intelectual en rendimiento”.

El Capital Organizacional busca envasar el Capital Humano, para que pueda usarse una y otra vez para la creación de valor. La empresa reúne el conocimiento humano y lo convierte en capital intelectual organizacional. La función de los gerentes o dueños de empresa es contener y retener el conocimiento para que se convierta en propiedad de la firma, eso es el Capital Organizacional o Estructural. (Guerrero,2014, p.137).

El Capital Organizacional pertenece a la empresa en su conjunto. Ésta lo puede reproducir o compartir. Algunos elementos que se encuentran dentro de esta categoría, tales como las invenciones, los datos, las publicaciones y los procesos, se pueden patentar, por lo tanto, están sujetos a derechos legales de propiedad. Sin embargo, es bueno aclarar que no sólo estos elementos constituyen el Capital Organizacional, sino también, como lo señala Stewart (ob. cit.), incluye “la estrategia y la cultura, las estructuras y los sistemas, las rutinas y los procedimientos, que suelen ser más importantes y valiosos que los bienes codificados”. (Guerrero,2014, p.137).

c) Capital Relacional: Las relaciones que crea y mantiene con sus

clientes. Su prestigio y sus marcas son ejemplos de este tipo de capital, puesto que atraen y mantienen clientes. (Correa de Molina, (2000,p.78).

“Una interacción equilibrada de estos tres factores, que a fin de cuentas constituyen el capital intelectual de una empresa, es la que garantizará, no sólo la lealtad de los clientes y proveedores que ya posee o con los cuales mantiene una relación de trabajo, sino también la captación de además de nuevos clientes y proveedores con mejores ofertas - inversionistas, nuevos accionistas y entidades financieras dispuestas a dar créditos para nuevos proyectos”. (Schermerhorn, 2004,p.177).

En relación con el equilibrio que debe existir entre los capitales que conforman el capital intelectual, Stewart (1998) señala que: El hecho crucial es que el capital intelectual no resulta de acumulaciones diferenciadas del capital humano, estructural y cliente sino de la interrelación entre ellos. El capital estructural en la forma de base de datos, redes informáticas, patentes y buen management puede acrecentar el talento de un ingenio; las herramientas deficientes y los burócratas pueden devaluarlo. El afecto de los clientes y el valor de la marca que poseía el fabricante de máquinas de escribir Smith-Corona se perdieron porque los empleados y sistemas de la empresa fueron incapaces de mantenerse a la par de los cambios tecnológicos.

Es necesario destacar, que estos resultados, más que fruto de un solo factor, son producto de la interacción equilibrada de los tres componentes que son objeto de estudio: el capital humano, el organizacional y el relacional. (Muñoz de Priego, 2000, p.174).

El valor corporativo de una empresa se origina precisamente de la interacción de los tres (3) componentes planteados y, es necesario que todos estén en perfecto equilibrio, porque si uno de los elementos es débil, o dirigido equivocadamente, la organización no tiene el potencial para transformar su Capital Intelectual en valor corporativo.

Queda claro entonces que la combinación de estos tres (3) elementos es lo que proporciona “la fuente de creación de todo valor por la organización.

El Capital Organizacional, logrado a través del trabajo de planificación y alianzas estratégicas para la producción de tecnología adecuada, publicidad, marcas comerciales e imagen de la empresa, entre otras, y el capital relacional o de clientela, derivado de las relaciones con clientes, proveedores, bancos, accionistas; constituyen herramientas básicas que, por su origen y efecto, le proveen estabilidad y seguridad económica a una empresa. (García,2001, p.126).

2.2.1.3 Evaluación del Capital Intelectual en la Organización

Según Davis (2002). Los pasos que se proponen para realizar la auto-evaluación son los siguientes:

1. Establecer un equipo de auto-evaluación. En lo posible deberá estar integrado por los directivos y por las personas que puedan aportar visiones desde otras perspectivas de la organización. En el momento de realizar la auto-evaluación del Capital del Director/ Emprendedor es deseable que participe, junto con el director, alguna otra persona que ayude a objetivar las respuestas.
2. Seleccionar un modelo ordenador de los recursos intangibles: proponemos la utilización del Capital Intelectual con sus cuatro componentes. Presentamos en los cuadros 1, 2, 3 y 4 los elementos y variables que integran cada componente de Capital Intelectual. Cada organización, de acuerdo a su realidad, deberá determinar la importancia y peso relativo de cada uno y agregar los que falten.
3. Realizar una evaluación primaria de los elementos evaluados, utilizando una escala cualitativa. Proponemos la siguiente escala: 1 - muy adecuado, 2 – adecuado, 3 – poco adecuado, 4 – inadecuado, 5 - no sabe, 6 – no está presente, 7 – no se aplica.
4. Asignar la importancia de cada uno de los elementos contemplando dos aspectos:

- a. Importancia del recurso para la actividad que realiza la empresa.
 - b. Importancia del recurso para potenciar otros recursos intangibles.
5. Proponer acciones para desarrollar y mantener aquellos elementos que sean más importantes. (Davis,2002, p.169).

2.2.1.4 Auto - evaluación del Capital Humano

El Capital Humano es el componente que genera el Capital Estructural y Relacional de la organización. Son las personas las que producen y utilizan la información y el conocimiento para generar las capacidades que le permiten a la organización competir. “Las inversiones en planta física, la innovación, el desarrollo de nuevos productos, la satisfacción de los clientes, la incursión en nuevos mercados, funcionan gracias al Capital Humano de la organización. Este hecho es obvio, pero muchas veces desatendido por los directivos”. (Guajardo,2008, p.179)

Un Capital Humano valioso o con talento es aquel que está motivado y preparado, que cuenta con la diversidad adecuada de personas y que es capaz de ser gestionado a lo largo del tiempo, a través de la incorporación de nuevas personas y del desarrollo de sus capacidades (CIC, 2002 a).

Conviene distinguir entre lo que los empleados pueden hacer y lo que desean hacer. Siguiendo a Ulrich (1999) al considerar el Capital Humano,

es importante incluir la voluntad, dedicación o compromiso junto con la capacidad. Este autor propone la siguiente definición: capital humano = capacidad de los empleados x dedicación de los empleados.

“La capacidad sola no garantiza un alto nivel de Capital Humano, en tanto un capital que impacte positivamente sobre los resultados de la empresa. Para mejorar los resultados en cuanto a empleados se deberá trabajar tanto en la capacidad como en la dedicación de estos”. (Guajardo,2008, p.179).

2.2.1.5 Auto - evaluación del Capital Estructural

“El Capital Estructural es el conjunto de recursos intangibles que son propiedad de la empresa, entendiendo como tal aquellos que se quedan en ella cuando las personas la abandonan. Representa aquello que hace la organización entera más allá del talento de sus integrantes individuales. Es esencial desarrollar el Capital Estructural para que el éxito a largo plazo no dependa de los individuos sino de la organización global”. (Gallart,1997, p.170).

Para mantener su ventaja competitiva, las organizaciones deben convertir el conocimiento esencial de sus empleados y el derivado de sus relaciones con otros agentes (accionistas, proveedores y clientes, entre otros), en conocimiento propiedad de la empresa. Es decir, la empresa

deberá transformar, en la medida de lo posible, su Capital Humano y su Capital Relacional esencial en conocimiento insertado en las estructuras y procesos organizativos, o sea en Capital Estructural. En otras palabras, a través de la institucionalización y codificación del conocimiento en rutinas organizativas, políticas, procedimientos y bases de datos, entre otros, hacer que el mismo esté disponible para ser utilizado en todos los lugares de la organización donde lo necesiten, incluso en el supuesto de que determinados empleados claves abandonasen la misma o que ciertas relaciones entre determinados empleados de la empresa y terceros se viesen afectadas. (Ordóñez de Pablos, 2003).

Una forma es hacer que el conocimiento se documente y comparta por medios físicos (papeles, fotos) o electrónicos (sistemas informáticos). Otra es generar instancias donde se fomente el intercambio de conocimiento, como reuniones, discusiones en grupo, trabajo en equipo y crear un “ambiente de trabajo” donde las personas se sientan deseosas de compartir sus experiencias y conocimientos (que es un acto totalmente voluntario). En este caso el conocimiento queda explicitado en la cultura, en la “forma de hacer”. En consecuencia, los depósitos del Capital Estructural pueden ser físicos, electrónicos o culturales. (Ordóñez de Pablos, 2003).

“El conocimiento estructural puede originarse en fuentes internas, la explicitación del conocimiento de los integrantes de la organización, o de fuentes externas, la explicitación del conocimiento de agentes externos como clientes o proveedores, o la internalización de documentación generada en universidades, centros de conocimientos, seminarios, etc.” (Castellnos,2006, p.186).

Para desarrollar el capital estructural, es esencial generar una cultura donde se comparta el conocimiento, una cultura que es extraña en muchas de nuestras sociedades, donde hemos sido educados en la competencia, donde el conocimiento es fuente de “poder” y compartirlo no es natural. Amidon & Skyrme (1997) demuestran que para generar altos niveles de innovación es crítico tener una cultura donde se comparta el conocimiento, donde la conversación abierta, el diálogo a través de las fronteras organizacionales, el trabajo en equipo y la formación de redes sociales son esenciales.

“Involucrar el personal a través de un estilo de relaciones laborales basadas en la negociación y no en la confrontación, es también un elemento clave en la competitividad de las empresas en la sociedad del conocimiento. No se puede pretender que las personas se involucren si todas las partes (patronales y obreros o empleados) no se sienten ganando

en la relación. Para construir una visión compartida por todas estas partes que miran a la organización desde distintas perspectivas es necesario que se trabaje en un ambiente de ganar -ganar". (Mantilla,2004,p.190)

Burr & Girardi (2002) amplían la fórmula de Ulrich (1998) del capital humano para incorporar el elemento de control, definido como el grado de autonomía que tiene la persona en la ejecución del trabajo. El control es un elemento del Capital Estructural que tiene un impacto relevante en el comportamiento de las personas. El tipo de control organizacional tiene su fuente en los modelos mentales del director o emprendedor, de su visión sobre las personas y las organizaciones. Vemos aquí, nuevamente, lo sistémico de todos los componentes del Capital Intelectual. (Rivier, 2000,p.265).

2.2.1.6 Auto - evaluación del Capital Relacional

Nahapiet y Ghoshal (1998) definen el capital social (que se denomina Capital Relacional en el ámbito del Capital Intelectual) como la suma de los recursos actuales y potenciales incorporados, derivados y disponibles a través de la red de relaciones que posee un individuo o unidad social. En consecuencia, el capital social comprende a ambas: la red y los recursos que pueden ser movilizados a través de la red.

De acuerdo con Burt (2001) el capital social, a diferencia de otros tipos de capitales, no es propiedad individual sino colectiva, pertenece a todos los participantes de la relación. En consecuencia, no es un elemento fácilmente transable.

Como hemos visto, para la Resource Based View (Barney, 1991, 1999, Grant, 1991) las empresas desarrollan sus ventajas competitivas sostenibles gracias a los recursos o competencias que poseen. Pero no solo se basan en las competencias internas sino también en las competencias y recursos que le aportan otras empresas, organizaciones o partes interesadas. Estos recursos externos y de naturaleza relacional, presente sobre todo en las redes organizacionales, es lo que se denomina capital social (Viedma, 2004).

En la misma línea, Porter (1990) sostiene que, en la economía del conocimiento, las empresas y organizaciones construyen sus ventajas competitivas sostenibles basándose tanto en sus competencias centrales internas como en las competencias centrales de otras organizaciones y empresas, específicamente de aquellas ubicadas en el mismo territorio. (Alama,2010, p.175)

El Modelo Intellectus (CIC, 2003), que estamos utilizando como base para la clasificación de los componentes del Capital Intelectual, establece

una clasificación de los elementos que integran el Capital Relacional que contempla en gran parte lo expresado anteriormente. Lo define como el conjunto de conocimientos que se incorporan a la organización y a las personas como consecuencia del valor derivado de las relaciones que mantienen con los agentes del mercado y con la sociedad en general. Está integrado por el Capital de Negocios y por el Capital Social (tomando este concepto en forma más restringida).

“El Capital de Negocio se refiere al valor que representan para la organización las relaciones que mantiene con los principales agentes vinculados con su proceso de negocio básico (clientes, proveedores, accionistas, aliados, competidores)”. (Trujillo,2013, p.183).

2.2.1.7 Modelos de Medición del Capital Intelectual

Los modelos que se presentan tienen por objetivo servir como herramienta para identificar, estructurar y valorar los activos intangibles.

A) Balanced Business Scorecard (KAPLAN Y NORTON, 1996)

Este modelo consiste en un sistema de indicadores financieros y no financieros que tienen como objetivo medir los resultados obtenidos por la organización.

Kaplan y Norton, comienzan su labor investigadora en 1990, con la profunda convicción de que los modelos de gestión empresarial basados en indicadores financieros, se encuentran completamente obsoletos. Su labor se materializa en el libro “The Balanced Scorecard”.

El modelo integra los indicadores financieros (de pasado) con los no financieros (de futuro), y los integra en un esquema que permite entender las interdependencias entre sus elementos, así como la coherencia con la estrategia y la visión de la empresa.

- Dentro de cada bloque se distinguen dos tipos de indicadores:
- Indicadores driver (factores condicionantes de otros).
- Indicadores Output (indicadores de resultado). (Muñoz de Priego, 2000, p.135).

El modelo presenta cuatro bloques:

1) Perspectiva Financiera

El modelo contempla los indicadores financieros como el objetivo final; considera que estos indicadores no deben ser sustituidos, sino complementados con otros que reflejan la realidad empresarial. Ejemplo de indicadores: rentabilidad sobre fondos propios, flujos de caja, análisis de rentabilidad de cliente y producto, gestión de riesgo.

2) Perspectiva de Cliente

El objetivo de este bloque es identificar los valores relacionados con los clientes, que aumentan la capacidad competitiva de la empresa. Para ello, hay que definir previamente los segmentos de mercado objetivo y realizar un análisis del valor y calidad de éstos. En este bloque los indicadores drivers son el conjunto de valores del producto / servicio que se ofrece a los clientes (indicadores de imagen y reputación de la empresa, de la calidad de la relación con el cliente, de los atributos de los servicios / productos. (Muñoz de Priego,2000, p.135).

3) Perspectiva de Procesos Internos de Negocio

Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y conseguir altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor. (Muñoz de Priego,2000, p.135).

Se distinguen tres tipos de procesos:

- a) Procesos de Innovación (difícil de medir). Ejemplo de indicadores: % de productos nuevos, % productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia.

- b) Procesos de Operaciones. Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costes, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.
- c) Procesos de servicio postventa. Indicadores: costes de reparaciones, tiempo de respuesta, ratio ofrecido.

4) Perspectiva del Aprendizaje y Mejora

El modelo plantea los valores de este bloque como el conjunto de drivers del resto de las perspectivas. Estos inductores constituyen el conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender. Se critica la visión de la contabilidad tradicional, que considera la formación como un gasto, no como una inversión.

La perspectiva del aprendizaje y mejora es la menos desarrollada, debido al escaso avance de las empresas en este punto. De cualquier forma, la aportación del modelo es relevante, ya que deja un camino perfectamente apuntado y estructura esta perspectiva. Clasifica los activos relativos al aprendizaje y mejora en:

Capacidad y competencia de las personas (gestión de los empleados). Incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación.

Sistemas de información (sistemas que proveen información útil para el trabajo). Indicadores: bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y copyrights.

Cultura – clima - motivación para el aprendizaje y la acción. Indicadores: iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo, el alineamiento con la visión de la empresa. (Muñoz de Priego,2000, p.135).

B) Intellectual Assets Monitor (Sveiby, 1997)

Sveiby (1997) basa su argumentación sobre la importancia de los activos intangibles en la gran diferencia existente entre el valor de las acciones en el mercado y su valor en libros. Esta diferencia, según Sveiby, se debe a que los inversores desarrollan sus propias expectativas en la generación de los flujos de caja futuros debido a la existencia de los activos intangibles.

Antes de definir los activos intangibles, hay que determinar el objetivo de la medición y en función del usuario final, determinar los aspectos más relevantes. Según este autor, la medición de activos intangibles presenta una doble orientación:

Hacia el exterior, para informar a clientes, accionistas y proveedores.

Hacia el interior, dirigida al equipo directivo para conocer la marcha de la empresa.

Sveiby (1997), clasifica los activos intangibles en tres categorías, dando origen a un balance de activos intangibles. Identifica los siguientes:

Competencias de las Personas. Incluye las competencias de la organización como son planificar, producir, procesar o presentar productos o soluciones.

Estructura Interna. Es el conocimiento estructurado de la organización como las patentes, procesos, modelos, sistemas de información, cultura organizativa, así como las personas que se encargan de mantener dicha estructura.

Estructura Externa. Comprende las relaciones con clientes y proveedores, las marcas comerciales y la imagen de la empresa.

Según Sveiby (1997), las personas son el único agente verdadero en las organizaciones, y las encargadas de crear la estructura interna (organización) y externa (imagen). Ambas, tanto la interna como la externa, son estructuras de conocimiento y que permanecen en la empresa incluso tras la marcha de un alto número de trabajadores.

El autor propone tres tipos de indicadores dentro de cada uno de los tres bloques:

- Indicadores de crecimiento e innovación: recogen el potencial futuro de la empresa.
- Indicadores de eficiencia: nos informan hasta qué punto los intangibles son productivos (activos).
- Indicadores de estabilidad: indican el grado de permanencia de estos activos en la empresa.

C) Navigator de Skandia (Edvinsson, 1992-1996)

La principal línea de argumentación de Leif Edvinsson es la diferencia entre los valores de la empresa en libros y los de mercado. Esta diferencia se debe a un conjunto de activos intangibles, que no quedan reflejados en la contabilidad tradicional, pero que el mercado reconoce como futuros flujos de caja. Para poder gestionar estos valores, es necesario hacerlos visibles. (Waldman, 1994, p.167)

El enfoque de Skandia parte de que el valor de mercado de la empresa está integrado por: El Capital Financiero y El Capital Intelectual (que descompone en bloques):

Los elementos del Capital Intelectual son:

1. Capital Humano. Conocimientos, habilidades, actitudes, de las personas que componen la organización.

2. Capital Estructural. Conocimientos explicitados por la organización.
Integrado por tres elementos:
3. Clientes. Activos relacionados con los clientes (fidelización, capacidad de conformar equipos mixtos).
4. Procesos. Forma en que la empresa añade valor a través de las diferentes actividades que desarrolla.
5. Capacidad de Innovación. Posibilidad de mantener el éxito de la empresa a en el largo plazo a través del desarrollo de nuevos productos o servicios.

La síntesis del Capital Intelectual y la dimensión financiera y temporal quedan recogidos en el modelo denominado Navigator. (Quintanilla,2010,p.125).

D) Technology Broker (Brooking, 1996)

Annie Brooking (1996) parte del mismo concepto que el modelo de Skandia: El valor de mercado de las empresas es la suma de los activos tangibles y el Capital Intelectual.

El modelo no llega a la definición de indicadores cuantitativos, sino que se basa en la revisión de un listado de cuestiones cualitativas. Brooking (1996) incide en la necesidad del desarrollo de una metodología para auditar la información relacionada con el Capital Intelectual.

Los activos intangibles se clasifican en cuatro categorías, que constituyen el Capital Intelectual:

1) Activos de Mercado

Proporcionan una ventaja competitiva en el mercado. Indicadores: marcas, clientes, nombre de la empresa, cartera de pedidos, distribución, capacidad de colaboración.

2) Activos de Propiedad Intelectual

Valor adicional que supone para la empresa la exclusividad de la explotación de un activo intangible. Indicadores: Patentes, copyrights, derechos de diseño, secretos comerciales.

3) Activos Humanos

Se enfatiza la importancia que tienen las personas en las organizaciones por su capacidad de aprender y utilizar el conocimiento. Brooking (1996) afirma que el trabajador del tercer milenio será un trabajador del conocimiento, al que se le exigirá participación en el proyecto de empresa y una capacidad para aprender continuamente. Indicadores: aspectos genéricos, educación (base de conocimientos y habilidades generales), formación profesional (capacidades necesarias para el puesto de trabajo), conocimientos específicos del trabajo (experiencia), habilidades (liderazgo, trabajo en equipo, resolución de problemas,

negociación, objetividad, estilo de pensamiento, factores motivacionales, comprensión, síntesis.(Castellanos,2006, p.110)

4) Activos de Infraestructuras.

Incluye las tecnologías, métodos y procesos que permiten que la organización funcione. El modelo incluye: filosofía de negocio, cultura de la organización (puede ser un activo o un pasivo en función del alineamiento con la filosofía del negocio), sistemas de información, las bases de datos existentes en la empresa (infraestructura de conocimiento extensible a toda la organización). (Dessler,2001,p.136).

E) Modelo Intelect (Euroforum, 1998)

El modelo responde a un proceso de identificación, selección, estructuración y medición de activos hasta ahora no evaluados de forma estructurada por las empresas.

Pretende ofrecer a los gestores información relevante para la toma de decisiones y facilitar información a terceros sobre el valor de la empresa. El modelo pretende acercar el valor explicitado de la empresa a su valor de mercado, así como informar sobre la capacidad de la organización de generar resultados sostenibles, mejoras constantes y crecimiento a largo plazo. (Jones,& George, 2006,p.154).

E.1 Características del Modelo

- Enlaza el Capital Intelectual con la estrategia de la empresa.
- Es un modelo que cada empresa debe personalizar.
- Es abierto y flexible.
- Mide los resultados y los procesos que los generan.
- Aplicable.
- Visión sistémica.
- Combina distintas unidades de medida.

E.2 Estructura del Modelo Intelect:

1) Bloques.- Es la agrupación de Activos Intangibles en función de su naturaleza (Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional).

a) Capital Humano

Se refiere al conocimiento (explícito o tácito) útil para la empresa que poseen las personas y equipos de la misma, así como su capacidad para regenerarlo; es decir, su capacidad de aprender. El Capital Humano es la base de la generación de los otros dos tipos de Capital Intelectual. Una forma sencilla de distinguir el Capital Humano es que la empresa no lo posee, no lo puede comprar, sólo alquilarlo durante un periodo de tiempo. (Alama,2010, p.187).

b) Capital Estructural

Es el conocimiento que la organización consigue explicitar, sistematizar e internalizar y que en un principio puede estar latente en las personas y equipos de la empresa. Quedan incluidos todos aquellos conocimientos estructurados de los que depende la eficacia y eficiencia interna de la empresa: los sistemas de información y comunicación, la tecnología disponible, los procesos de trabajo, las patentes, los sistemas de gestión. El Capital Estructural es propiedad de la empresa, queda en la organización cuando sus personas la abandonan. Un sólido Capital Estructural facilita una mejora en el flujo de conocimiento e implica una mejora en la eficacia de la organización. (Alama, 2010, p.188).

c) Capital Relacional

Se refiere al valor que tiene para una empresa el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior. La calidad y sostenibilidad de la base de clientes de una empresa y su potencialidad para generar nuevos clientes en el futuro, son cuestiones claves para su éxito, como también lo es el conocimiento que puede obtenerse de la relación con otros agentes del entorno (alianzas, proveedores).(Dessler,2001, p.134).

1) Elementos.- Son los activos intangibles que se consideran dentro de cada bloque. Cada empresa en función de su estrategia y de sus

factores críticos de éxito, elegirá unos elementos concretos.

- 2) Indicadores.- Es la forma de medir o evaluar los elementos. La definición de indicadores debe hacerse en cada caso particular.

2.2.1.8 Análisis comparativo de los modelos de medición de capital intelectual.

Cada uno de los modelos estudiados representan una herramienta para realizar la medición del capital intelectual, pero los aspectos que consideran no son los mismos en todos.

Amplitud del modelo, es decir, que considere la medición de todos los componentes del capital intelectual que posee o controla una empresa, con la finalidad de poder realizar un inventario completo y de este modo, la medición arroja resultados lo más cercano posible a la realidad, y que le permitan a la empresa establecer la estrategia que más le conviene.

Dinamismo, es decir, que permita medir el stock actual de capital intelectual (cuánto hay de cada activo en el momento de realizar la medición) que posee o controla una empresa, pero que a la vez permita identificar el potencial futuro de ese capital (cómo se está incrementando: velocidad y profundidad de este proceso), ya que, según las características de la actividad actual de los intangibles, va a depender el valor que se

creará a futuro. Es importante entonces considerar la dimensión temporal.

Flexibilidad del modelo, de tal modo que permita adaptado a la realidad y necesidades propias de cada empresa, evitando la limitación propia de modelos rígidos cuya aplicación deje fuera la medición de activos intangibles relevantes para la empresa. Esta característica es de gran importancia si tenemos en cuenta que la dotación de recursos y capacidades en las empresas es heterogénea.

Factibilidad, que implica que el modelo pueda aplicarse a la realidad empresarial peruana; en otras palabras, que la aplicación e interpretación del modelo no involucre grandes obstáculos, que resten fiabilidad a los datos que arroje la medición. (Campbell,2000,p.143).

Para la valoración de cada una de las características, se ha establecido un puntaje que va del 1 al 3, según sea el ajuste del modelo con la misma:

Ajuste mínimo con la característica = 1

Ajuste mediano con la característica = 2

Ajuste elevado con la característica = 3

Para la primera característica, Amplitud, tenemos que casi todos los modelos obtuvieron una calificación de 2, lo que significa que presentan ajuste mediano.

Con esta característica, el Navegador de Skandia obtuvo una calificación de 1 (si tenemos en cuenta que este modelo sólo contempla

dos bloques de capital intelectual: humano y estructural) y el modelo Intellectus obtuvo una calificación de 3, lo que indica que es el que presenta la mayor cobertura; esto se debe a que consideran solo tres bloques de Capital Intelectual (Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional), mientras que el modelo Intellectus considera cinco bloques (Capital Humano, Capital Tecnológico, Capital Organizativo, Capital de Negocio y Capital Social). Aunque cabe añadir que los cuatro últimos bloques están de algún modo incluidos dentro del Capital Estructural (el Tecnológico y el Organizativo) y dentro del Capital Relacional (el de Negocio y el Social), pero no se les da un tratamiento detallado (indicadores puntuales para cada uno de ellos) como en el modelo Intellectus.

La Flexibilidad, es una característica presente en todos los modelos, aunque en diferente grado. Así tenemos que presentan un mayor grado de la misma, el Cuadro de Mando Integral, el Navegador de Skandia, el modelo Intellect y el modelo Intellectus. (Brooking, 1997, p.165).

El Dinamismo no está contemplado en todos los modelos; así tenemos que el modelo del Canadian Imperial Bank (Saint-Onge, 1996), el Technology Broker (Brooking, 1997) y el modelo de la Universidad Westetn Ontario (Bontis, 1998), inciden sólo en el presente. El Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton, 1993) incluye el futuro tangencialmente dentro

de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento. Por último, los modelos de Edvinsson (1997), Sveiby (1997), Euroforum (1998) y CIC (2003) incluyen explícitamente la variable tiempo.

Finalmente, en cuanto a la *factibilidad*, los modelos que se presentan como más factibles son el Monitor de Activos Intangibles (Sveiby, 1997) ya que establece indicadores muy puntuales para cada uno de los bloques de capital intelectual (indicadores de crecimiento e innovación, indicadores de eficiencia e indicadores de estabilidad), y los modelos Intellect (Euroforum, 1998) e Intellectus (CI C, 2003), pues son modelos españoles, no presentando dificultades para su comprensión y aplicación. (Guajardo,2008,p. 131).

De los modelos de medición de capital intelectual que hemos visto, se desprende la tipología del mismo, habiendo consenso, en cuanto a la existencia de tres bloques principales de capital intelectual: capital humano, capital estructural y capital relacional; aunque el modelo Intellectus desglosa el capital estructural en capital tecnológico y espiral organizativo, y el capital negocio y capital social, resultan de la descomposición del capital relacional. En el epígrafe siguiente, se explica con mayor detalle en qué consiste cada uno de los componentes del capital intelectual del modelo Intellectus. (García,2001, p.185).

Modelo de Medición de Capital Intelectual	Criterios de Evaluación				Puntaje
	Amplitud	Flexibilidad	Dinamismo	Factibilidad	Total
Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton, 1993)	2	3	2	3	10
Modelo del Canadian Imperial Bank (Saint Onge, 1996)	2	2	1	2	7
Technology Broker (Brooking, 1997)	2	2	1	2	7
Navegador de Skandia (Edvinsson, 1997)	1	3	3	2	9
Monitor de los Activos Intangibles (Sveiby, 1997)	2	2	3	3	10
Universidad Western Ontario (Bontis, 1998)	2	2	1	2	7
Intellect (Euroforum, 1998)	2	3	3	3	11
Intellectus (CIC, 2003)	3	3	3	3	12

Evaluación de los Modelos de Capital Intelectual

Fuente: Alama Salazar, Elsa (2010).

2.2.1.9 Tipología del capital intelectual

Como ya habíamos mencionado, a nivel internacional, existe consenso respecto a los tres componentes básicos del capital intelectual: capital humano, capital estructural y capital relacional.

"Estos capitales expresan el valor acumulado o la riqueza generada por los valores, conocimientos, destrezas y habilidades de las personas (inteligencia humana); por los valores, cultura, rutinas, protocolos, procedimientos, sistemas, desarrollos tecnológicos y propiedad intelectual de la organización (inteligencia de la organización) y por el valor de las

relaciones y de las acciones compartidas con los agentes externos o sociales (inteligencia competitiva y social)" (CTe, 2003: 28). Cada uno de estos "capitales" interactúa entre sí, conformando el capital intelectual. Es evidente pues, que aunque están estrechamente vinculados, cada uno de ellos tiene aspectos diferenciadores por lo que resulta conveniente y útil conocerlos. (Jones, & George,2006,p.155).

Por otra parte, siendo el capital intelectual un activo intangible, la tipología que de él se ha hecho se aproxima bastante a la tipología de los recursos (intangibles) y capacidades encontrada en la literatura, de modo que aunque tengan diferente denominación, se puede decir que se está hablando de lo mismo, como veremos en los siguientes apartados.

La tipología de capital intelectual que proponemos se basa en el modelo de Intellectus (CIC 2003). El modelo contempla cinco tipos de capital intelectual: capital humano, capital organizativo, capital tecnológico, capital negocio y capital social. Integra cada "capital" un conjunto de elementos que describen sus caracteres básicos, para los cuales se describen unas variables, objeto de medición, mediante una serie de indicadores. El nivel de desagregación de este modelo ofrece una perspectiva completa de qué es lo que se pretende medir. (Martínez, 2013, p.235).

2.2.1.10 Medición del capital intelectual como política de servicio

El capital intelectual se define como el conjunto de todo aquello que agrega valor a la empresa y que no está representado por los activos fijos que hacen parte del balance general de dichas compañías. Es algo de los activos de una organización que genera un rendimiento mayor que los intereses de un banco. Estos activos intangibles tienen su orden en los conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas que forman parte del núcleo estable de la empresa; corresponden a todos aquellos conocimientos, tácitos o explícitos que generan valor económico para la empresa. (Mantilla,2004, p.124).

Estos activos invisibles no deben convertirse en un misterio, ellos se derivan del personal de una organización y de las relaciones de la empresa con su entorno.

Dentro de las mediciones de la totalidad contamos con: La razón entre el valor del mercado y valor contable, la Q de Tobín, y el cálculo de valor intangible. Para la valoración específica existen las medidas de capital humano, medidas de capital estructural y medias de capital clientela.

1) Razón entre valor mercado y valor contable

Capital Intelectual = valor de mercado – valor en libros (patrimonio).

Razón del Capital Intelectual = valor de mercado/valor en libros.

Es la medida más sencilla pero no por esto la peor del Capital Intelectual. Es la diferencia entre su valor de mercado y su patrimonio contable. Es un método veloz, sencillo y razonable.

Estas medidas se basan en el concepto del comprador y no del vendedor. El valor de cualquier producto es igual a lo que alguien está dispuesto a pagar por él. Basados en este principio, el valor de una compañía se puede definir como su cotización en el mercado, esto es: número de acciones en circulación por precio bursátil o comercial de la acción. (Mantilla,2004, p.124).

Si el valor de la empresa es mayor que el valor poseído por los accionistas, es acertado atribuir la diferencial al capital intelectual porque, el capital humano el capital clientela son bienes que poseen la empresa juntamente con sus empleados y clientes; sin embargo el valor de mercado tiene los siguientes inconvenientes:

En primer lugar, el valor del mercado es volátil y responde abruptamente con frecuencia, a factores que están fuera del control de la gerencia, como son la mayoría de las variables macro económicas, tanto nacionales como internacionales. Por ejemplo, cuando hay un aumento fuerte en las tasas de interés el valor de mercado de la mayoría de las compañías decrece, lo que teóricamente estaría disminuyendo su Capital

Intelectual. (Quintanilla,2010, p.123).

En segundo lugar, es frecuente que, en promedio, tanto el valor en libros como el de mercado se encuentren subvalorados. El valor en libros se ve afectado por ciertas políticas de depreciación. Por ejemplo, cuando se permite depreciar aceleradamente para estimular la inversión, los activos fijos son subvalorados en el balance general, y por supuesto el patrimonio también se afecta.

Un camino para mejorar la confiabilidad y utilidad de la diferencia entre el valor de mercado y en libros es calcular su cociente en lugar de la diferencia y comparar los resultados con competidores, empresas del mismo sector o con el comportamiento general de una industria. Bajo el supuesto de que las variables macroeconómicas afectan a todas las empresas en una proporción aproximadamente igual, su efecto también se verá filtrado mediante esta comparación.

Si esta relación se calcula sobre una base periódica mensual, trimestral, semestral o anual, el comportamiento en el tiempo podría actuar como un instrumento de prevención para una compañía en particular. (Rivier,2000, p.136).

2) **Relación de mercado a valor de reposición**

Capital Intelectual = valor de mercado - valor de reposición de los activos fijos.

Razón de Capital Intelectual = valor de mercado / valor de reposición de los activos fijos.

(Q de Tobín = "q")

Este sistema de cálculo requiere de un mayor esfuerzo que el anterior, pero tiene la ventaja de dar una idea más aproximada del valor real de los activos fijos de una compañía, evitando que se vean subvalorados por procesos contables.

Al emplear la "q" de Tobín en lugar de la razón entre los valores de mercado y contable se neutraliza el efecto de las distintas políticas de depreciación, como sucede con la razón entre valores, la "q" de Tobín es más efectiva cuando se comparan empresas similares en un período de varios años. (Trujillo,2013, p.145).

Aunque J. Tobín no desarrolló su medida para valorar el Capital Intelectual, ésta resultó ser buena aproximación al mismo. Si la relación de "q" de Tobín es mayor que 1, su empresa puede ser apetecida por muchos compradores.

Un competidor cuyos activos son similares a los de su empresa, pero

con una “q” mayor, tiene algo que usted no posee, llámese gente, sistemas de trabajo o clientes, y que le permite conseguir más dinero con la misma inversión tangible. (Robbins, & Coulter, 1996, p.128)

3) **Valor intangible calculado (VIC)**

Este sistema fue desarrollado por la compañía NCI RESEARCH situada en Illinois, que se encuentra afiliada a la escuela de negocios de Kellogg en la Universidad de Northwestern, en un programa de ayuda a las ciudades para evaluar y adquirir negocios intensivos en conocimiento. Es una forma de alentar a los bancos a invertir en negocios que aunque poseen pocos activos tangibles como soporte para los préstamos, cuentan con una capacidad importante para producir flujos de fondos futuros. (Guajardo, 2008, p.135)

2.2.2 Desempeño laboral

2.2.2.1 Definición

Se define como la forma en que los colaboradores realizan su trabajo. Se evalúa durante las revisiones de su rendimiento mediante las cuales se toman en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, habilidades y productividad. El desempeño es una conducta que la gente manifiesta y

que puede observarse; en muchos empleos, por supuesto, “la conducta” se traduce en pensar, planear o resolver problemas y eso no puede observarse, en su lugar, solo puede describirse con la ayuda del trabajador. En este contexto, el desempeño incluye aquellas acciones y conductas que son relevantes para las metas de la organización y pueden medirse en términos del rendimiento del trabajador, el desempeño es por lo que la organización contrata a un empleado, para hacerlo y hacerlo bien, no es la consecuencia o resultado de la acción, es la acción en sí mismo. (Landy & Conte, 2005,p.82).

Los seres humanos, de hecho, están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus 54 necesidades y mantener un equilibrio emocional. En lugares de trabajo, el desempeño incluye aquellos aspectos relacionados con acciones o conductas que son relevantes para lograr las metas organizacionales y que pueden ser medidas en términos de efectividad. Esto puede definirse como el comportamiento del empleado evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. El desempeño del cargo es situacional en extremo, varía de persona a persona y depende de innumerables factores condicionantes que influyen poderosamente. El valor de las recompensas y la percepción de que las recompensas dependen del esfuerzo determinan el volumen del esfuerzo individual que la persona está dispuesta a realizar a su vez el

esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeña. (Chiavenato, 2009).

El desempeño es un estado de adaptación, el cual se refiere no solo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, necesidad de autoestima y de autorrealización. La adaptación varía de una persona a otra y en el mismo individuo, de un momento a otro. Una buena adaptación denota salud mental (sentirse bien consigo mismo, sentirse bien con respecto a los demás). Otro concepto, afirma que el desempeño son las acciones y conductas que son relevantes para las metas de la organización; y se miden en términos del rendimiento del trabajador. (Campbell, 2000,p.90).

2.2.2.2 Modelo de Determinantes del Desempeño.

A) Según Campbell (2000), el modelo de determinantes del desempeño, está dado por:

- a. Conocimiento declarativo: conocimientos sobre los hechos y cosas; es un entendimiento de los requisitos de la tarea (hechos, principios, metas, auto-conocimiento).
- b. Conocimiento y destrezas de procesos: conocer cómo hacer las cosas

- Destrezas cognoscitivas - Destrezas psicomotoras - Destrezas físicas - Destrezas de auto-gerencia - Destrezas interpersonales.
- c. Motivación: Selecciones que uno hace - selección de desempeño - Nivel de esfuerzo - Persistencia en el esfuerzo. (Campbell,2000, p.118).

La investigación de Campbell identifico por lo menos ocho componentes básicos del desempeño:

- Rendimiento de la tarea específica del puesto: capacidad del individuo para ejecutar tareas sustantivas o técnicas del trabajo.
- Rendimiento de la tarea no específica del puesto: capacidad del individuo para ejecutar tareas o conductas no específicas a sus puestos.
- Rendimiento de la tarea de comunicación oral y escrita: rendimiento del individuo para escribir y hablar. Independientemente de la exactitud de su trabajo.
- Demostración del esfuerzo: la consistencia del esfuerzo de un individuo; la frecuencia con la que la gente hace un esfuerzo extra cuando se requiere; la voluntad para trabajar bajo condiciones adversas.
- Mantenimiento de la disciplina personal: el grado en que un individuo evita las conductas negativas como el ausentismo excesivo, el abuso

de alcohol u otras sustancias y las infracciones a la ley o a las reglas.

- Facilitar el desempeño del equipo y de los pares: el grado en que un individuo apoya a sus pares, les ayuda con sus problemas, colabora en mantener la meta del grupo de trabajo y actúa como modelo para los pares y para el equipo.
- Supervisión/Liderazgo: rendimiento al influir en el desempeño de los subordinados mediante la interacción interpersonal cara a cara y la influencia.
- Administración: conducta dirigida a la articulación de la unidad, organizando personas y recursos, monitoreando el progreso, colaborando en la solución de problemas que pudieran evitar alcanzar las metas, controlando los gastos, obteniendo recursos adicionales y negociando con otras unidades. (Campbell ,2000,p,120).

B) Modelo del Desempeño Laboral de Furnham (1992)

Las características del desempeño laboral corresponden a los conocimientos, habilidades y capacidades que se esperan que una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo. Según lo señalado por Furnham (1992), son las siguientes:

- a. Adaptabilidad, se refiere a la mantención de la efectividad en diferentes ambientes y con diferentes asignaciones, responsabilidades y

personas.

- b. Comunicación, se refiere a la capacidad de expresar sus ideas de manera efectiva ya sea en grupo o individualmente. La capacidad de adecuar el lenguaje o terminología a las necesidades del (los) receptor (es). Al buen empleo de la gramática, organización y estructura en comunicaciones.
- c. Iniciativa, se refiere a la intención de influir activamente sobre los acontecimientos para alcanzar objetivos. A la habilidad de provocar situaciones en lugar de aceptarlas pasivamente. A las medidas que toma para lograr objetivos más allá de lo requerido. (Furnham,1992, p.50).
- d. Conocimientos, se refiere al nivel alcanzado de conocimientos técnicos y/o profesionales en áreas relacionadas con su área de trabajo. A la capacidad que tiene de mantenerse al tanto de los avances y tendencias actuales en su área de experiencia. (Furnham,1992, p.70).
- e. Trabajo en Equipo, se refiere a la capacidad de desenvolverse eficazmente en equipos/grupos de trabajo para alcanzar las metas de la organización, contribuyendo y generando un ambiente armónico que permita el consenso. (Furnham,1992, p.100).
- f. Estándares de Trabajo, se refiere a la capacidad de cumplir y exceder las metas o estándares de la organización y a la capacidad de

obtención de datos que permitan retroalimentar el sistema y mejorarlo.

- g. Desarrollo de Talentos, se refiere a la capacidad de desarrollar las habilidades y competencias de los miembros de su equipo, planificando actividades de desarrollo efectivas, relacionadas con los cargos actuales y futuros. (Furnham,1992, p.40).
- h. Potencia el Diseño del Trabajo, se refiere a la capacidad de determinar la organización y estructura más eficaz para alcanzar una meta. A la capacidad de reconfigurar adecuadamente los trabajos para maximizar las oportunidades de mejoramiento y flexibilidad de las personas.
- i. Maximiza el Desempeño, se refiere a la capacidad de establecer metas de desempeño/desarrollo proporcionando capacitación y evaluando el desempeño de manera objetiva.

Las tres últimas características son adicionales a los puntos anteriores y son aplicables a personas que lideran grupos de trabajo, los cuales deben actuar con buen juicio, madurez y sentido común. (Furnham,1992, p.70).

- C) Los primeros modelos que procuraron incorporar los factores situacionales/contextuales eran algo elementales. Sin embargo, la visión actual (Guzzo y Gannett, 1988; Waldman, 1994) reconoce que los factores situacionales pueden tener efectos facilitadores

potenciadores o impulsores) y limitantes. Los primeros, llevarían el rendimiento al máximo nivel posible, mientras que los segundos, restringirían el rendimiento hasta el mínimo aceptable (Guzzo y Gannett, 1988, p.90):

- a. Factores facilitadores o potenciadores: ciertos factores del sistema que afectan indirectamente el rendimiento, influyendo en primer lugar sobre aspectos del individuo. Los potenciadores personales deben incluir aspectos de los sistemas de RRHH, procesos de liderazgo y diseño del trabajo que puedan desarrollar y motivar a los gestores de servicio (Waldman, 1994,p.510).
- b. Factores limitantes e inhibidores: se trata de características de procesos tecnológicos y de trabajo, políticas, estructura y cultura organizativas. Otros factores más específicos e identificados como limitantes serían los investigados por Peters y O'Connor (1980), como: las herramientas y el equipo, el tiempo disponible y el entorno de trabajo. Los resultados de algunos de estos últimos han sido revisados por Baron. (1994).
- c. Los factores del entorno influyen considerablemente en una amplia gama de mecanismos y procesos internos del individuo, las limitaciones pueden tener un impacto negativo sobre el rendimiento de determinadas tareas, impidiendo al trabajador aprovechar al máximo

sus conocimientos, habilidades y capacidad de trabajo, y reduciendo su nivel de esfuerzo. (Peters,1980, p.86)

- d. Otro modelo del rendimiento laboral que incluye factores personales y de situación es el de Cardy y Dobbins (1994).

Los puntos de vista de estos autores son interesantes, quienes coinciden que el desempeño del personal está determinado por sus conductas y rendimientos, entre lo que dan y entre lo que entregan en su puesto de trabajo, estos resultados del trabajo vienen en forma asociada por los factores del sistema y por las conductas relevantes: la relación entre los factores personales y los resultados del trabajo no es directa, sino que opera a través de las principales conductas presentadas en el desarrollo del trabajo.

2.2.2.3 Evaluación del desempeño

Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo, la dirección de otros empleados debe evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. (Dessler, 2001, p.63).

Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación, o puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas.

Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal.

Por norma general, el departamento de recursos humanos desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento. Aunque el departamento de personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. Aunque es el departamento de personal el que diseña el sistema de evaluación, en pocas ocasiones lleva a cabo la evaluación misma, que en la mayoría de los casos es tarea del supervisor del empleado. (Dessler,2001, p.98).

La evaluación del desempeño debe estar fundamentada en una serie de principios básicos que orienten su desarrollo. Estos son:

- La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa.
- Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.
- El sistema de evaluación del desempeño requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores.
- El papel de juez del supervisor-evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras. (Dessler, 2001, p.94).

Además de las características señaladas, se pueden diferenciar dos tipos de evaluación: la informal y la formal. (Jones & George, 2006). Definen la evaluación informal como un estudio no programado, conociendo los avances y los aspectos que se deben reforzar a través de la retroalimentación, por medio de entrevistas, observaciones, revisión de documentos y archivos de los trabajadores (Urdaneta & Urdaneta, 2013, p.100).

Por otro lado, la evaluación formal es un proceso que se da de manera programada, cada año, a diferencia de la informal que es continua y no programada. (Jones & George, 2006) la definen como una evaluación

llevada a cabo en fecha fija durante el año y con base en las dimensiones y medidas de desempeño que se especificaron por adelantado. (Jones & George, 2006, p.436).

Para que la evaluación del desempeño se emplee adecuadamente en la organización, la dirección de RRHH debe implantar los siguientes pasos:

- Garantizar que exista un clima laboral de respeto y confianza entre las personas.
- Propiciar que las personas asuman responsabilidades y definen metas de trabajo.
- Desarrollar un estilo de administración democrático, participativo y consultivo.
- Crear un propósito de dirección, futuro y mejora continua de las personas.
- Generar una expectativa permanente de aprendizaje, innovación, desarrollo personal y profesional.
- Transformar la evaluación del desempeño en un proceso de diagnóstico de oportunidades de crecimiento, en lugar de que sea un sistema arbitrario, basado en juicios. (Trujillo, 2013, p.87).

2.2.2.4 Rasgos que predicen el desempeño laboral

Cuando los psicólogos tratan de determinar qué tipo de personalidad tiene alguien, se basan en las "Cinco Grandes", estas son cinco dimensiones básicas de la personalidad.

Los cinco rasgos de la personalidad en el modelo de los cinco grandes son:

1. Extraversión: el grado en que alguien es sociable, conversador y firme.
2. Disponibilidad: el grado en que alguien es bondadoso, cooperador y confiable.
3. Seriedad: es cuando alguien es responsable, digno de confianza, persistente y orientado hacia el logro.
4. Estabilidad emocional: tranquilidad, entusiasta y seguro, (positivo) o tenso, nervioso, depresivo e inseguro (negativo).
5. Apertura a la experiencia: el grado en el que alguien es imaginativo, artísticamente sensible e intelectual. (Centro de Apoyo de la APA, 2008).

2.2.2.5 Administración del desempeño

Actualmente se habla de la administración del desempeño es un ciclo dinámico, que evoluciona hacia la mejora de la compañía como un ente integrado.

A. Conceptualización:

Es la fase en la que la empresa identifica el mejor rendimiento al cual desea dirigirse. Por ejemplo, la empresa puede dirigir el desempeño con un sistema integrado de administración o enfocarse en un área específica. Una vez que ya se ha identificado hacia donde se quiere dirigir, se debe detallar el significado del mejor desempeño de manera comprensible, exhaustiva y lo más específica posible. Posteriormente se debe explicar a los empleados como su forma de trabajar en cada área se integra para mejorar el desempeño de la empresa. (Quintanilla,2010, p.78).

B. Desarrollo:

Es la fase en que la compañía examina donde el rendimiento actual está variando en función a los niveles deseados, lo cual puede realizarse a través de un Sistema de Soporte Integrado del Desempeño (IPSS), que como su nombre lo indica integra en un solo sistema todo lo que se viene haciendo en la empresa para mejorar el desempeño, y requiere de la colaboración de todo el personal de la empresa. En grandes compañías es especialmente crítico porque incluye a todas las áreas de la empresa y a muchas diferentes personas. Sin un sistema integrado, todos los esfuerzos que se realicen serían descoordinados, confusos e ineficientes para lograr mejorar el desempeño. (Quintanilla,2010, p.69).

C. Implementación:

En la forma tradicional se realizaba mediante mecanismos informales de monitoreo del desempeño actual, seguido de sesiones de entrenamiento, revisiones periódicas del desempeño, entre otras; sin permitir al empleado tomar control de su propio desarrollo del desempeño. Sin embargo, un sistema de soporte integrado del desempeño le da al empleado directo control sobre su propia planeación de desarrollo del desempeño, pues después de todo, ellos son los más interesados en desarrollar sus habilidades para alcanzar una promoción. Este, está diseñado para permitir a los empleados tener información al alcance de su mano usando la tecnología, por ejemplo, permite a los empleados consultar su actual nivel de habilidades de desempeño y determinar una estrategia de largo plazo para mejorarlas. (Quintanilla, 2010, p.80).

D. Retroalimentación:

La retroalimentación es importante durante todo el proceso y también después de la evaluación para que el empleado sepa cual son los puntos que debe reforzar para mejorar su desarrollo en el trabajo con miras de mejorar el desempeño integral de la compañía. (Quintanilla,2010, p.82).

E. Evaluación:

En esta etapa, se utilizan las medidas de desempeño para monitorear los indicadores específicos de desempeño en todas las competencias y determinar cómo se están respondiendo los objetivos. Es necesario que el sistema de medidas de desempeño esté construido de tal manera que permita integrar todos los indicadores del desarrollo del trabajo para examinar el desempeño de los empleados y compararlo con el delineado en la primera fase. (Martinez,2013, p.84).

F. Feedback o retroalimentación.

- Luego de ser incorporada la evaluación de 360 grados, los mensajes son oídos más frecuente y oportunamente.
- Dar al empleado el feedback que necesita es el primer paso para mejorar.
- Al proporcionar un feedback concreto, los empleados saben en que enfocarse para mejorar.

Metas:

- Proveer un marco racional para establecer metas, objetivos y medidas de desempeño como una base para tomar decisiones de promociones, etc. Sin embargo, algunas empresas relacionan la evaluación del

desempeño con recompensas salariales, aunque éste no es el fin de la evaluación, sino entre otras, buscar la forma para hacer que el empleado realice mejor su trabajo.

- Si es administrado correctamente el empleado nunca se verá sorprendido sobre las expectativas que se tienen sobre él.
- Es efectiva en establecer un diálogo entre el jefe y el empleado con respecto a metas.
- Concientiza al trabajador sobre la importancia de establecer y cumplir metas, ya que a través de esto el mismo se verá beneficiado.

G. Comunicación:

- Fomenta la comunicación entre empleados y supervisores, toda vez que se procura tener más informado al empleado sobre los requerimientos de la empresa y por otra parte se busca estar más al pendiente de sus necesidades para tratar de satisfacerlas.

Documentación:

- Un buen sistema de administración del desempeño provee solidez, clara documentación del nivel de habilidades de un empleado y su nivel de motivación, y permite a Recursos Humanos establecer mejor sus fortalezas y debilidades con relación a planes sucesivos.

- Provee un rápido perfil del desempeño del empleado para Recursos Humanos y el jefe del empleado.

Cuando la empresa planea estratégicamente sus recursos humanos busca considerar todas las actividades y acciones que sean necesarias para que la empresa en su conjunto logre los objetivos propuestos y una de esas actividades es hacer planes estratégicos sobre cómo lograr que el empleado trabaje eficientemente, esto es como administrar eficientemente el desempeño de los trabajadores. (Guerrero,2014, p.88).

2.2.2.6 Medición del desempeño

El termino medición del desempeño implica la contabilidad sistemática y controlada de indicadores que revelan los cumplimientos de las metas de una institución. Es decir, se mide la efectividad y la eficacia de una gestión administrativa.

Para poder medir el desempeño, se necesita que sea evaluado a través de indicadores del desempeño.

Estos indicadores deben ayudar a la gerencia para poder determinar cuál efectiva y eficiente es la labor de los empleados en el logro de los objetivos trazados, y por lo tanto, el cumplimiento de la misión organizacional. Por lo tanto, deben de estar incorporados en un sistema

integral de medición del desempeño que ayude o haga posible el seguimiento simultaneo y consistente en todos los niveles de la operación de la empresa, así como en el logro de los objetivos estratégicos de la empresa desde más alto nivel hasta el desempeño de cada ejecutivo y empleado.

Buscar cómo hacer funcionar mejora en los empleados a través de una planeación estratégica de recursos humanos no es suficiente, se necesita que el trabajo de los empleados las acciones realizadas sean evaluadas, siendo esto algo que es considerado desde el momento en que se están haciendo los planes del funcionamiento de los recursos humanos en toda organización. (Guerrero,2014, p.90).

2.2.2.6.1 Actitud laboral

Robbins (1996) señala: “Cuando hablamos de las actitudes laborales y de su influencia en el comportamiento, nos estamos refiriendo a las evaluaciones positivas o negativas que la gente hace sobre su trabajo o su empresa. La satisfacción en el trabajo es la actitud que más se ha medido en las organizaciones y más recientemente a la participación en el trabajo y al compromiso organizacional”.

De acuerdo con el estudio realizado por De la Garza (2002), las actitudes laborales más apreciadas en el personal técnico son la

responsabilidad, el trabajo en equipo y la adaptación al cambio organizacional.

Las relaciones entre empleados y organizaciones se caracterizan porque dan lugar a obligaciones mutuas. De acuerdo a Davis y Newstrom(2002), “la relación del empleo es bidireccional. Es incuestionable que la organización tiene responsabilidades para con los individuos, pero que también los individuos tienen responsabilidades hacia la organización”. En una situación de empleo, las dos partes se benefician porque la relación social que existe entre ambas produce nuevos valores que sobrepasan la inversión que cada una realiza. Si alguna de estas dos partes incumple, podría ocasionar que la relación se deteriore y, por consiguiente, que cada una de las partes establezca lineamientos más estrictos sobre lo que espera de la otra. En el caso patronal, se podría establecer un control más estricto sobre el desempeño de sus empleados para mantener la buena marcha de la operación empresarial y, dependiendo del caso, podría llegarse al conflicto entre trabajadores.

La segunda actitud que se considera indispensable para los técnicos es el trabajo en equipo, el cual puede definirse como un grupo de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un objetivo común, un conjunto de metas productivas específicas y un enfoque competitivo, para los cuales se identifica como mutuamente responsables

(Barsse, 2000). Cuando se considera la formación de equipos en las organizaciones, es muy importante que los integrantes conozcan e identifiquen claramente lo que es un equipo, sus características y todas las ventajas que la formación y desarrollo de equipos conlleva.

Realizar trabajo en equipo no es una actividad fácil de lograr debido a las características propias de este esfuerzo. En algunas ocasiones, a las personas se les dificulta trabajar en equipos cuando consideran que las recompensas a lograr no serán concedidas en forma igualitaria porque existe una mayor carga de trabajo para algunos miembros y menor para otros, o simplemente por los rasgos de la personalidad de los individuos implicados.

La tercera actitud hacia el trabajo, en el orden de importancia citado, fue la de adaptación al cambio. La adaptación al cambio organizacional puede definirse como “la modificación de un estado, condición o situación... una transformación de características, una alternación de dimensiones o aspectos más o menos significativos” (De Faria, 2000,p.58).

En la actualidad, las empresas y los individuos están sujetos a cambios continuamente. Estos últimos deben enfrentar cambios debido a las condiciones de un mundo complejo en que los divorcios, separaciones, desempleo, situaciones económicas y demás están siempre presentes, y de la misma manera las organizaciones deben enfrentar cambios

tecnológicos, económicos, administrativos y otros. Tales cambios se pueden deber al incremento de la competencia en un mundo globalizado, o bien a la búsqueda de nuevas y mejores formas de trabajar que aseguren la productividad de la organización (cambios tecnológicos o innovaciones). Las formas en que dichos cambios organizacionales afectan a los empleados van desde alterar simplemente la forma de trabajar, hasta crear en ellos una considerable resistencia al cambio organizacional, lo que puede manifestarse como estrés o inclusive la renuncia a trabajar, afectando así la productividad organizacional. (De Faria, 2000, p.59).

2.2.2.6.2 Aptitud laboral

Las aptitudes laborales son las capacidades con las que puede desenvolverse un trabajador en cualquier tarea, sin problemas. Así de simple, son las habilidades y destrezas que desarrolla el trabajador cuando se desenvuelve en su puesto las mismas que le harán comprender sus tareas y transformar resultados. Son indispensables estas aptitudes cuando queremos capacitar personal para mejorar la relación con el entorno con la empresa.

La noción de aptitud en el contexto laboral, lo concebimos generalmente desde el punto de vista académico, y la entendemos como saber hacer (know how) y saber actuar en situaciones concretas que piden

una aplicación creativa, dinámica y responsable de conocimientos, como lo son: el aprender a convivir (trabajar en equipos) y aprender a hacer. Es decir, que cuando somos universitarios, hacemos frente a situaciones donde nos allegamos de conocimiento, información, métodos y técnicas que nos servirán en el campo laboral.

Entonces deberíamos de entender a las aptitudes laborales como una combinación de conocimientos, capacidades, destrezas y actitudes adecuadas al puesto o que el trabajador precisa para desarrollar sus tareas. Las aptitudes laborales también están relacionadas con la inteligencia y habilidades innatas, adquiridas en la formación académica del trabajador, fruto de su proceso de aprendizaje. (De Faria, 2000,p.60).

2.2.2.6.3 Rendimiento laboral

Motowidlo (2003) define el concepto de la siguiente manera: “El concepto de rendimiento laboral, lo concibe como el valor total que la empresa espera con respecto a los episodios discretos que un trabajador lleva a cabo en un periodo de tiempo determinado. Ese valor, que puede ser positivo o negativo, en función de que el empleado presente un buen o mal rendimiento, supone la contribución que ese empleado hace a la consecución de la eficiencia de su organización”. (pág. 86)

Campbell, (2000) sostienen:

“La eficacia de un individuo se refiere a la evaluación de los resultados de su rendimiento. Desde una perspectiva histórica, la conducta del empleado ha sido considerada una de las causa de los niveles de producción (outputs) de una empresa, siendo este uno de los medios para evaluar la eficacia del rendimiento”. (pág. 122)

Según Waldman (1994) manifiesta:

“En las organizaciones se emiten juicios acerca de la eficacia de los trabajadores en función de los resultados que alcanzan o los volúmenes producidos. Por esto, se podría decir que medir el rendimiento es cuantificar lo que el empleado ha hecho y su evaluación consiste en asignar un juicio del valor o la calidad de esa medida cuantificada del rendimiento”. (pág. 89).

✓ El rendimiento como una conducta dentro de la organización

A fin de comprender al rendimiento laboral de los trabajadores de una organización, existe un grupo de autores y especialistas para los que es correcto considerar al rendimiento como un conjunto de conductas en el entorno laboral, en lugar de definirlo como el resultado de las mismas.

Desde el punto de vista, los términos productividad, excelencia, eficiencia o eficacia se referían a los resultados, mientras que el rendimiento se refiere a los comportamientos que se dirigen a la consecución de dichos resultados.

Sin embargo, desde el punto de vista conductual, si bien el definir el rendimiento en términos de conductas nos ayudaría a ver la relación entre conductas y sus resultados, no se puede excluir a estos últimos. Los modelos conductuales precisan justamente que los resultados nos proporcionan el contexto de rendimiento, aclarando a los trabajadores hacia donde deben dirigir su conducta. De la misma manera, quedarnos en el extremo contrario, centrándonos en exceso y exclusivamente en el resultado, tampoco es eficaz. Por eso, al gestionar el rendimiento necesitamos tanto los “resultados” como las “conductas”, y esta es precisamente, la tendencia actual en las organizaciones a la hora de evaluar el rendimiento de sus trabajadores.

Según Williams, (2003) nos manifiesta: “Si nos concentramos demasiado en el volumen producido o los resultados, corremos el peligro de obviar los medios por los que se obtienen los resultados. Pero centrar excesivamente nuestra atención en las conductas puede llevar a olvidar la importancia de lo que el trabajador es. Por ello, seguramente sea mejor

adoptar una perspectiva amplia de las competencias que reconozcan la importancia para el rendimiento de determinados aspectos del individuo, como es su personalidad. De esta perspectiva, aunque definamos una competencia como el impulso de obtener unos resultados mediante sus manifestaciones conductuales, tales conductas son reflejo de una combinación de características personales que podrían fácilmente ser olvidadas si nos centramos en las conductas exclusivamente” (pág. 102).

No obstante, no debemos olvidar lo que afirma Campbell (2000):

“Las consecuencias y los resultados en el trabajo no están bajo el control total y exclusivo del empleado, sino que pueden existir muchas otras causas de un mal rendimiento que no dependen del trabajador en sí, como, por ejemplo:

Prácticas organizativas: mala comunicación interna, formación escasa, destino no apropiado, falta de atención a las necesidades del trabajador, directrices de trabajo poco claras, etc.

Preocupaciones relacionadas con el puesto: requisitos cambiantes o poco claros, aburrimiento o carga de trabajo excesiva, escasez de oportunidades de desarrollo, problemas con los compañeros, falta de recursos, falta de habilidades para el puesto, etc.

Problemas personales: familiares, económicos, inestabilidad emocional, problemas para conciliar con el trabajo y familia, etc.

Factores externos: sector con mucha competencia conflicto entre los valores éticos del trabajador y las demandas del puesto, conflictos entre sindicatos y dirección, etc. (pág. 145).

2.3 CONCEPTOS BÁSICOS

- Administración: Es el proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad. (Chiavenato, 2009, p. 94).
- Administración de Personal: Se refiere a “la unidad operativa que funciona como un área del staff, es decir como elemento que presta servicios en el terreno del reclutamiento, la selección, la formación, la higiene y la seguridad del trabajo, las prestaciones”. (Chiavenato, 2009, p. 98).
- Aptitud: Recursos que se utilizan o aplican para el desempeño de un cargo. (Chiavenato, 2009, p. 101).
- Capacitación: La capacitación es un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se desarrolla las habilidades y destrezas de los servidores, que les permitan un mejor desempeño en sus labores habituales. Puede ser interna o externa, de acuerdo a un programa

permanente, aprobado y que pueda brindar aportes a la institución. (Chiavenato, 2009, p. 102).

- Competencia: El termino competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas en comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos. (Chiavenato, 2009, p. 105).
- Comportamiento y actitud personal:
Conducta que emplea un individuo para hacer su trabajo. (Chiavenato, 2009, p. 106).
- Desempeño laboral: Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el personal al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad. (Chiavenato, 2009, p. 106).
- Desarrollo: significa crecimiento, progreso, evolución, mejoría. Como tal, designa la acción y efecto de desarrollar o desarrollarse. El concepto de desarrollo puede hacer referencia a una tarea, una persona, un país o cualquier otra cosa. (Chiavenato, 2009, p. 106).
- Estrategia Competitiva: Consiste en cómo crear y reforzar la competitividad del negocio a largo plazo. (Dessler, 2001).
- Formación y desarrollo:

Proceso mediante el cual se prepara a un individuo para un desempeño exitoso actual así como un desempeño potencial a futuro. (Robbins, 1996, p. 94).

- **Gestión:** Este término hace referencia a la administración de recursos, sea dentro de una institución estatal o privada, para alcanzar los objetivos propuestos por la misma. (Chiavenato, 2009, p. 107).
- **Gestión por Competencias:** Sistema que sirve para alinear el personal a los objetivos estratégicos de la organización. (Chiavenato, 2009, p. 107).
- **Rendimiento**
Producto del trabajo de un empleado en función de las actividades encomendadas. (Chiavenato, 2009, p. 80).
- **Selección de Personal:**
Actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar, las características personales de los candidatos a un determinado puesto de trabajo. (Chiavenato, 2009, p. 87).
- **Sistemas de compensación**
Todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo como empleados de una empresa. (Quintanilla, 2010, p. 87).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

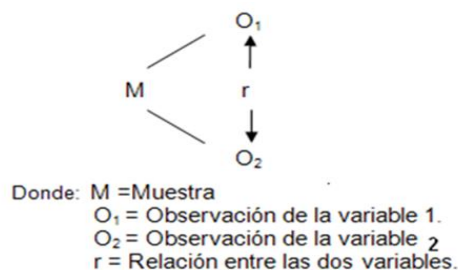
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación es básica, ya que busca el conocimiento de la realidad o de los fenómenos de la naturaleza, para contribuir a una sociedad cada vez más avanzada y que responda mejor a los retos de la humanidad. (Hernández, 2010).

La investigación es de nivel correlacional, debido a que está basado en determinar la relación entre las variables de estudio capital intelectual y desempeño laboral.

El esquema representativo es:



Donde la variable 1 es el capital intelectual y la variable 2 es el desempeño laboral.

3.1.2 Diseño de la investigación

Se utilizó el diseño no experimental, transeccional. Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de la variable independiente y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos. (Hernández; Fernández & Baptista. 2010).

3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.2.1 Población

La población la constituye el total del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna. (ver Anexo)

3.2.2 Muestra

3.3.2.1 Procedimiento para determinar la muestra

$$n = \frac{N Z^2}{4(n-1) e^2 + Z^2}$$

Donde:

N= Población

n= Muestra provisional

Z=Nivel de confianza

E= 0.05 (precisión o margen de error)

Reemplazando tenemos:

Formula:

$$n = \frac{421 * 1.96^2}{4 (421 - 1) 0.05^2 + 1.96^2}$$

$$n = \frac{1617.31}{8.04}$$

$$n = 201.15$$

$$n = 201 \text{ personas}$$

3.3 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

3.3.1. Identificación de las variables

Variable 1

X= Capital intelectual

Variable 2

Y= Desempeño laboral

3.3.2. Caracterización de las variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Variable 1 X=Capital intelectual	Combinación de activos inmateriales que permiten funcionar a la empresa” Brooking (1997).	Conjunto de elementos tangibles tales como: capital humano, estructural y relacional que contribuyen con el logro de objetivos organizacionales y a la sostenibilidad de la organización.	X1= Capital Humano	X1.1=Valores X1.2=Competencias X1.3=Capacidades
			X2= Capital Estructural	X2.1=Organización X2.2=Cultura X2.3=Aprendizaje organizativo

X3= Capital Relacional
 X3.1=Relación con usuarios
 X3.2=Relación con proveedores
 X3.3= Alianzas

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
			Y1= Aptitud	Y1.1=Conocimientos Y1.2=Procesos Y1.3=Experiencia laboral Y1.4= Capacidad Y1.5=Capacitación
Variable 2 Y=Desempeño laboral	Se define como la forma en que los colaborador es realizan su trabajo. (Landy & Conte, 2005).	Campbell y Cardy y Robbins (2000), Evalúan el desempeño según los conocimientos, habilidades y destreza (aptitudes), conducta (actitudes) así como el rendimiento laboral.	Y2=Comportamiento y actitud personal	Y2.1=Funciones y deberes propios del cargo Y2.2=Realiza aportes Y2.3= Comunicación Y2.4=Participación activa en la consecución de una meta Y2.5=Asume y transmite valores organizacionales
			Y3=Rendimiento	Y3.1=Cuidado y esmero en labores Y3.2=Rapidez en la ejecución de la labor Y3.3=Trabajo tiempo extra Y3.4= Cumplimiento de actividades Y3.5= Resultados

Fuente: Elaboración propia

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS

3.4.1 Técnicas

Como técnicas para el desarrollo de la investigación se utilizaron:

La encuesta; que fue aplicada al personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna.

3.4.2 Instrumentos para la recolección de los datos

El instrumento de medición que se aplicó es el cuestionario sobre capital intelectual y desempeño laboral; contruidos sobre la base de tres dimensiones cada uno, y de 15 ítems respectivamente, con escala de tipo Likert.

3.4.3 Validación de los instrumentos para la recolección de los datos

Los instrumentos fueron validados mediante juicio de expertos, los cuales evaluaron el constructo de los mismos, los cuales se construyeron en base a las dimensiones por cada tipo de variable (capital intelectual y desempeño laboral). Asimismo, fue sometido a la prueba de confiabilidad, cuyos índices alcanzados fueron de: 0,861 para la variable capital intelectual; y, 0,888 para desempeño laboral, cuyos índices mayores a 0,70 señalan que son aceptables para su aplicación en el presente trabajo de investigación. (Ver anexo). Asimismo, los baremos de las variables por dimensiones, son detallados en anexos.

3.4.4 Pruebas de normalidad

3.4.4.1 Prueba de Normalidad de la variable capital intelectual

El valor $p > 0,05$ en el caso de la variable capital intelectual permite rechazar la hipótesis nula.

H0: Los datos siguen una distribución normal

H1: Los datos no siguen una distribución normal

Sugiriendo usar técnicas de la estadística no paramétrica para la contrastación de las hipótesis, para este caso.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test				
		cap_humano	cap_estructural	cap_relacional
N		201	201	201
Parámetros	Media	2,77	2,83	2,67
normales ^{a,b}	Desviación típica	0,755	0,604	0,576
Diferencias más	Absoluta	0,253	0,330	0,333
extremas	Positiva	0,214	0,277	0,261
	Negativa	-0,253	-0,330	-0,333
Kolmogorov-Smirnov Z		3,593	4,677	4,716
Sig. asintót. (bilateral)		0,006	0,007	0,009

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

En el caso del capital intelectual según dimensiones: capital humano, capital estructural y capital relacional, en donde el valor $p > 0,05$ permite rechazar la hipótesis nula, por lo que la técnica a utilizar provendrá de la estadística no paramétrica.

3.4.4.2 Prueba de Normalidad de la variable desempeño laboral

El valor $p > 0,05$ en el caso de la variable desempeño laboral permite rechazar la hipótesis nula.

H0: Los datos siguen una distribución normal

H1: Los datos no siguen una distribución normal

Sugiriendo usar técnicas de la estadística no paramétrica para la contrastación de las hipótesis, para este caso.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test				
		aptitud	comportamiento	rendimiento
N		201	201	201
Parámetros normales ^{a,b}	Media	2,68	2,69	2,66
	Desviación típica	0,529	0,514	0,534
	Absoluta	0,376	0,392	0,369
Diferencias más extremas	Positiva	0,253	0,249	0,261
	Negativa	-0,376	-0,392	-0,369
Kolmogorov-Smirnov Z		5,334	5,563	5,227
Sig. asintót. (bilateral)		0,010	0,023	0,009

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

En el caso de la variable desempeño laboral, según dimensiones aptitud, comportamiento y rendimiento, el valor $p > 0,05$ permite rechazar la hipótesis nula, por lo que la técnica a utilizar provendrá de la estadística no paramétrica.

3.5 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

La información se procesó electrónicamente, utilizando para ello el programa Microsoft Excel versión XP bajo ambiente Windows, SPSS (versión 21) para presentar los Ítems mediante gráficas y tablas, y al mismo tiempo estimar las frecuencias absolutas y relativas de cada reactivo para describir la variable en estudio.

3.5.1 Presentación de datos

En el presente trabajo se utilizó el método tabular: tablas que se utilizaron con fines comparativos para presentar cifras absolutas y/o porcentajes.

3.5.2 Análisis de datos

Se analizó e interpretó la información procesada a través del análisis cuantitativo, cualitativo, y la síntesis. Asimismo, se realizó la matriz de correlación entre variables y dimensiones (Rho de Spearman) como prueba no paramétrica.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

A fin de determinar la relación que existe entre el capital intelectual y el desempeño laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, en el año 2017; se aplicaron dos cuestionarios sobre capital intelectual y desempeño laboral a los trabajadores. Los resultados son presentados a continuación:

4.2 RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO

4.2.1 Análisis e interpretación de resultados del instrumento de medición aplicado sobre capital intelectual

Para el desarrollo del trabajo de campo se aplicó un cuestionario a los trabajadores de la Corte Superior de Justicia de Tacna, para evaluar el capital intelectual en dicha sede, el instrumento aplicado consto de 15 ítems, en base a 3 dimensiones (capital humano, capital estructural y capital relacional. Asimismo, en cuanto a la variable desempeño laboral se evaluó en función de las dimensiones: aptitud, comportamiento y actitud y rendimiento. Los resultados de los mismos son presentados a continuación.

A. Capital humano

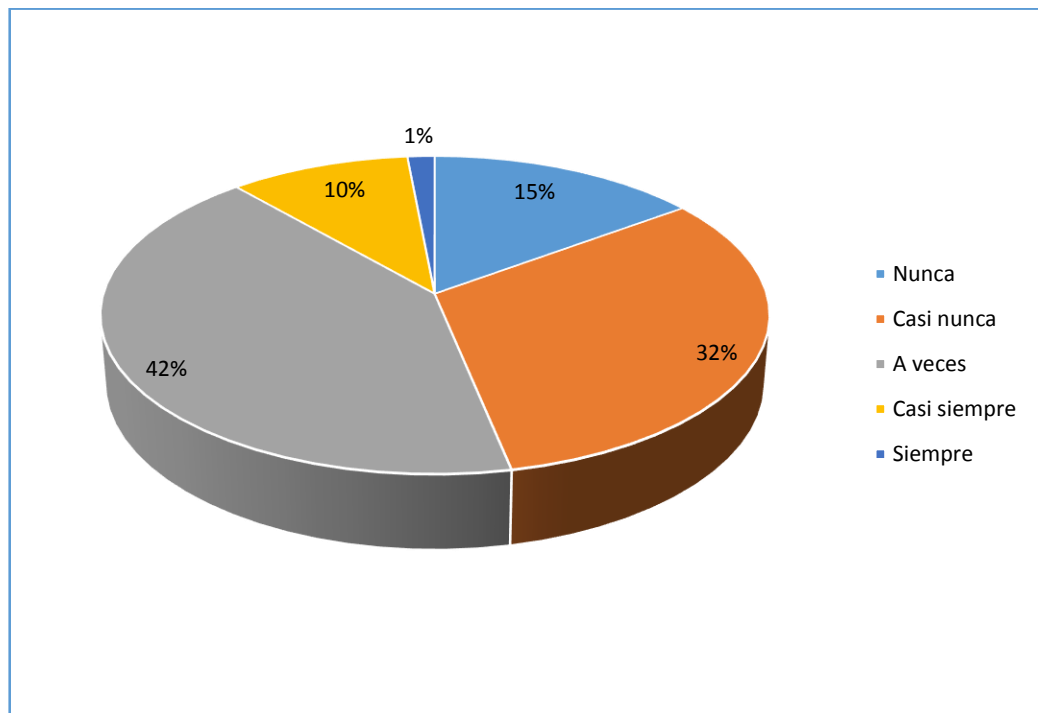


Figura 1. Participa activamente, comprometiéndose en el logro de objetivos organizacionales.

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Elaborado por el autor

Interpretación

El 42 % de los trabajadores encuestados manifiestan que “a veces” participa activamente, comprometiéndose en el logro de objetivos organizacionales, el 32 % manifiesta que “casi nunca”, 15 % manifiesta que “nunca”, el 10 % manifiesta que “casi siempre”, y sólo el 1 % dice que

“siempre” participan activamente, comprometiéndose en el logro de objetivos organizacionales.

De lo anterior se puede denotar que “a veces” los trabajadores participan activamente, comprometiéndose en el logro de objetivos organizacionales.

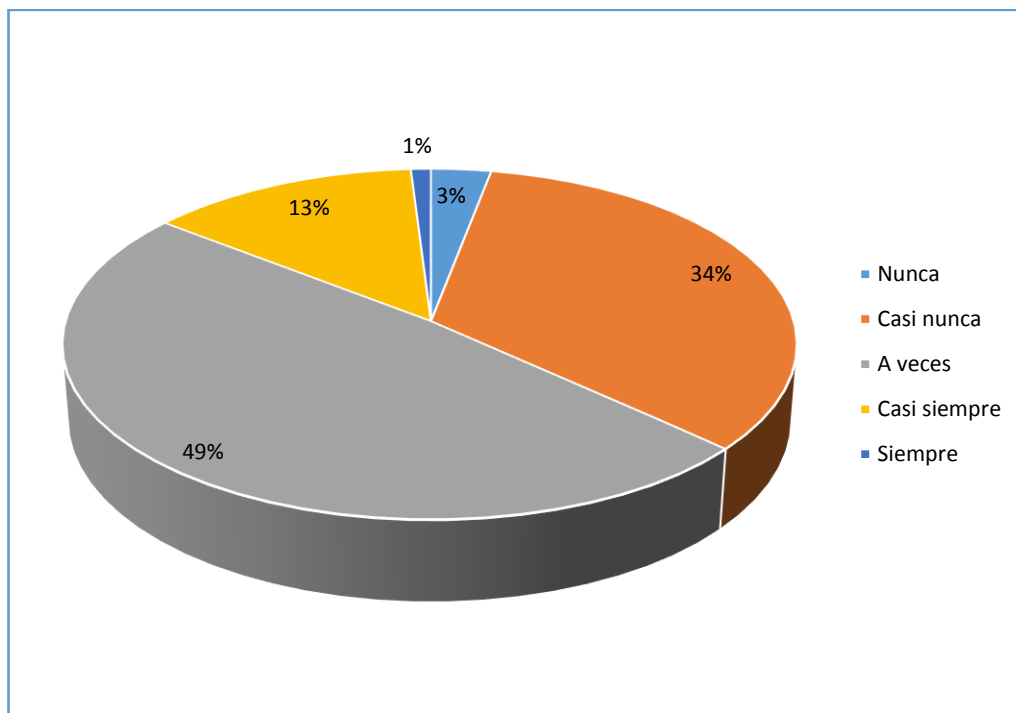


Figura 2. Nivel de formación de acuerdo al puesto de trabajo.

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Elaborado por el autor.

Interpretación

El 49 % de los trabajadores encuestados manifiestan que “a veces” su nivel de formación está de acuerdo a su puesto de trabajo, el 34 % de los trabajadores encuestados manifiestan que “casi nunca”, el 13 % manifiestan que “casi siempre”, el 3 % de los trabajadores manifiestan que “nunca”, y solo el 1 % manifiesta que “siempre”.

El nivel de formación que presenta el personal no se encuentra acorde con el perfil del puesto de trabajo, lo que merma en su desempeño laboral.

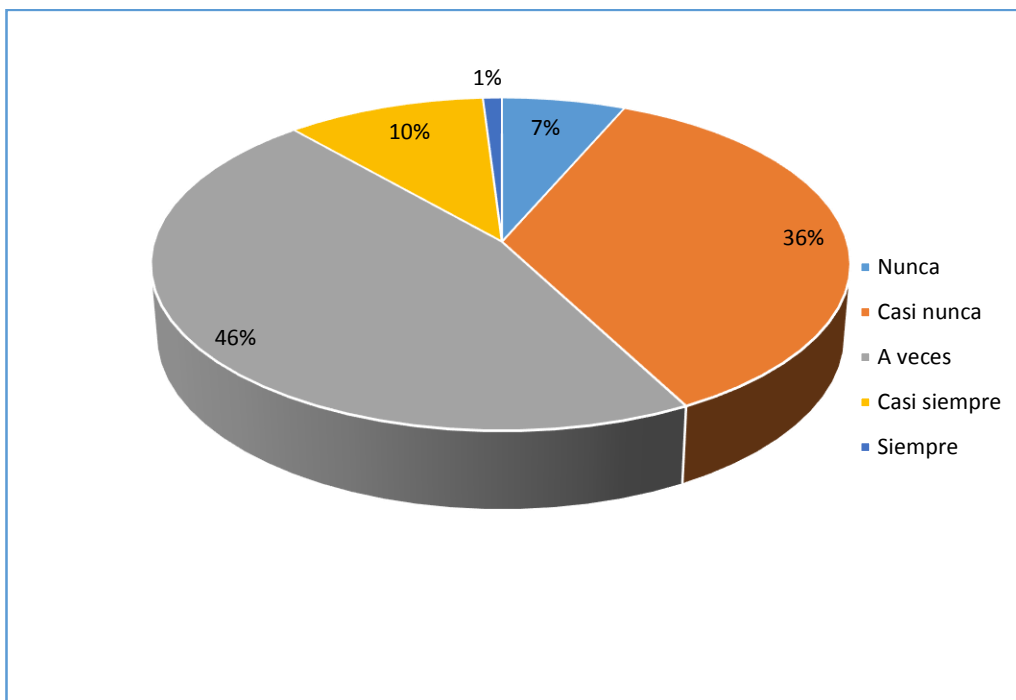


Figura 3. Los trabajadores tienen la suficiente experiencia para desempeñar correctamente su trabajo.

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Elaborado por el autor

Interpretación

El 46 % de los trabajadores encuestados manifiestan que “a veces” tienen la suficiente experiencia para desempeñar correctamente su trabajo, el 36 % manifiestan que “casi nunca”, el 10 % manifiestan que “casi siempre”, el 7 % manifiesta que “nunca” tienen la suficiente experiencia para desempeñar correctamente su trabajo, y el 1 % manifiesta que “siempre”.

La excesiva carga procesal y las exigencias que demanda la atención de los usuarios judiciales de la Corte Superior de Justicia de Tacna demanda que los trabajadores tengan la suficiente experiencia para desarrollar sus funciones laborales, siendo este un factor crítico en la mencionada institución.

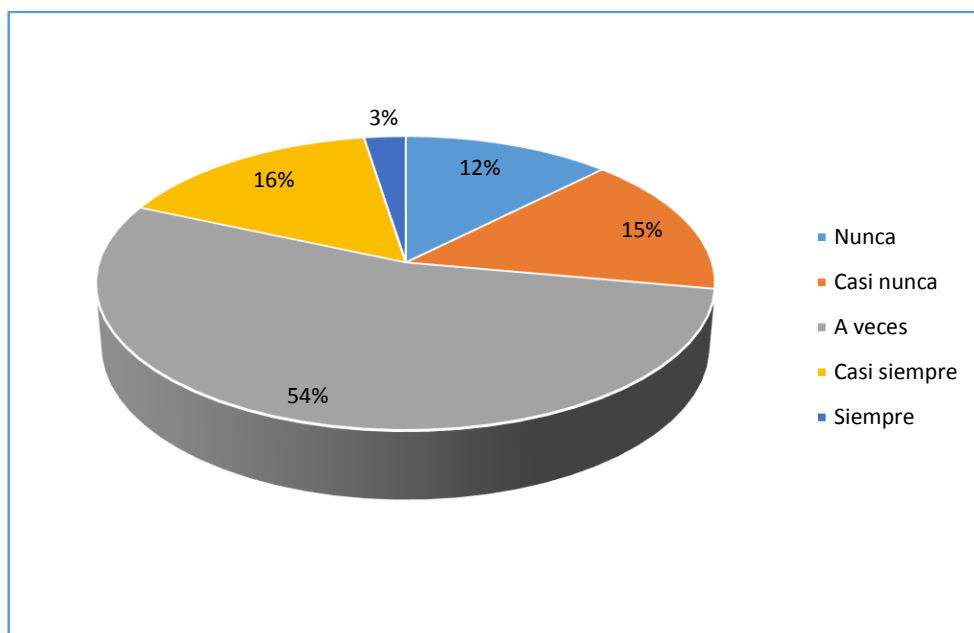


Figura 4. Se adapta fácilmente a los cambios y nuevas formas de trabajo.

Fuente: Cuestionario.

Elaboración: Elaborado por el autor.

Interpretación

El 54 % de los trabajadores encuestados manifiestan que “a veces” se adaptan fácilmente a los cambios y nuevas formas de trabajo, el 16 % manifiestan que “casi siempre”, el 15 % manifiesta que “casi nunca”, el 12 % manifiesta que “nunca”, y el 3 % manifiesta que “siempre”.

Los resultados nos demuestran que los trabajadores “a veces” se adaptan fácilmente a los cambios y nuevas formas de trabajo, ya que la institución es percibida por la ciudadanía como la que más deficiencias enfrenta en su accionar diario.

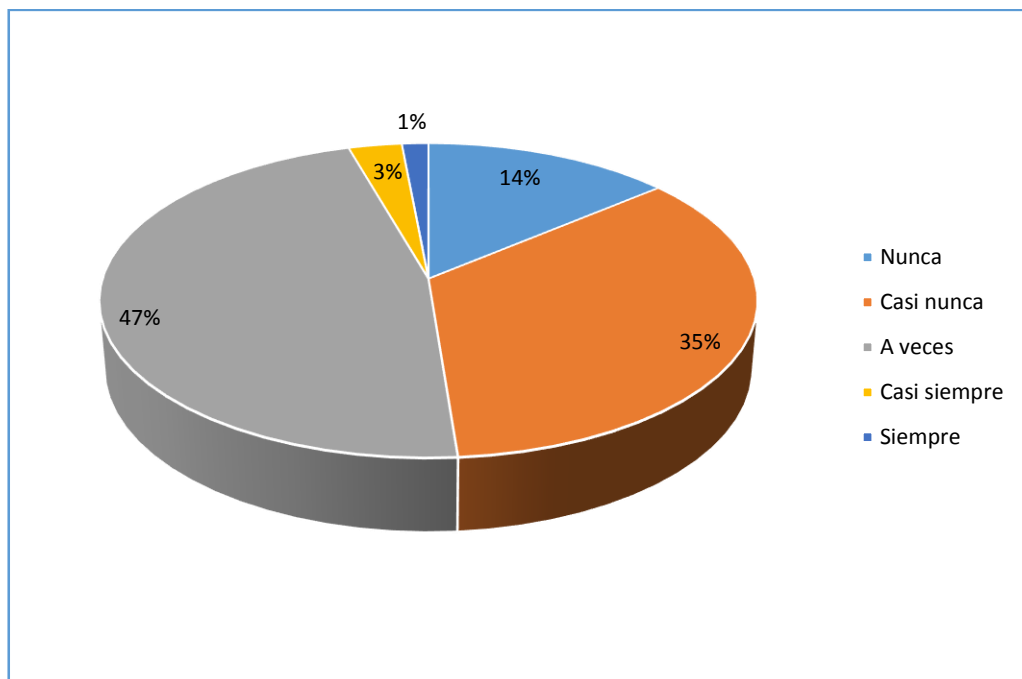


Figura 5. El trabajo en equipo es muy importante para realizar su trabajo

Fuente: Cuestionario.

Elaboración: Elaborado por el autor.

Interpretación

El 47 % de los trabajadores encuestados manifiestan que “a veces” el trabajo en equipo es muy importante para realizar su trabajo, el 35 % dice que “casi nunca” el trabajo en equipo es muy importante, el 14 % manifiesta que “nunca”, y el 3 % manifiesta que “casi siempre”, y sólo el 1 % manifiesta que “siempre” el trabajo en equipo es muy importante.

En la Corte Superior de Justicia de Tacna, se observa que los intereses individuales están antepuestos a los de la organización, el celo y el individualismo se anteponen a los intereses organizacionales.

Tabla 1*Resumen estadístico de la dimensión capital humano*

	Valores	Competencias		Capacidades	
N	201	201	201	201	201
Media	2,51	2,76	2,64	2,81	2,43
Mediana	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Moda	3	3	3	3	3
Mínimo	1	1	1	1	1
Máximo	5	5	5	5	5

Fuente: Resultados del cuestionario

Interpretación

En la tabla 2, se observan el resumen estadístico de la dimensión del capital humano, en razón de sus indicadores: valores, competencias y capacidades, cuyo valor de la media oscila entre 2,43 y 2,81 respectivamente, la mediana alcanza el valor de 3 que representa a la categoría “a veces”, la moda es de 3, el valor mínimo es de 1; y el valor máximo de 5.

Estos valores nos indican que la mayoría de los encuestados han contestado como respuesta la categoría “a veces”, lo que lo sitúa en un nivel medio el capital humano de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según los baremos realizados (ver anexos).

B) Capital estructural

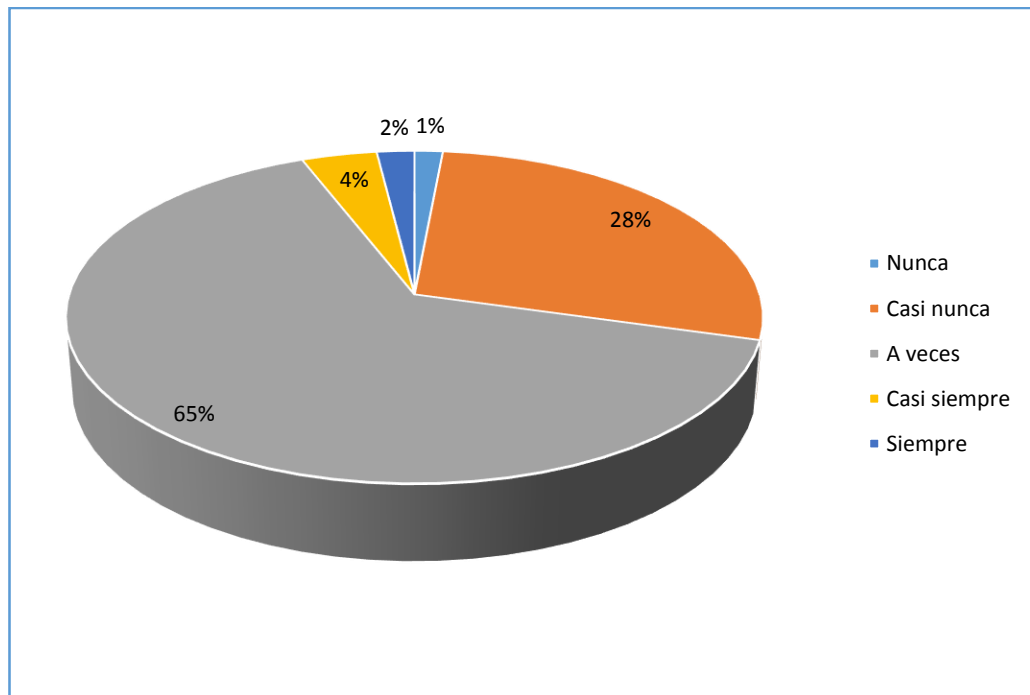


Figura 6. La estructura organizacional permite la fluidez de las actividades organizacionales

Fuente: Cuestionario.

Elaboración: Elaborado por el autor.

Interpretación

El 65 % de los trabajadores encuestados manifiestan que “a veces” la estructura organizacional permite la fluidez de las actividades organizacionales, el 28 % dice que “casi nunca”, el 4 % manifiesta que “casi siempre”, el 2 % manifiesta que “siempre”, y solo el 1,00 % dice que “nunca”.

La estructura organizacional de la Corte Superior de Justicia de Tacna no guarda correspondencia con las exigencias de las organizaciones modernas, lo que repercute en el desempeño laboral y la concreción de objetivos organizacionales.

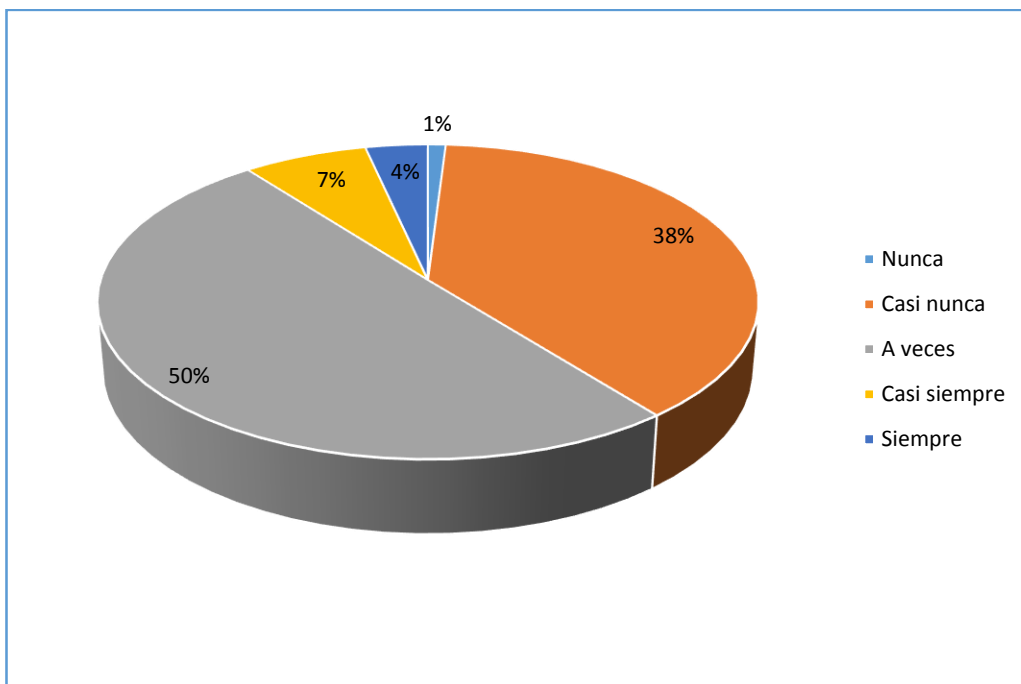


Figura 7: La formalización de documentos y difusión de buenas prácticas permite la agilización de las actividades organizacionales.

Fuente: Cuestionario.

Elaboración: Elaborado por el autor.

Interpretación

El 50 % de los trabajadores encuestados manifiestan que “a veces” la entidad formaliza documentos y difunde las buenas prácticas, el 38 % manifiesta que “casi nunca”, el 7 % manifiesta que “casi siempre” la entidad formaliza documentos y difunde las buenas prácticas, el 4 % manifiesta que “siempre”, y solo el 1 % manifiesta que “nunca” la entidad formaliza documentos y difunde las buenas prácticas.

La Corte Superior de Justicia de Tacna como institución del estado es burocrática, pero esta problemática repercute en su productividad y desarrollo laboral, por lo que se hace imperativa la implementación de sistemas de información como la digitalización para estar acorde con las exigencias que su accionar diario requiere.

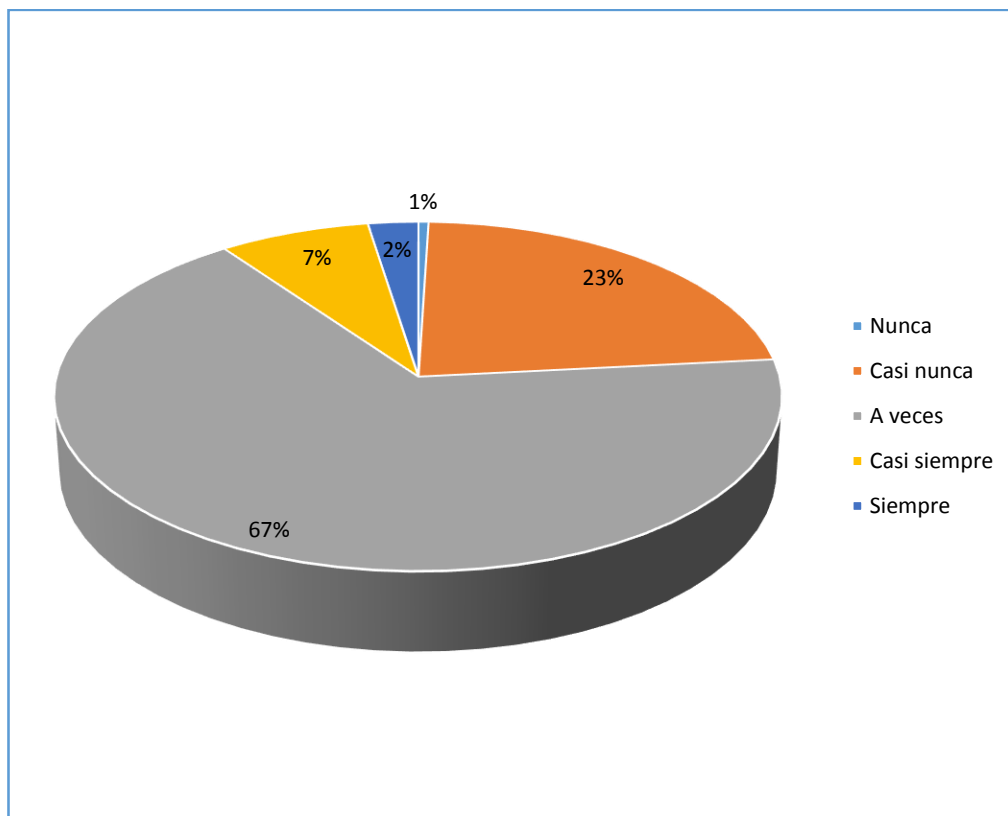


Figura 8. Se cuentan con los suficientes equipos informáticos modernos para realizar las actividades organizacionales.

Fuente: Cuestionario.

Elaboración: Elaborado por el autor.

Interpretación

El 67 % de los trabajadores encuestados manifiestan que “a veces” se cuentan con los suficientes equipos informáticos modernos para realizar las actividades organizacionales, el 23 % de los encuestados dice que “casi nunca”, el 7 % de los encuestados manifiesta que “casi siempre”, el 2 % manifiesta que “siempre”, el 1 % manifiesta que “nunca”.

El bajo presupuesto asignado con lo que cuenta la institución al ser una sede descentralizada sin autonomía presupuestaria no permite la asignación suficiente de equipos informáticos que les permita hacer frente a la excesiva carga procesal que existe en institución encargada de administrar justicia.

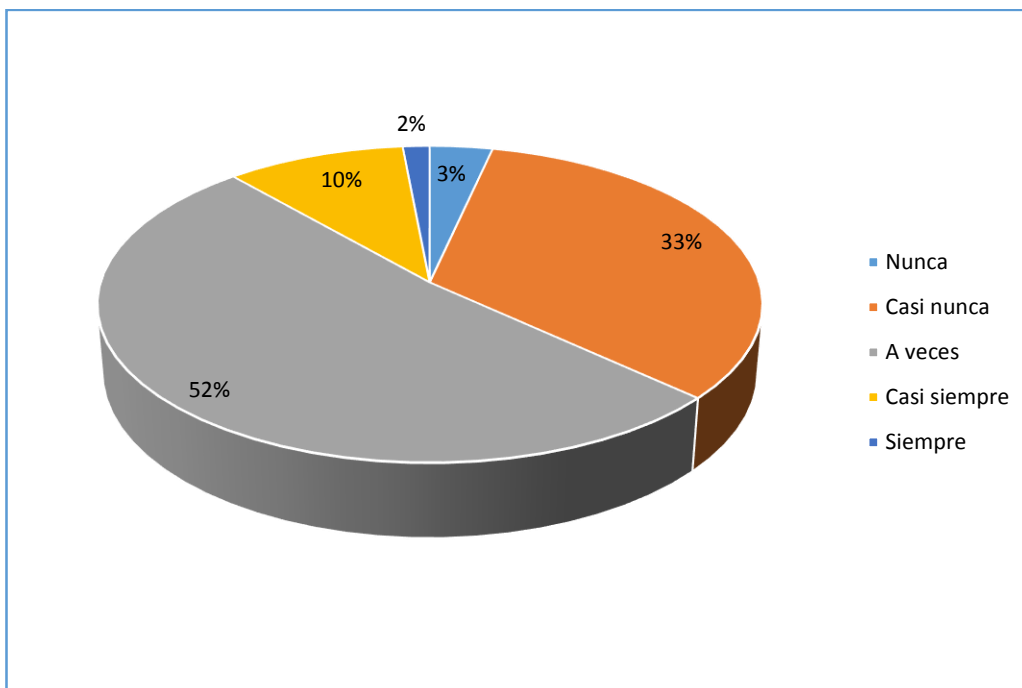


Figura 9. Las tareas están lo suficientemente informatizadas.

Fuente: Cuestionario.

Elaboración: Elaborado por el autor.

Interpretación

El 52 % de los trabajadores encuestados manifiestan que “a veces” las tareas están lo suficientemente informatizadas, el 33 % de los trabajadores encuestados manifiesta que “casi nunca”, el 10 % manifiesta que “casi siempre”, el 3 % dice que “nunca” las tareas están lo suficientemente informatizadas, y el 2 % manifiesta que “siempre”.

La informatización es de necesidad prioritaria en este tipo de institución, ya que debe de cumplir con atender la creciente demanda de administrar

justicia para los usuarios judiciales para que sean atendidos en forma oportuna y predecible.

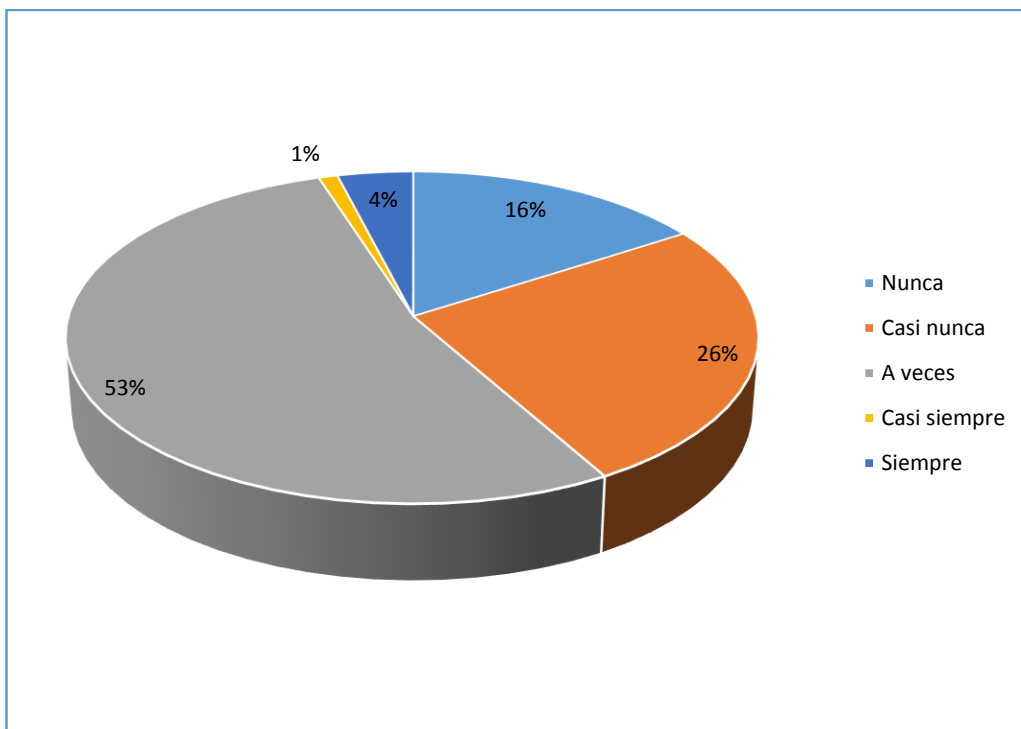


Figura 10. La rotación de personal se realiza según la atención de necesidades

Fuente: Cuestionario.

Elaboración: Elaborado por el autor.

Interpretación

El 53 % de los trabajadores encuestados manifiestan que “a veces” la rotación de personal se realiza según la atención de necesidades, el 26 % manifiesta que “casi nunca”, el 16 % manifiesta que “nunca”, el 4 % manifiesta que “siempre” la rotación de personal se realiza según la atención de necesidades, y solo el 1 % dice que “casi siempre”.

En la Corte Superior de Justicia de Tacna, la rotación de personal no se realiza según las necesidades organizacionales, ya que estas actividades de personal se realizan según política institucional, con la finalidad de no hacer permanente al trabajador en el puesto de trabajo, aduciendo que con ello se elimina la corrupción en la organización.

Tabla 3*Resumen estadístico de la dimensión del capital estructural*

	Organización		Cultura		Aprendizaje organizativo
N	201	201	201	201	201
Media	2,77	2,74	2,89	2,73	2,51
Mediana	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Moda	3	3	3	3	3
Mínimo	1	1	1	1	1
Máximo	5	5	5	5	5

Fuente: Resultados del cuestionario

Interpretación

En la tabla 3, se observan el resumen estadístico de la dimensión del capital estructural, en razón de sus indicadores: organización, cultura, y aprendizaje organizativo; cuyo valor de la media oscila entre 2,51 y 2,89 respectivamente, la mediana alcanza el valor de 3 que representa a la categoría “a veces”, la moda es de 3, el valor mínimo es de 1; y el valor máximo de 5.

Estos valores nos indican que la mayoría de los encuestados han contestado como respuesta la categoría “a veces”, lo que lo sitúa en un

nivel medio el capital estructural de la Corte Superior de Justicia de Tacna,
según los baremos realizados (ver anexos).

C) Capital relacional

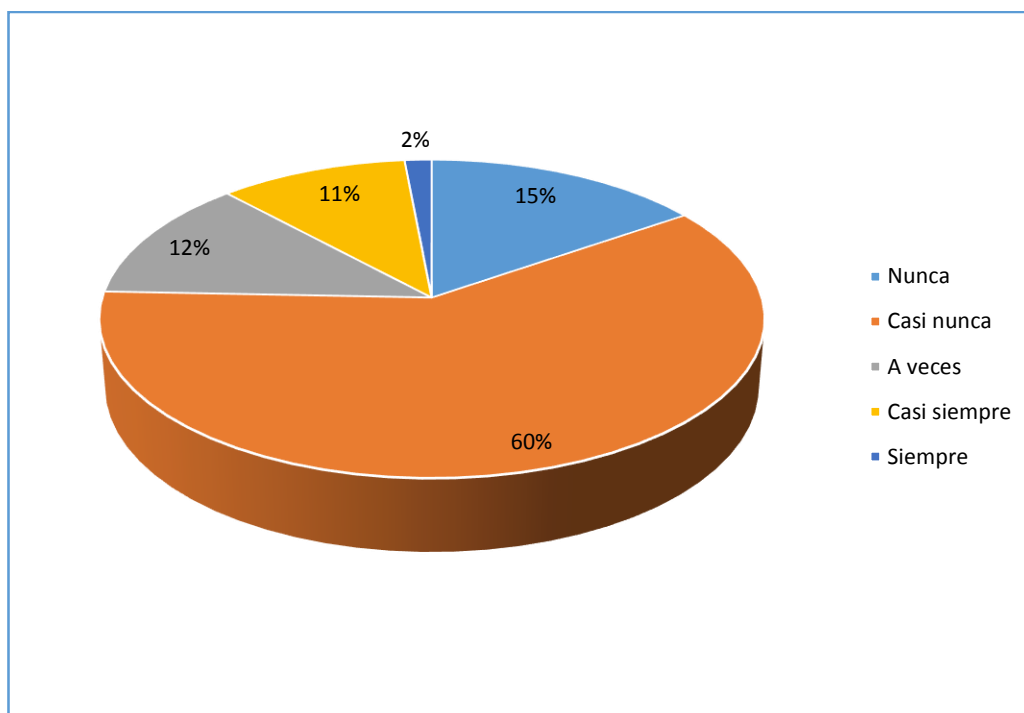


Figura 11. Procura la mejor atención al usuario

Fuente: Cuestionario.

Elaboración: Elaborado por el autor.

Interpretación

El 60 % de los trabajadores encuestados manifiestan que “casi nunca” la relación con el usuario es satisfactoria, el 15 % manifiesta que “nunca”, el 12 % manifiesta que “a veces”, el 11 % dice que “casi siempre” la relación con el usuario es satisfactoria, el 2 % manifiesta que “siempre”.

En la Corte Superior de Justicia de Tacna, la relación con el usuario judicial no es satisfactoria, ya que los justiciables no perciben una atención de sus demandas de justicia en forma oportuna, célere y predecible.

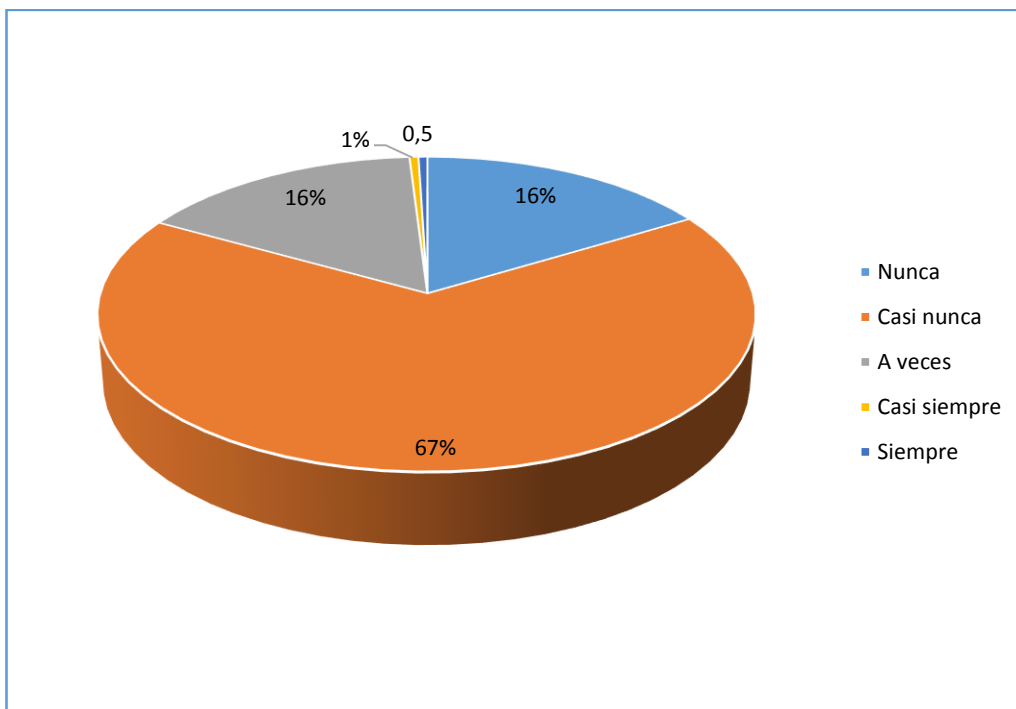


Figura 12. Oportuna comunicación vía electrónica al usuario.

Fuente: Cuestionario.

Elaboración: Elaborado por el autor.

Interpretación

El 67 % de los trabajadores encuestados manifiestan que “casi nunca” se brinda oportuna comunicación vía electrónica al usuario, el 16 % manifiestan que “a veces”, el 16 % manifiesta que “nunca”, el 1 % dice que “casi siempre”, y sólo el 0,5 % manifiesta que “siempre”.

En la Corte Superior de Justicia de Tacna, la comunicación vía electrónica con el usuario no es adecuada, puesto este medio de comunicación se ha

implementado en forma parcial, es por ello que no se atiende con nuevos sistemas de información que permitan brindar un servicio oportuno y célere.

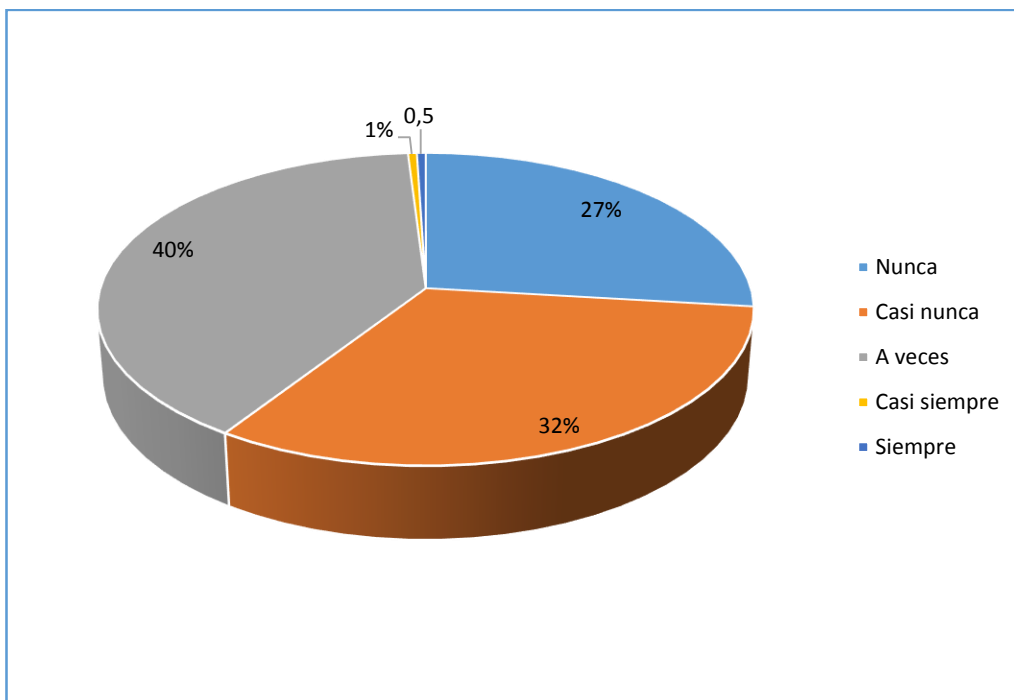


Figura 13. Atención oportuna de los requerimientos con los proveedores

Fuente: Cuestionario.

Elaboración: Elaborado por el autor.

Interpretación

El 40 % de los trabajadores encuestados manifiestan que “a veces” se cumplen con atender los requerimientos de los proveedores oportunamente, el 32 % manifiesta que “casi nunca”, el 27 % dice que “nunca”, el 1 % manifiesta que “casi siempre”, y el 0,5 % manifiesta que “siempre”.

En la Corte Superior de Justicia de Tacna, las relaciones con los proveedores y otros usuarios del sistema de justicia no son las más adecuadas puesto que no se cumple con brindar información oportuna y predecible, así como el oportuno pago por la adquisición de los bienes y/o prestación de servicios en los tiempos programados.

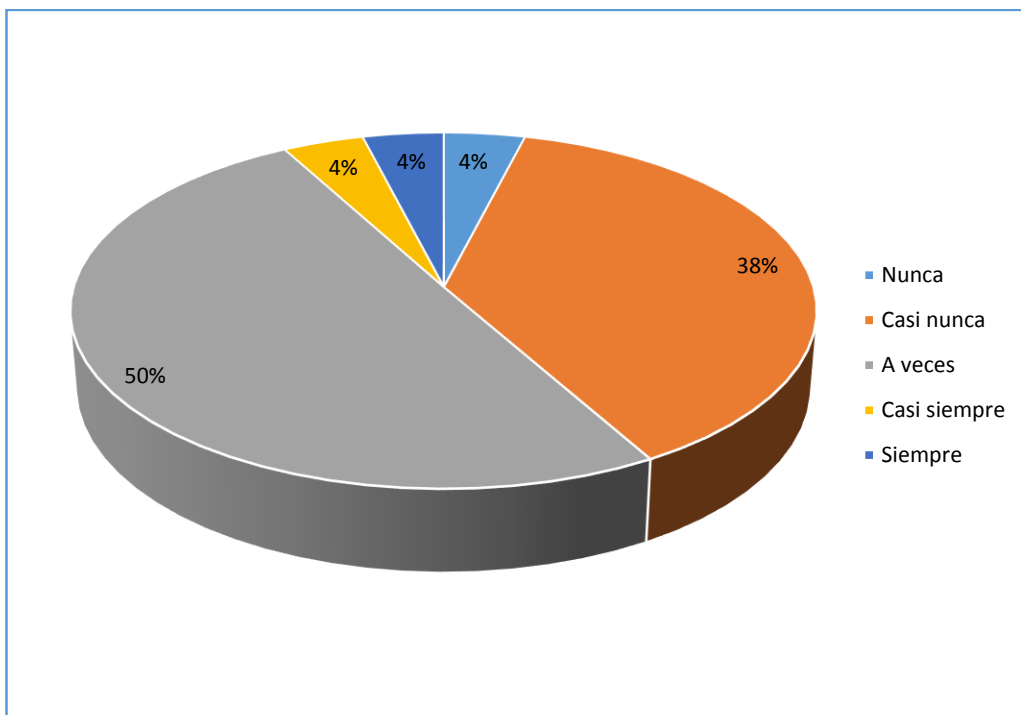


Figura 14. Las relaciones con otras entidades y agentes sociales son adecuadas para atender las necesidades de la organización.

Fuente: Cuestionario.

Elaboración: Elaborado por el autor.

Interpretación

El 50 % de los trabajadores encuestados manifiestan que “a veces” se procura relaciones con otras entidades y agentes sociales para atender las necesidades de la organización, el 38 % manifiesta que “casi nunca”, el 4 % manifiesta que “nunca”, el 4 % manifiesta que “casi siempre”, y el 4 % manifiesta que “siempre” se procura relaciones con otras entidades y agentes sociales para atender las necesidades de la organización.

En la Corte Superior de Justicia de Tacna, las relaciones con otras entidades del sector justicia y otros agentes sociales no son las adecuadas, ya que no se encuentran establecidos sistemas y canales de comunicación adecuados para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

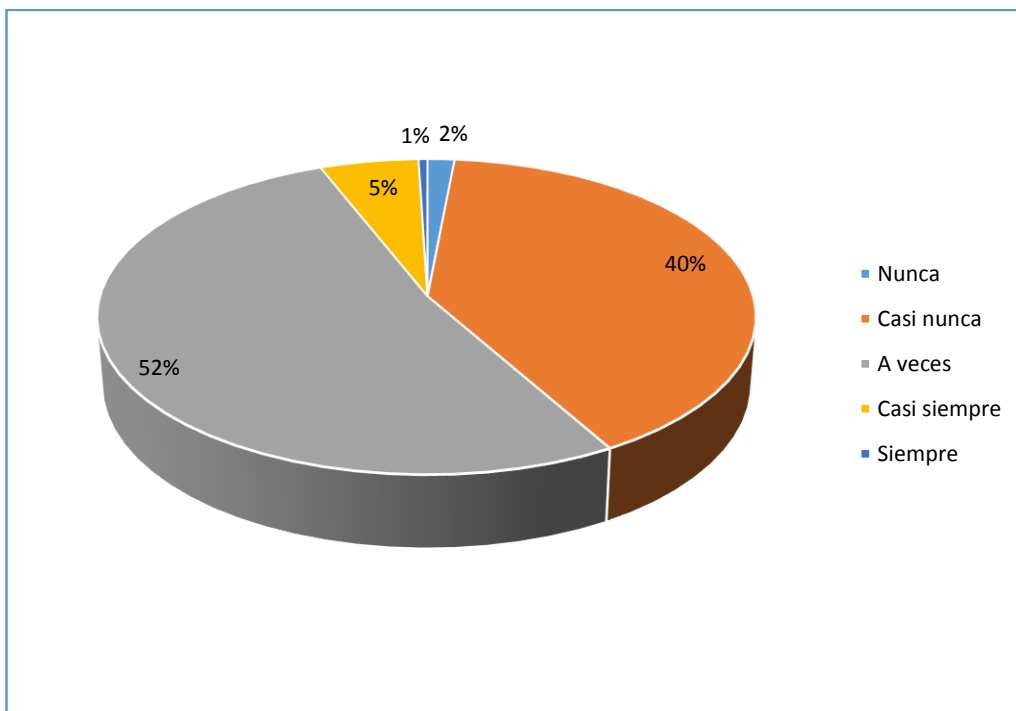


Figura 15. Se cuentan con alianzas y convenios con otras entidades

Fuente: Cuestionario.

Elaboración: Elaborado por el autor.

Interpretación

El 52 % de los trabajadores encuestados manifiestan que “a veces” se cuentan con alianzas y convenios con otras entidades, el 40 % manifiesta que “casi nunca”, el 5 % manifiesta que “casi siempre” se promueven y desarrollan alianzas y convenios con otras entidades, el 2 % manifiesta que “nunca”, y sólo el 1 % que “siempre” se cuentan con alianzas y convenios con otras entidades.

En la Corte Superior de Justicia de Tacna, la promoción y desarrollo de alianzas y convenios con otras entidades no son las más adecuadas ya que estos se realizan y se concretan de acuerdo solo a las necesidades urgentes con que se presentan.

Tabla 3*Resumen estadístico de capital relacional*

	Relación con usuarios		Relación con proveedores		Alianzas	
N	201	201	201	201	201	201
Media	2,22	2,02	2,15	2,66	2,63	2,63
Mediana	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00
Moda	2	2	3	3	3	3
Mínimo	1	1	1	1	1	1
Máximo	5	5	5	5	5	5

Fuente: Resultados del cuestionario

Interpretación

En la tabla 3, se observan el resumen estadístico de la dimensión capital relacional, según indicadores: relación con usuarios, relación con proveedores; y, alianzas; cuyo valor de la media oscila entre 2,02 y 2,66 respectivamente, la mediana alcanza el valor de 3 que representa a la categoría “a veces”, la moda es de 3, el valor mínimo es de 1; y el valor máximo de 5.

Estos valores nos indican que la mayoría de los encuestados han contestado como respuesta la categoría a veces, lo que lo sitúa en un nivel medio el capital relacional de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según los baremos realizados (ver anexos).

4.2.2 Análisis e interpretación de resultados del instrumento de medición aplicado sobre desempeño laboral

A. Aptitud

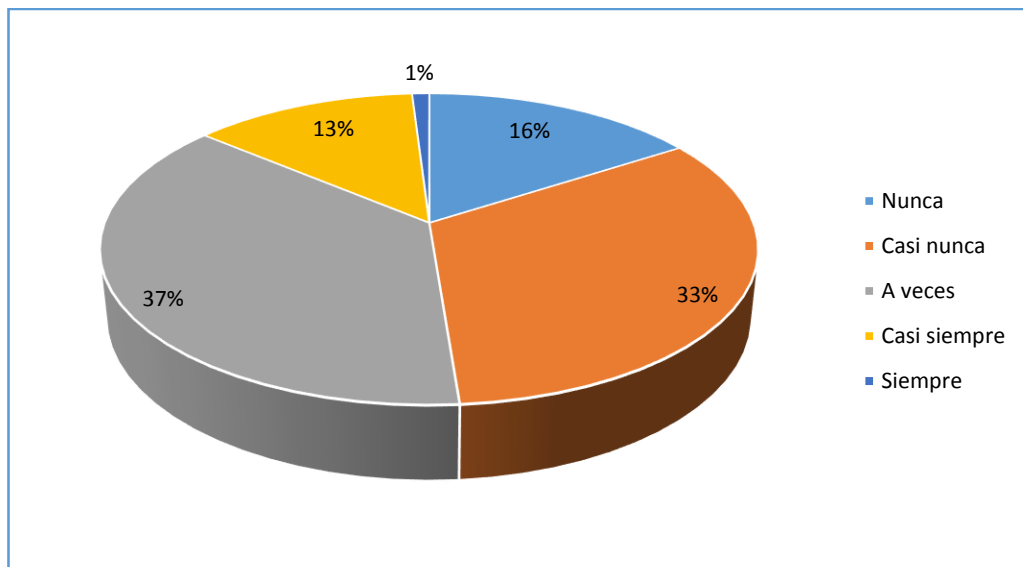


Figura 16. Tengo conocimientos suficientes para realizar las tareas propias de mi puesto

Fuente: Cuestionario.

Elaboración: Elaborado por el autor.

Interpretación

El 37 % de los trabajadores encuestados manifiestan que “a veces” tienen conocimientos suficientes para realizar las tareas propias de su puesto, el 33 % manifiesta que “casi nunca”, el 16 % manifiesta que “nunca”, el 13 % manifiesta que “casi siempre”, el 1 % manifiesta que

“siempre” tienen conocimientos suficientes para realizar las tareas propias de su puesto.

En la mayoría de las veces los trabajadores suelen autocapacitarse para estar adecuadamente formados y preparados para poder resolver los diversos procesos judiciales y carga procesal que se presenta, por lo que no siempre están en capacidad de contar con los suficientes conocimientos para poder desarrollar su trabajo eficientemente.

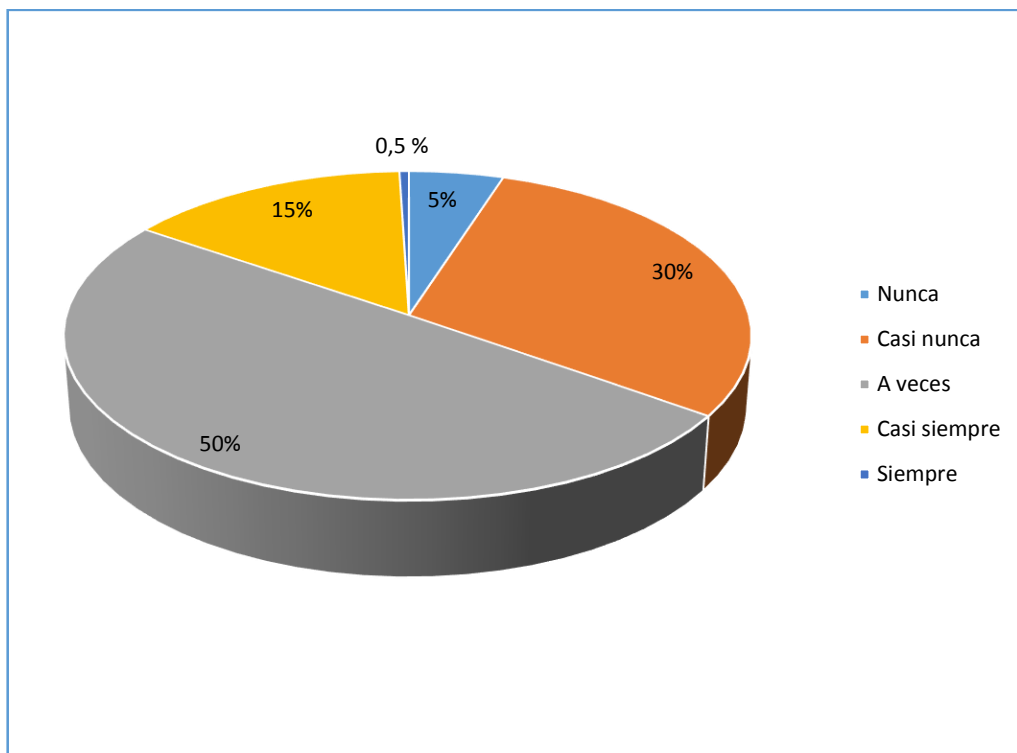


Figura 17. Conozco los procesos correctos para realizar mis tareas.

Fuente: Cuestionario.

Elaboración: Elaborado por el autor.

Interpretación

El 50 % de los trabajadores encuestados manifiestan que “a veces” conocen los procesos correctos para realizar sus tareas, el 30 % manifiesta que “casi nunca”, el 15 % manifiesta que “casi siempre” conocen los procesos correctos para realizar sus tareas, el 5 % manifiesta que “nunca”, y el 0,5 % manifiesta que “siempre” conocen los procesos correctos para realizar sus tareas.

La mayoría de los trabajadores suelen conocer los procesos correctos para realizar sus actividades diarias, producto de su capacitación y esfuerzo personal por alcanzar los niveles de productividad y descarga procesal.

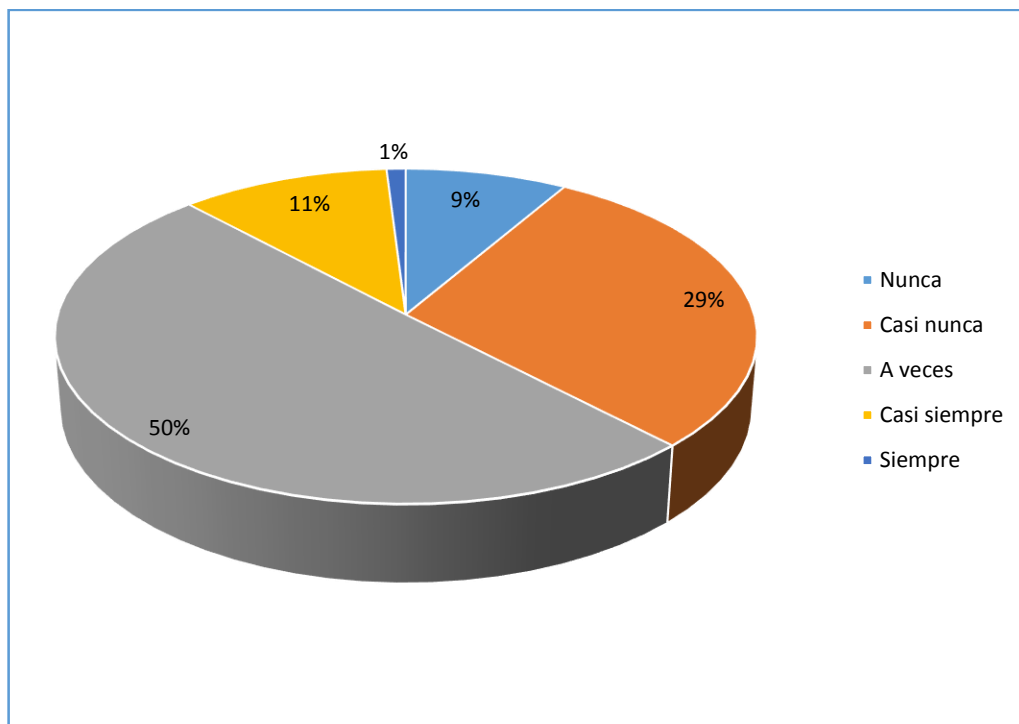


Figura 18. Cuento con la experiencia laboral requerida para las actividades que realizo

Fuente: Cuestionario.

Elaboración: Elaborado por el autor.

Interpretación

El 50 % de los trabajadores encuestados manifiestan que “a veces” cuentan con la experiencia laboral requerida para las actividades que realiza, el 29 % manifiesta que “casi nunca”, el 11 % manifiesta que “casi siempre”, el 9 % opina que “nunca”, y sólo el 1 % manifiesta que “siempre” cuentan con la experiencia laboral requerida para las actividades que realiza.

La mayoría de los trabajadores cuentan con experiencia laboral requerida para las actividades que desempeña en su puesto de trabajo, pero se observa que no todos los trabajadores ingresantes suelen poseer los conocimientos y experiencia que el puesto laboral requiere.

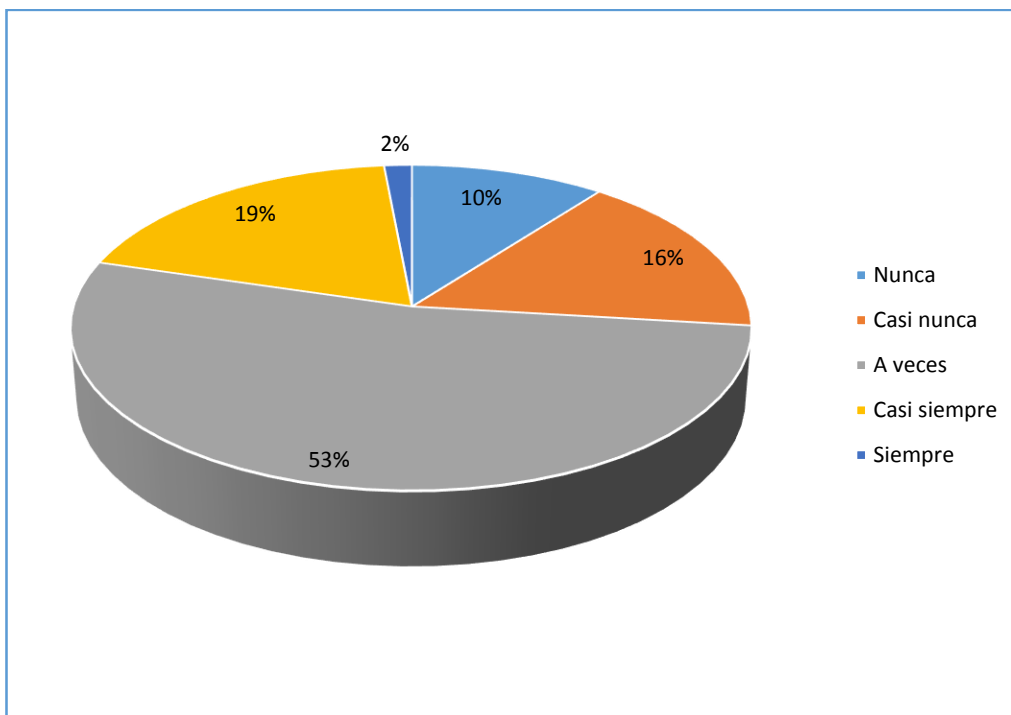


Figura 19. Tengo la capacidad para enfocarme en la raíz de los problemas para solucionarlos

Fuente: Cuestionario.

Elaboración: Elaborado por el autor.

Interpretación

El 53 % de los trabajadores encuestados manifiestan que “a veces” tienen la capacidad para enfocarse en la raíz de los problemas para solucionarlos, el 19 % manifiesta que “casi siempre”, el 16 % manifiesta que “casi nunca”, el 10 % opina que “nunca”, y el 2 % opina que “siempre” tienen la capacidad para enfocarse en la raíz de los problemas para solucionarlos.

Muy poco se hace por promover la iniciativa para la solución integral de los problemas que contribuyan a mejorar la gestión organizacional, la cultura de la rutina por el trabajo diario y la presión por alcanzar los niveles de productividad, es lo que predomina en la Corte Superior de Justicia de Tacna.

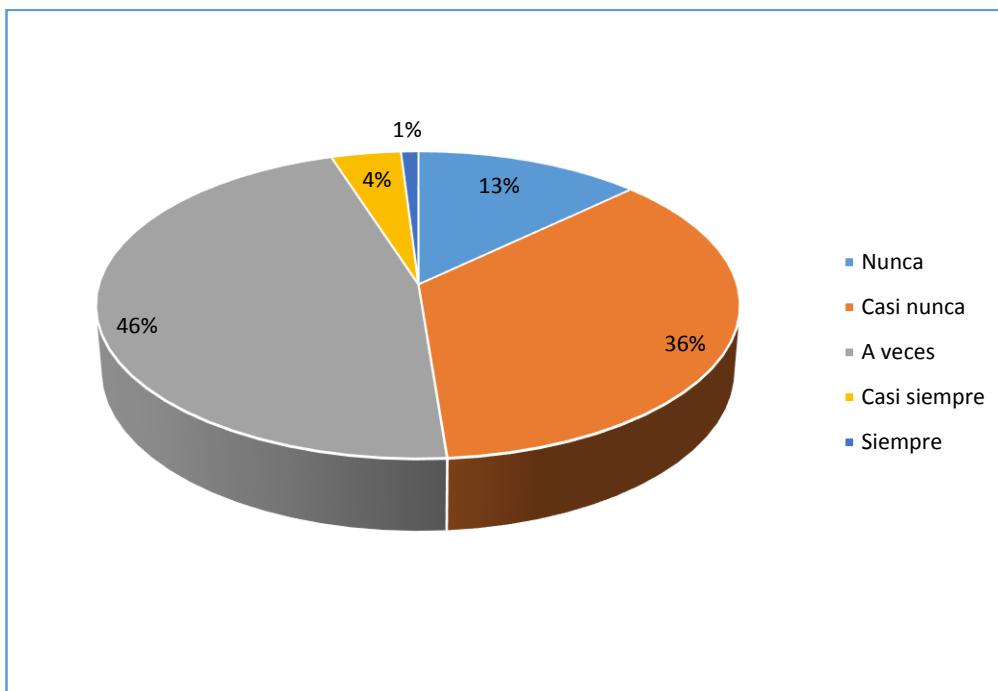


Figura 20: Estoy capacitado(a) para evaluar cada una de las tareas que realizo

Fuente: Cuestionario.

Elaboración: Elaborado por el autor.

Interpretación

El 46 % de los trabajadores encuestados manifiestan que “a veces” están capacitados para evaluar cada una de las tareas que realiza, el 36 % manifiesta que “casi nunca”, el 13 % opina que “nunca”, el 4 % manifiesta que “casi siempre”, y solo el 1 % manifiesta que “siempre” están capacitados para evaluar cada una de las tareas que realiza.

La mayoría de los trabajadores cuenta con la capacitación básica y necesaria para poder desarrollar las actividades propias de su labor, en la mayoría de las veces se autocapacitan para poder mejorar sus niveles de productividad laboral y descarga procesal.

Tabla 4*Resumen estadístico de la dimensión aptitud en el desempeño laboral*

	Conocimientos	Procesos	Experiencia	Capacidad	Capacit.
N	201	201	201	201	201
Media	2,50	2,76	2,67	2,85	2,44
Mediana	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Moda	3	3	3	3	3
Mínimo	1	1	1	1	1
Máximo	5	5	5	5	5

Fuente: Resultados del cuestionario

Interpretación

En la tabla 4, se observan el resumen estadístico de la dimensión aptitud en el desempeño laboral, en relación de indicadores: conocimientos, procesos, experiencia laboral, capacidad y capacitación; cuyo valor de la media oscila entre 2,44 y 2,85 respectivamente, la mediana alcanza el valor de 3 que representa a la categoría “a veces”, la moda es de 3, el valor mínimo es de 1; y el valor máximo de 5.

Estos valores nos indican que la mayoría de los encuestados han contestado como respuesta la categoría “a veces”, lo que lo sitúa en un nivel medio la dimensión de aptitud del desempeño laboral de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según los baremos realizados (ver anexos).

B) Comportamiento y actitud personal

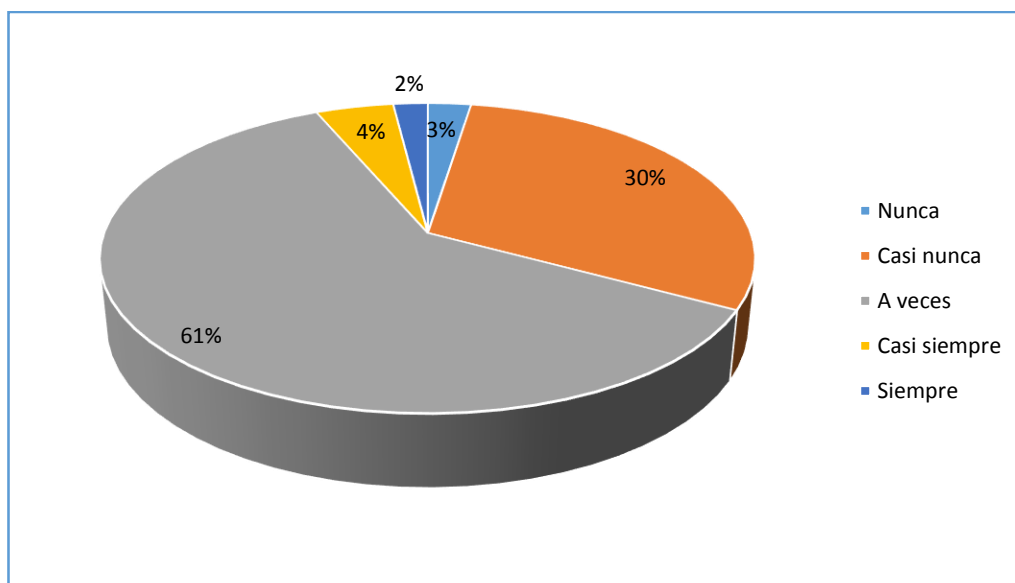


Figura 21: Realiza las funciones y deberes propios del cargo sin que requiera supervisión y control permanentes y asumiendo las consecuencias que se derivan de su trabajo.

Fuente: Cuestionario.

Interpretación

El 61 % de los trabajadores encuestados manifiestan que "a veces" realiza las funciones y deberes propios del cargo sin que requiera supervisión y control permanentes y asumiendo las consecuencias que se derivan de su trabajo, el 30 % manifiesta que "casi nunca", el 4 % opina que "casi siempre", el 3 % manifiesta que "nunca", y el 2 % manifiesta que "siempre" realiza las funciones y deberes propios del cargo sin que requiera

supervisión y control permanente y asumiendo las consecuencias que se derivan de su trabajo

La excesiva carga procesal exige trabajar sin descanso y no requiere recibir supervisión, ya que en su mayoría son tareas repetitivas además de no disponer de personal para realizar labores de supervisión y control para poder alcanzar los niveles de productividad proyectados.

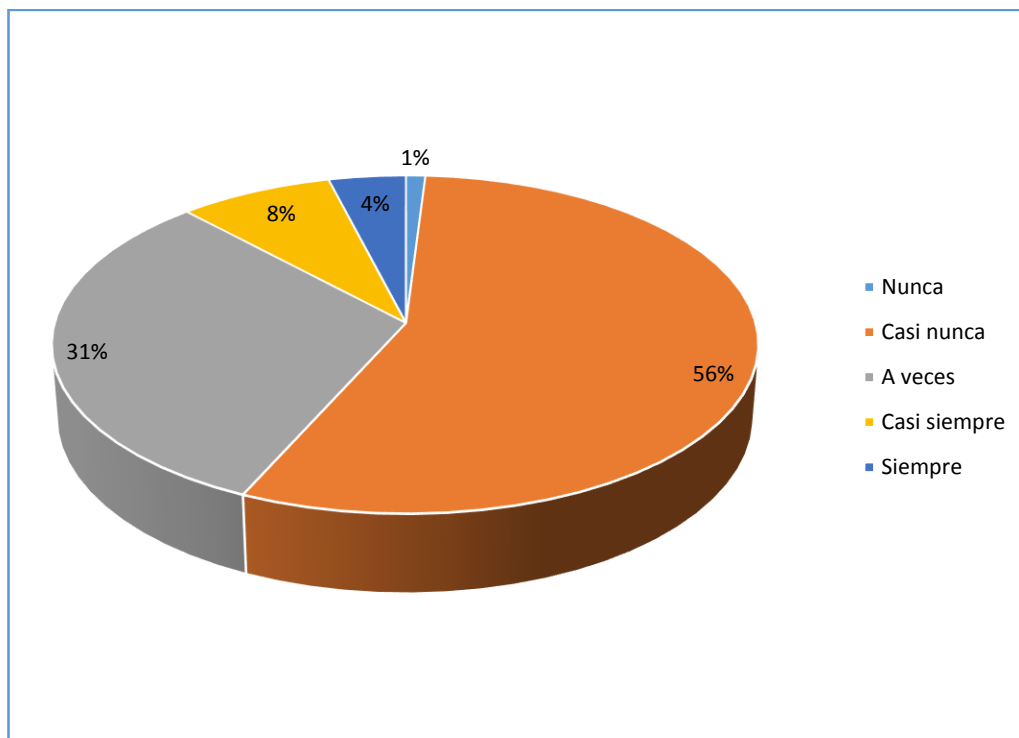


Figura 22. Con frecuencia realiza aportes importantes para mejorar el trabajo, sugiriendo formas para actualizar los objetivos institucionales

Fuente: Cuestionario.

Interpretación

El 56 % de los trabajadores encuestados manifiestan que “casi nunca” realizan aportes importantes para mejorar el trabajo, sugiriendo formas para actualizar los objetivos institucionales, el 31 % manifiesta que “a veces”, el 8 % manifiesta que “casi siempre”, el 4 % manifiesta que “siempre”, el 1 % manifiesta que “nunca” realizan aportes importantes para

mejorar el trabajo, sugiriendo formas para actualizar los objetivos institucionales.

En la Corte Superior de Justicia de Tacna, los trabajadores viven el día a día, tratando de concretar metas organizacionales y alcanzar los niveles de productividad proyectada, es muy poco lo que se hace por mejorar los sistemas de trabajo, debido a que la asocian a la excesiva carga procesal y a la falta de presupuesto institucional.

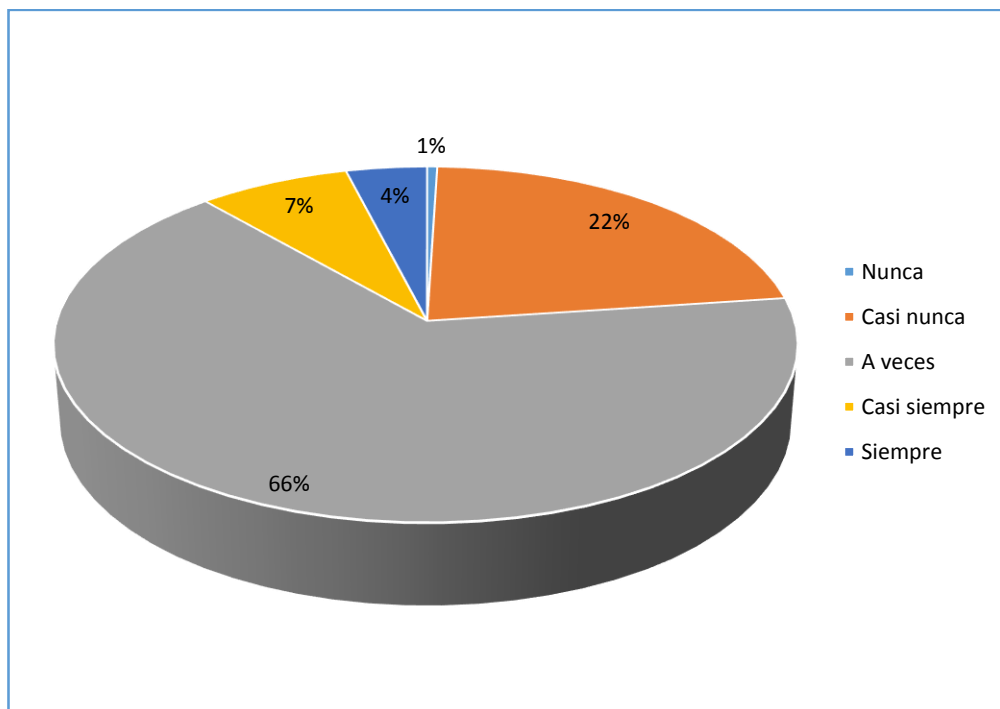


Figura 23. Muestra amabilidad con todos, facilitando la comunicación, permitiendo un ambiente de franqueza, serenidad y respeto

Fuente: Cuestionario.

Interpretación

El 66 % de los trabajadores encuestados manifiestan que “a veces” muestran amabilidad con todos, facilitando la comunicación, permitiendo un ambiente de franqueza, serenidad y respeto, el 22 % manifiesta que “casi nunca”, el 7 % manifiesta que “casi siempre”, el 4 % manifiesta que “siempre”, y el 1 % manifiesta que “nunca” muestran amabilidad con todos, facilitando la comunicación, permitiendo un ambiente de franqueza, serenidad y respeto.

La Corte Superior de Justicia de Tacna, se caracteriza por tener una cultura individualista, donde sus miembros priorizan intereses personales, dejando de lado los objetivos de la organización, como consecuencia de ello no se facilitan los sistemas de comunicación entre los usuarios judiciales no estableciéndose un adecuado ambiente de trabajo.

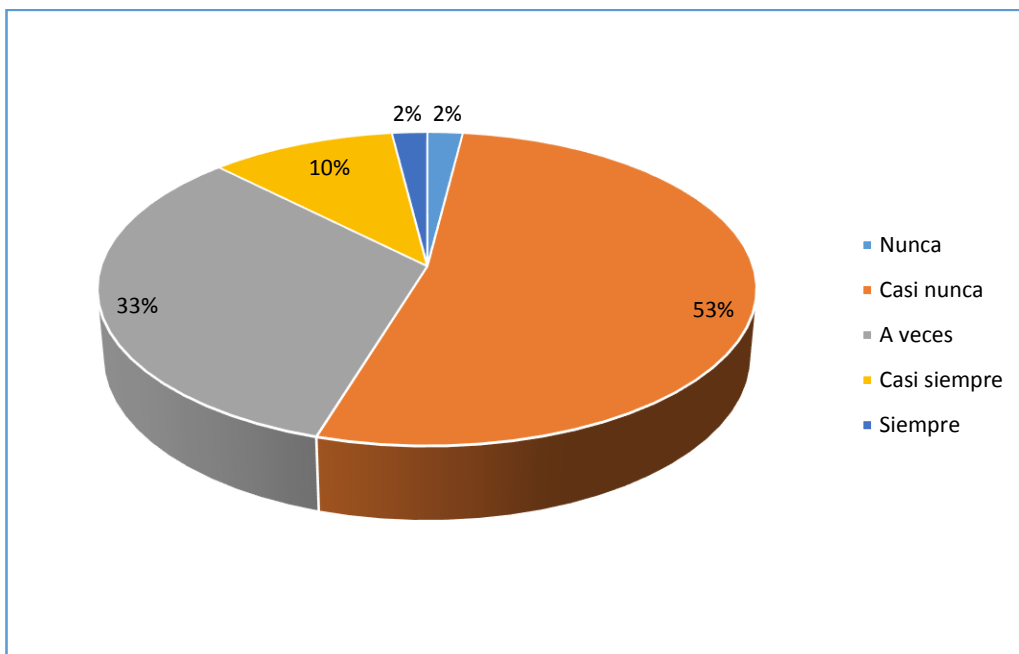


Figura 24. Participa activamente en la consecución de una meta común trabajando en colaboración con otros, generando visión compartida, busca resultados y compromisos conjuntos

Fuente: Cuestionario.

Interpretación

El 53 % de los trabajadores encuestados manifiestan que “casi nunca” participan activamente en la consecución de una meta común trabajando en colaboración con otros, generando visión compartida, busca resultados y compromisos conjuntos, el 33 % manifiesta que “a veces”, el 10 % opina que “casi siempre”, el 2 % manifiesta que “nunca”, el 2 % manifiesta que

“siempre” participan activamente en la consecución de una meta común trabajando en colaboración con otros, generando visión compartida, busca resultados y compromisos conjuntos.

Los trabajadores de la Corte Superior de Justicia de Tacna son evaluados en función de su productividad, por lo que es necesario que ellos se esfuercen por cumplir con las metas organizacionales, pero en la mayoría de casos, el factor de la excesiva carga procesal impide que estas sean cumplidas en su cabalidad.

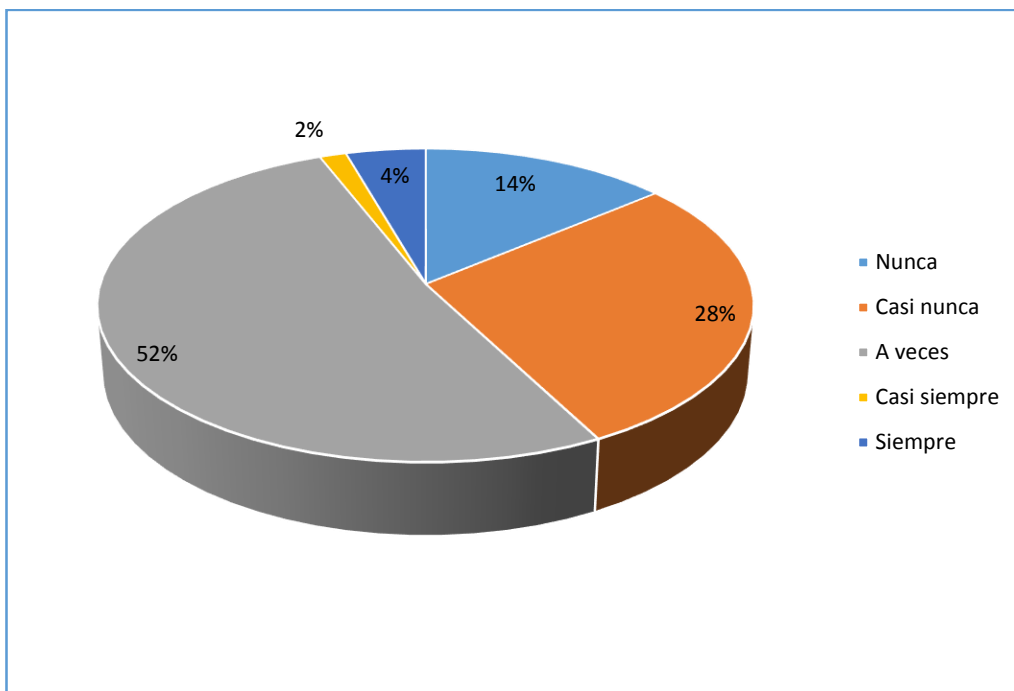


Figura 25. Asume y transmite el conjunto de valores organizacionales en su comportamiento y actitudes demuestra sentido de pertenencia a la entidad.

Fuente: Cuestionario.

Interpretación

El 52 % de los trabajadores encuestados manifiestan que “a veces” asumen y transmiten el conjunto de valores organizacionales en su comportamiento y actitudes demuestra sentido de pertenencia a la entidad, el 28 % manifiesta que “casi nunca”, el 14 % manifiesta que “nunca”, el 4 % opina que “siempre”, y el 2 % manifiesta que “casi siempre” asumen y

transmiten el conjunto de valores organizacionales en su comportamiento y actitudes demuestra sentido de pertenencia a la entidad.

La cultura individualista es una característica entre los trabajadores de la institución, por lo que sus miembros están abocados a su labor con el objetivo de percibir su remuneración y poder cumplir con sus necesidades; en cuanto a sus expectativas son pocas las que pueden concretar, debido a la existencia de un clima laboral no adecuado en la organización.

Tabla 5

Resumen estadístico de la dimensión comportamiento y actitud personal en el desempeño laboral

	Funciones	Aportes	Comunicación	Participación	Transm. valores
N	201	201	201	201	201
Media	2,73	2,58	2,92	2,58	2,54
Mediana	3,00	2,00	3,00	2,00	3,00
Moda	3	2	3	2	3
Mínimo	1	1	1	1	1
Máximo	5	5	5	5	5

Fuente: Resultados del cuestionario

Interpretación

En la tabla 5, se observan el resumen estadístico de la dimensión comportamiento y actitud personal en el desempeño laboral, en relación de indicadores: funciones y deberes propios del cargo, realiza aportes, comunicación, participación activa en la consecución de una meta, y asume y transmite valores organizacionales ; cuyo valor de la media oscila entre 2,54 y 2,92 respectivamente, la mediana alcanza el valor de 3 que representa a la categoría “a veces”, la moda es de 3, el valor mínimo es de 1; y el valor máximo de 5.

Estos valores nos indican que la mayoría de los encuestados han contestado como respuesta la categoría “a veces”, lo que lo sitúa en un nivel medio la dimensión comportamiento y actitud personal del desempeño laboral de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según los baremos realizados (ver anexos).

C) Rendimiento

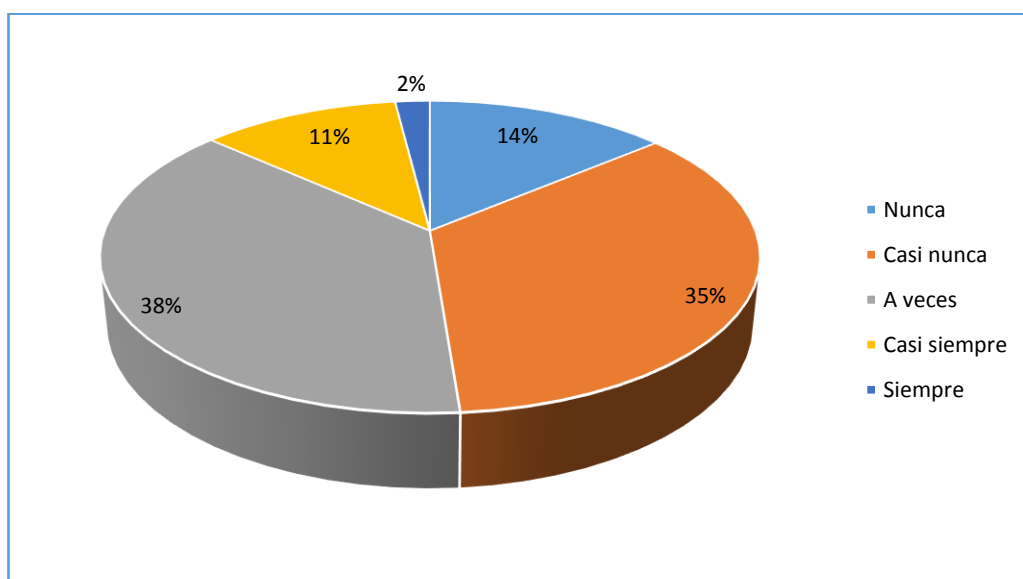


Figura 26. Trabajo con cuidado, esmero, preocupación por la nitidez y forma de presentación de las labores asignadas.

Fuente: Cuestionario.

Interpretación

El 38 % de los trabajadores encuestados manifiestan que “a veces” trabajan con cuidado, esmero, preocupación por la nitidez y forma de presentación de las labores asignadas, el 35 % manifiesta que “casi nunca”, el 14 % manifiesta que “nunca”, el 11 % opina que “casi siempre”, y el 2 % manifiesta que “siempre” trabajan con cuidado, esmero, preocupación por la nitidez y forma de presentación de las labores asignadas.

La excesiva carga procesal no permite que se trabaje con el cuidado y esmero que se requiere, la productividad laboral que se exige genera en muchos casos errores y deficiencias en la atención y proceso de los expedientes judiciales, causando como resultado la disconformidad de los justiciables.

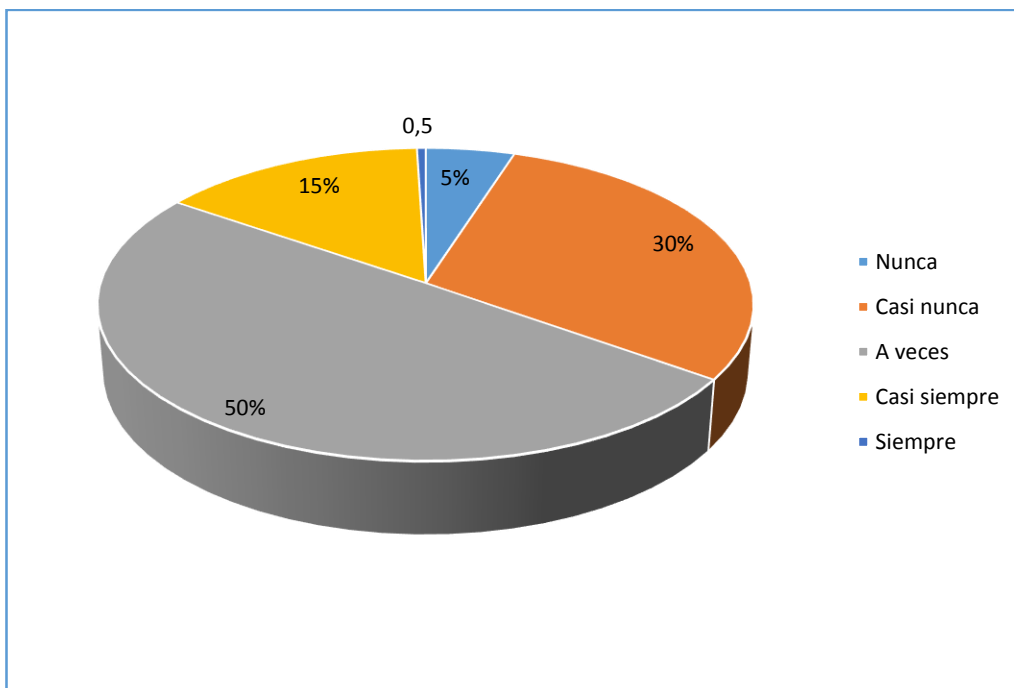


Figura 27. Considero la rapidez en la ejecución de la labor, atención de servicios en modo eficiente y en tiempo oportuno.

Fuente: Cuestionario.

Interpretación

El 50 % de los trabajadores encuestados manifiestan que “a veces” consideran la rapidez en la ejecución de la labor, atención de servicios en modo eficiente y en tiempo oportuno, el 30 % manifiesta que “casi nunca”, el 15 % manifiesta que “casi siempre”, el 5 % manifiesta que “nunca”, y el 0,5 % opina que “siempre” considera la rapidez en la ejecución de la labor, atención de servicios en modo eficiente y en tiempo oportuno.

Los objetivos organizacionales, la productividad laboral y lo crítico del sistema de justicia exige rapidez y oportunidad, esto no se puede lograr en la mayoría de casos por la excesiva carga procesal que existe en el sector de administración de justicia.

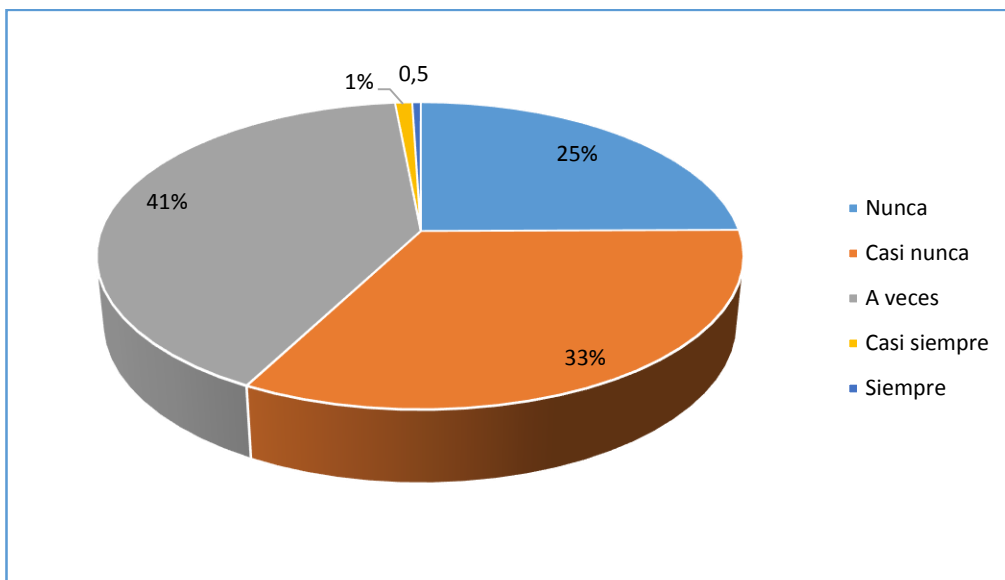


Figura 28. Trabajo tiempo extra para alcanzar los objetivos planteados en la institución.

Fuente: Cuestionario.

Elaboración: Elaborado por el autor.

Interpretación

El 41 % de los trabajadores encuestados manifiestan que “a veces” trabajan tiempo extra para alcanzar los objetivos planteados en la institución, el 33 % manifiesta que “casi nunca”, el 25 % manifiesta que “nunca”, el 1 % opina que “casi siempre”, y sólo el 0,5 % manifiesta que “siempre” trabajan tiempo extra para alcanzar los objetivos planteados en la institución.

En la mayoría de las veces los trabajadores de la Corte Superior de Justicia de Tacna deben trabajar tiempo extra para poder cumplir con atender la excesiva carga procesal, claro eso no es menester de todos, solo de aquellos que priorizan su trabajo, y sobre todo los que tienen que atender con el proceso y tramitación de los expedientes judiciales.

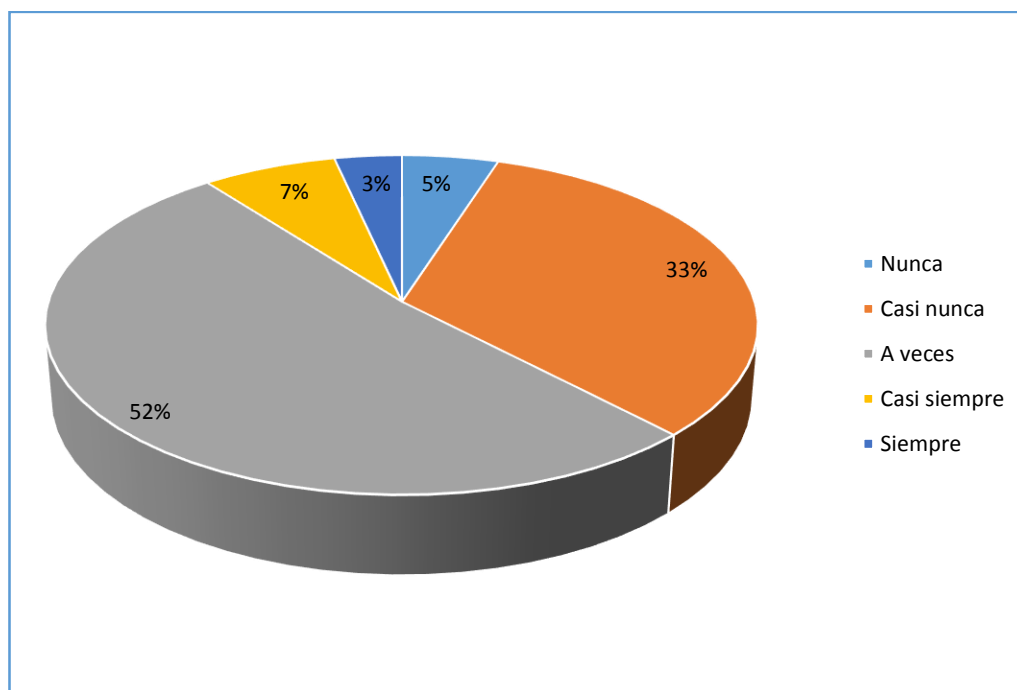


Figura 29. Cumplimiento con las tareas que me permitan lograr con los objetivos planteados.

Fuente: Cuestionario.

Interpretación

El 52 % de los trabajadores encuestados manifiestan que “a veces” cumplen con las tareas que le permitan lograr con los objetivos planteados, el 33 % manifiesta que “casi nunca”, el 7 % manifiestan que “casi siempre”, el 5 % manifiestan que “nunca”, el 3 % manifiesta que “siempre” cumplen con las tareas que le permitan lograr con los objetivos planteados.

Los trabajadores de la Corte Superior de Justicia de Tacna deben esforzarse mucho para cumplir con las exigencias y recargada labor en el

trámite de los expedientes judiciales, puesto que trabajar a presión se ha convertido en una práctica rutinaria del sistema judicial.

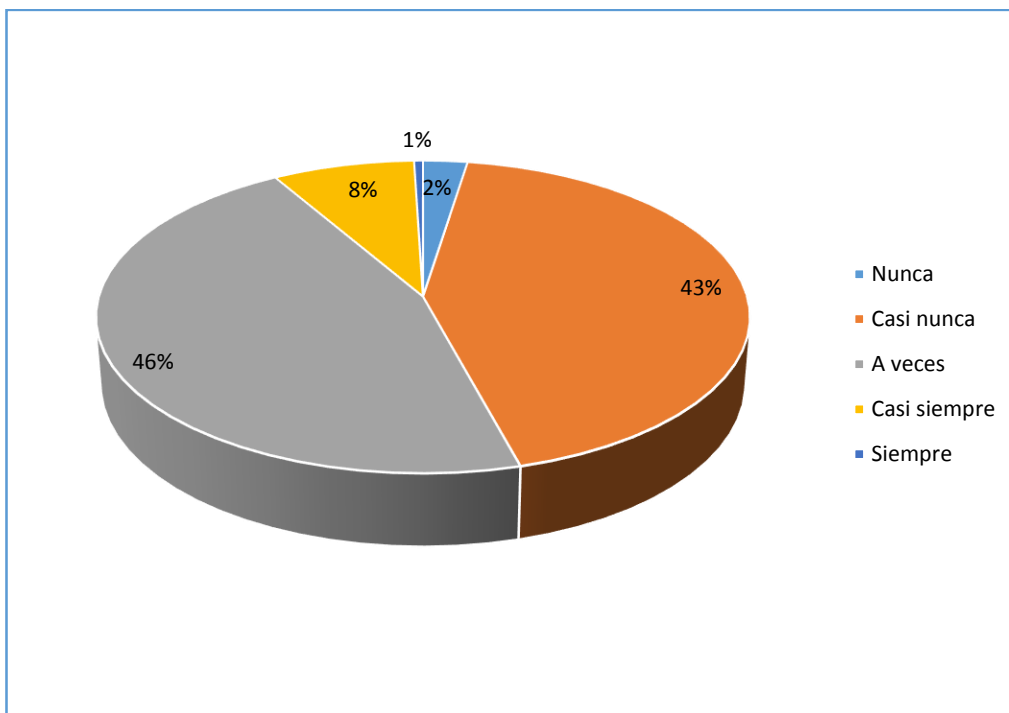


Figura 30. Demuestro resultados eficientes al nivel solicitado por la institución.

Fuente: Cuestionario.

Interpretación

El 46 % de los trabajadores encuestados manifiestan que “a veces” demuestran resultados eficientes al nivel solicitado por la institución, el 43 % manifiesta que “casi nunca”, el 8 % manifiesta que “casi siempre”, el 2 % manifiesta que “nunca”, y sólo el 1 % manifiesta que “siempre” demuestran resultados eficientes al nivel solicitado por la institución.

En la Corte Superior de Justicia de Tacna, se fijan metas organizacionales y de productividad laboral, las cuales distan mucho de la realidad, ya que

es muy poco lo que se proyecta y no está acorde con la excesiva y recargada labor producto de la carga procesal que se tiene que atender, esto dificulta e interfiere con los resultados de eficiencia y productividad requeridas por la institución.

Tabla 6

Resumen estadístico de la dimensión rendimiento en el desempeño laboral

	Cuidado	Rapidez	Tiempo extra	Cumpl. actividades	Resultados
N	201	201	201	201	201
Promedio	2,53	2,76	2,19	2,71	2,61
Mediana	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00
Moda	3	3	3	3	3
Mínimo	1	1	1	1	1
Máximo	5	5	5	5	5

Fuente: Resultados del cuestionario

Interpretación

En la tabla 6, se observan el resumen estadístico de la dimensión rendimiento en el desempeño laboral, en relación a los siguientes indicadores: cuidado y esmero en labores, rapidez en la ejecución de la labor, trabajo tiempo extra, cumplimiento de actividades, y resultados; cuyo valor de la media oscila entre 2,19 y 2,76 respectivamente, la mediana alcanza el valor de 3 que representa a la categoría “a veces”, la moda es de 3, el valor mínimo es de 1; y el valor máximo de 5.

Estos valores nos indican que la mayoría de los encuestados han contestado como respuesta la categoría “a veces”, lo que lo sitúa en un nivel medio la dimensión rendimiento del desempeño laboral de la Corte Superior de Justicia de Tacna, según los baremos realizados (ver anexos).

4.2.3 Prueba estadística

4.2.3.1 Hipótesis específica “a”

“Existe relación directa entre el capital humano y el desempeño laboral en la Corte Superior de Justicia de Tacna, en el año 2017”.

Correlaciones no paramétricas: Correlación de Rho de Spearman

		Cap_hum (agrupado)	Des_Lab (agrupado)
Rho de Spearman	Cap_hum (agrupado)	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 0,713** 201 201
	Des_Lab (agrupado)	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	0,713** 0,000 201 201

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Esta tabla muestra las correlaciones producto Rho de Spearman entre cada par de variables. Los siguientes pares de variables tienen P-valores hasta 0,05: capital humano y el desempeño laboral del personal.

En conclusión, esto significa que existe una correlación directa fuerte y significativa entre los índices de capital humano y el desempeño laboral del personal. Es decir que existe un 71,30 % de probabilidad que el capital humano; tenga una relación directa en el desempeño laboral.

Por lo tanto, en función de los objetivos e hipótesis planteada queda verificada y aceptada la hipótesis específica “a”.

4.2.3.2 Hipótesis específica “b”

“Existe relación directa entre el capital estructural y el desempeño laboral en la Corte Superior de Justicia de Tacna, en el año 2017.”

Correlaciones no paramétricas: Correlación de Rho de Spearman

		Cap_est (agrupado)	Des_Lab (agrupado)	
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1,000	0,750**	
	Cap_est (agrupado)	Sig. (bilateral)	. 0,000	
	N	201	201	
	Coeficiente de correlación	0,750**	1,000	
	Des_Lab (agrupado)	Sig. (bilateral)	0,000	.
	N	201	201	

Esta tabla muestra las correlaciones producto Rho de Spearman entre cada par de variables. Los siguientes pares de variables tienen P-valores por debajo de 0,05: Capital estructural y el desempeño laboral.

En conclusión, esto significa que existe una correlación directa fuerte y significativa entre los índices de capital estructural y el desempeño laboral.

Es decir que existe un 75 % de probabilidad que capital estructural; tenga una relación directa en el desempeño laboral del personal.

Por lo tanto, en función de los objetivos e hipótesis planteada queda verificada y aceptada la hipótesis específica “b”.

4.2.3.3 Hipótesis específica “c”

“Existe relación directa entre el capital relacional y el desempeño laboral en la Corte Superior de Justicia de Tacna, en el año 2017.”

Correlaciones no paramétricas: Correlación de Rho de Spearman

		Cap_rel (agrupado)	Des_lab (agrupado)
Rho de Spearman	Cap_rel (agrupado)	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 . 201
	Des_lab (agrupado)	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	0,782** 0,000 201
			0,782**
			0,000
			201
			201

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Esta tabla muestra las correlaciones producto Rho de Spearman entre cada par de variables. Los siguientes pares de variables tienen P-valores por debajo de 0,05: Capital relacional y desempeño laboral del personal.

En conclusión, esto significa que existe una correlación directa fuerte y significativa entre los índices de capital relacional y desempeño laboral del personal. Es, decir que existe un 78,2 % de probabilidad que el capital relacional; tenga una relación directa en el desempeño laboral del personal.

Por lo tanto, en función de los objetivos e hipótesis planteada queda verificada y aceptada la hipótesis específica “c”.

4.2.3.4 Hipótesis general

“Existe relación directa entre el capital intelectual y el desempeño laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, en el año 2017”.

La relación entre las variables: capital intelectual y desempeño laboral, fue determinada mediante el empleo del Software estadístico SPSS (versión 21), aplicando para ello el índice de Correlación de Rho de Spearman; el cual es detallado a continuación:

Correlaciones no paramétricas: Correlación de Rho de Spearman

			Capital intelectual (agrupado)	Desempeño laboral (agrupado)
Rho de Spearman	Capital intelectual (agrupado)	Coeficiente de correlación	1,000	0,845
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	201	201
	Desempeño laboral (agrupado)	Coeficiente de correlación	0,845	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	201	201

Esta tabla muestra las correlaciones producto Rho de Spearman entre cada par de variables. Los siguientes pares de variables tienen P-valores por debajo de 0,05: Capital intelectual y el desempeño laboral.

En conclusión, esto significa que existe una correlación directa fuerte y significativa entre las variables capital intelectual y el desempeño laboral. Es decir que existe un 84,50 % de probabilidad que el capital intelectual; tenga una relación directa en el desempeño laboral del personal.

Por lo tanto, en función de los objetivos e hipótesis planteada queda verificada y aceptada la hipótesis general.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

La presente investigación determinó la relación que existe entre el capital intelectual y el desempeño laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, en el año 2017.

En las tablas y figuras del 1 al 30 se observan los resultados del cuestionario, resultados de estadísticas de las variables capital intelectual y desempeño laboral. Los resultados nos han permitido comprobar la hipótesis de estudio: Existe relación directa entre el capital intelectual y el desempeño laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, en el año 2017.

La hipótesis general ha sido demostrada en función de la hipótesis específica, cuyos resultados son mostrados a continuación:

- a) Existe relación directa entre el capital humano y el desempeño laboral en la Corte Superior de Justicia de Tacna, en el año 2017.***

Los resultados de la estadística descriptiva se mostraron en las figuras del 1 al 5 en donde se evalúa el capital humano en la Corte Superior de Justicia de Tacna, cuyos resultados alcanzados fueron los siguientes:

- El 42 % de los trabajadores encuestados manifiestan que “a veces” participa activamente, comprometiéndose en el logro de objetivos organizacionales.
- El 49 % de los trabajadores encuestados manifiestan que a veces su nivel de formación está de acuerdo a su puesto de trabajo.
- El 46 % de los trabajadores encuestados manifiestan que a veces tienen la suficiente experiencia para desempeñar correctamente su trabajo.
- El 54 % de los trabajadores encuestados manifiestan que a veces “ se adaptan fácilmente a los cambios y nuevas formas de trabajo.
- El 47 % de los trabajadores encuestados manifiestan que a veces el trabajo en equipo es muy importante.

Estos resultados nos permiten determinar que un mayor porcentaje de encuestados señalaron el capital humano se encuentra en un nivel medio, al evaluarse los indicadores de valores, competencias y capacidades de los trabajadores de la Corte Superior de Justicia de Tacna.

Asimismo, para comprobar la hipótesis se aplicó el instrumento para evaluar el desempeño laboral del personal en la Corte Superior de Justicia de Tacna, cuyo promedio alcanzó 2,8, alcanzando el nivel “medio” según baremo aplicado, siendo el valor de la moda “3” ya que en su mayoría respondieron “a veces” para la categoría formulada.

La prueba de correlación Rho Spearman permitió concluir que existe una correlación directa entre los índices de capital humano y desempeño laboral de los trabajadores. Al existir un 71,30 % de probabilidad que el capital humano; tenga una relación directa en el desempeño laboral.

En congruencia con los resultados obtenidos, Aguilera, Díaz & A. (2011) señala que el capital intelectual, es un capital que integra diferentes activos intangibles (capital humano), generados por una estrategia basada en flujos de conocimiento o en actividades intelectuales en la organización.

b) “Existe relación directa entre el capital estructural y el desempeño laboral en la Corte Superior de Justicia de Tacna, en el año 2017.”

Los resultados de la estadística descriptiva se mostraron en las figuras del 6 al 10 en donde se evalúa el capital estructural en la Corte Superior de Justicia de Tacna, cuyos resultados alcanzados fueron los siguientes:

- El 65 % de los trabajadores encuestados manifiestan que a veces la estructura organizacional permite la fluidez de las actividades organizacionales.
- El 50 % de los trabajadores encuestados manifiestan que “a veces” la entidad formaliza documentos y difunde las buenas prácticas.
- El 67 % de los trabajadores encuestados manifiestan que a veces se cuentan con los suficientes equipos informáticos modernos para realizar las actividades organizacionales.
- El 52 % de los trabajadores encuestados manifiestan que a veces las tareas están lo suficientemente informatizadas.
- El 53 % de los trabajadores encuestados manifiestan que a veces la rotación de personal se realiza según la atención de necesidades.

Estos resultados nos permiten determinar que un mayor porcentaje de encuestados señalaron el capital estructural se encuentra en un nivel medio, al evaluarse los indicadores de organización, cultura y aprendizaje organizativo de los trabajadores de la Corte Superior de Justicia de Tacna.

Asimismo, para comprobar la hipótesis se aplicó el instrumento para evaluar el desempeño laboral del personal en la Corte Superior de Justicia de Tacna, cuyo promedio alcanzó 2,7 puntos, alcanzando la categoría de

“regular” según baremo aplicado, siendo el valor de la moda “3” ya que en su mayoría respondieron “a veces” para la categoría formulada.

La prueba de correlación Rho Spearman nos permitió concluir que existe una correlación directa entre los índices de capital estructural y desempeño laboral de los trabajadores. Al existir un 75,50 % de probabilidad que el capital estructural; tenga una relación directa en el desempeño laboral.

Estos resultados tienen relación con la investigación de Quintanilla, A. (2010) manifestaron que, es preciso resaltar como resultado final que, una nueva concepción para los directivos y personal, es el reto que tienen de adecuarse a las exigencias del contexto y los cambios, siendo necesario adaptar todo un sistema de gestión por competencias en busca de la excelencia organizacional, debido a la influencia significativa de ésta en los desempeños laborales.

c) Existe relación directa entre el capital relacional y el desempeño laboral en la Corte Superior de Justicia de Tacna, en el 2017.

Los resultados de la estadística descriptiva se mostraron en las figuras del 11 al 15 en donde se evalúa el capital estructural en la Corte Superior de Justicia de Tacna, cuyos resultados alcanzados fueron los siguientes:

- El 60 % de los trabajadores encuestados manifiestan que casi nunca la relación con el usuario es satisfactoria.
- El 67 % de los trabajadores encuestados manifiestan que casi nunca la comunicación vía electrónica con el usuario es oportuna.
- El 40 % de los trabajadores encuestados manifiestan que a veces las relaciones con los proveedores es oportuna.
- El 50 % de los trabajadores encuestados manifiestan que a veces se procura relaciones con otras entidades y agentes sociales para atender las necesidades de la organización.
- El 52 % de los trabajadores encuestados manifiestan que a veces se cuentan con alianzas y convenios con otras entidades

Estos resultados nos permiten determinar que un mayor porcentaje de encuestados señalaron que el capital estructural se encuentra en un nivel medio, al evaluarse los indicadores de relación con los usuarios, relación con proveedores y alianzas en la Corte Superior de Justicia de Tacna.

Asimismo, para comprobar la hipótesis se aplicó el instrumento para evaluar el desempeño laboral del personal en la Corte Superior de Justicia de Tacna, cuyo promedio alcanzó 2,8 puntos, alcanzando la categoría de

regular según baremo aplicado, siendo el valor de la moda “3” ya que en su mayoría respondieron “a veces” para la categoría formulada.

Así también, la prueba de correlación Rho Spearman nos permitió concluir que existe una correlación directa entre los índices de capital relacional y desempeño laboral de los trabajadores. Al existir un 75,50 % de probabilidad que el capital relacional; tenga una relación directa en el desempeño laboral.

Estos resultados guardan relación con el estudio de, Yenque, J. (2015) señala que, el crecimiento del capital intelectual es un rubro tan importante en una institución universitaria. La falencia de ella debe enfrentarse mediante acciones estratégicas. Facilitar la creación de nuevo conocimiento, apunta a la innovación a través de la reutilización y apoyo de la habilidad de la gente por medio de organizaciones para lograr un mejor desempeño en la empresa. El capital humano constituye la fuente de innovación y renovación de las universidades, y se encuentra en: las ideas geniales que aparecen en el laboratorio, el conocimiento generado a través del proceso de investigación, las experiencias obtenidas en el desempeño laboral, o en las habilidades adquiridas por el personal mediante un proceso de desarrollo organizacional.

Así también, Castillo, J. (2017) indica que, si bien es cierto la moderna

administración pública, aunque no tiene como objetivo el ganar utilidades, sus metas son intangibles que se reflejan en el impacto social en brindar un servicio a la comunidad, este fin los debe comprometer en la búsqueda de los activos intangibles que sean capaz de lograr crear valor , estos elementos que constituyen el Capital intelectual son: el Capital humano público, el Capital estructural público y el Capital relacional; por lo tanto surge la necesidad de identificar y descubrir en la institución estos elementos que ayudara a la organización en sus planes estratégicos proyectados.

CONCLUSIONES

1. Existe relación directa entre el capital intelectual y el desempeño laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, en el año 2017.

En la Corte Superior de Justicia de Tacna, el capital humano, estructural y relacional; elementos del capital intelectual inciden en la aptitud, comportamiento y actitud personal; y el rendimiento del personal.

El índice del Rho Spearman alcanzado fue de 84,50 %, cuyo p valor es $\leq 0,000$, permite establecer la relación directa significativa entre las variables capital intelectual y el desempeño laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna.

2. Existe relación directa entre el capital humano y el desempeño laboral en la Corte Superior de Justicia de Tacna, en el año 2017.

En la Corte Superior de Justicia de Tacna aspectos tales como: valores, competencias y capacidades de la dimensión capital humano, los que alcanzan un nivel medio se ven reflejados en su nivel de conocimientos y capacidades para realizar las tareas propias del puesto.

El índice del Rho Spearman alcanzado fue de 71,30 %, cuyo p valor es $\leq 0,000$, permite establecer la relación directa significativa entre capital

humano y el desempeño laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna.

3. Existe relación directa entre el capital estructural y el desempeño laboral en la Corte Superior de Justicia de Tacna, en el año 2017.

En la Corte Superior de Justicia de Tacna, elementos tales como organización, cultura y aprendizaje organizativo de la dimensión del capital estructural, los que alcanzan un nivel medio, inciden en la realización de sus funciones y participación activa en la consecución de una meta.

El índice del Rho Spearman alcanzado fue de 75.0 %, cuyo p valor es $\leq 0,000$, permite establecer la relación directa significativa entre capital estructural y el desempeño laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna.

4. Existe relación directa entre el capital relacional y el desempeño laboral en la Corte Superior de Justicia de Tacna, en el año 2017.

En la Corte Superior de Justicia de Tacna, la relación con los usuarios, proveedores y alianzas, elementos de la dimensión capital relacional, los que alcanzan un nivel medio repercuten en el regular desempeño laboral de los trabajadores.

El índice del Rho Spearman alcanzado fue de 78,20 %, cuyo p valor es $\leq 0,000$, permite establecer la relación directa significativa entre capital relacional y el desempeño laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna.

RECOMENDACIONES

1. La Corte Superior de Justicia de Tacna, debe considerar reforzar su capital humano y destinar mayor presupuesto en la selección, evaluación, capacitación de sus trabajadores, y de esta manera poder potenciar sus habilidades, conocimientos y experiencias, a fin de mejorar su desempeño laboral.
2. La Corte Superior de Justicia de Tacna, debe invertir mayor presupuesto en capital estructural, siendo necesario dotar de equipos, tecnología y software que permita mejorar la calidad de atención del usuario judicial.
3. La Corte Superior de Justicia de Tacna, debe potenciar el capital relacional para poder fortalecer su imagen institucional; siendo necesario el establecimiento de alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas para el establecimiento de convenios que les permita tener alianzas estratégicas a fin de poder brindar justicia oportuna a los demandantes.

4. La Corte Superior de Justicia de Tacna, debe seleccionar adecuadamente a su personal, considerando aspectos tales como: planificación, selección, evaluación de las características y capacidades, identificación del mejor candidato y la selección de acuerdo al perfil del puesto.
5. La Corte Superior de Justicia de Tacna, debe realizar evaluaciones semestrales del desempeño laboral de su personal, considerando para ello premios y/o reconocimiento al mejor personal por cada área. Así como también las sanciones correspondientes para los que no cumplen cabalmente con sus funciones.
6. La Corte Superior de Justicia de Tacna debe considerar indicadores de desempeño deberían acordes a la realidad, debiendo ser medibles y cuantificables, evitando subjetividades, teniendo como base las competencias establecidas de acuerdo al puesto de trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alama, E. (2010). *Capital Intelectual y Ventaja Competitiva*. Lima: Edit. Marcos.
- Barsse, C. (2000). *Equipos efectivos para la competitividad de las empresas*. *Adminístrate hoy* (México), 78, 21-26.
- Brooking, A. (1997). *Capital Intelectual, El Principal Activo de las empresas del tercer milenio*, Buenos Aires: Ediciones Paidós, SAICF
- Campbell, J. (2000). *Modelling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology*. In M.D. Dunnette and L.M. Hough (eds) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto: CA.
- Correa de Molina, C. (2000). *Gestión y evaluación de calidad. Referente para la acreditación Cooperativa Colombia*: Editorial Magisterio.
- Castellanos, R. (2006). *Formación Total: Capacitación y Competitividad Empresarial*.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Personal*. Mexico: Mc Graw Hill.
- De Faria, M (2000). *Desarrollo organizacional*. México: Limusa.

- De la Garza, M.T. (2002). *Diagnóstico de educación tecnológica en el municipio de Celaya y sus áreas de influencia*. Celaya, Gto.: Presidencia Municipal.
- Dessler, G. (2001). *Administración de Personal*. México: Pearson Educación.
- Davis, F. (2002). *Administración de Recursos Humanos*. Pentice Hall. Mexico.
- Furnham, A. (1992). *Personality at work. the role of individual differences in the workplace*. London: Routledge.
- Guajardo, E. (2008). *Administración de la Calidad Total*, México: Editorial Pax
- Guzzo, R.A. y Gannett, B.A. (1988). *The nature of facilitators and inhibitors of effective task performance*. In F.D. Schoorman and B. Schneider (eds) *Facilitating Work Effectiveness*, Lexington, MA: Lexington Books.
- Guerrero, A. (2014). *Gestión del talento Humano basado en Competencias*. México: Universidad Autónoma de Querétaro.
- García, M. (2001). *La importancia de la evaluación del desempeño*. *Proyecciones*, 03.

- Gallart, M. (1997). *Competencias laborales: tema clave en la articulación educación trabajo*", en: Cuestiones actuales de la formación, Montevideo, Cinterfor/OIT.
- Hernández, R. (2010). *Metodología de la Investigación*, México: Mc Graw Hill.
- Jones, G., & George, J. (2006). *Administración contemporánea*. México: Mc Graw Hill.
- Landy, F., & Conte, J. (2005). *Psicología Industrial. Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Martínez, V. (2013). *Gestión del Talento Humano por Competencias para una empresa de las Artes Gráficas*. México D.F: Instituto Politécnico Nacional.
- Mantilla, S. (2004). *Capital Intelectual & Contabilidad del Conocimiento*, España: Editorial ECOE.
- Motowidlo, S (2003). *Rendimiento Laboral*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Muñoz de Priego, J. (2000). *Implantación de un sistema de selección por competencias, Training and Development, N° 10*, Madrid.
- Peters, L.H. y O'Connor, E.J. (1980) *Situational constraints and work outcomes: the influence of a frequently overlooked construct. Academy of Management Review, 5*, 391-397.

- Pérez, V. (2007). *Calidad Total en la atención al cliente, pautas para garantizar la excelencia en el servicio*, España: Ideaspropias Editorial.
- Quintanilla, A. (2010). *Gestión por competencias y desempeños laborales en las municipalidades de Ayacucho*.
- Robbins, S. & Coulter, M. (1996). *Administración*. Quinta Edición. Prentice Hall.
- Rivier, J. (2000). *Calidad del servicio regulación y optimación de inversiones* Universidad Pontifica de Comillas, España.
- Schermerhorn, H. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Sveiby, K.(1997). The Intangible Assets Monitor. *Journal of Human Resource. Costing and Accounting*, 2(1), 73-97.
- Trujillo, H. (2013) en la tesis: *Formación de actitudes de los trabajadores hacia la productividad en una empresa de servicio*. España.
- Urdaneta, O. & Urdaneta, M. (2013). *Evaluación del Desempeño y motivación del personal en los institutos de Investigaciones de Salud*. *Revista de Ciencias Sociales*. Venezuela.
- Waldman, D. (1994). *The contributions of total quality management to a theory of work performance*. *Academy of Management Review*.
- Williams, S. (2003). *Rendimiento Laboral*. México: Mc Graw Hill.

ANEXOS

**ANEXO:
RESULTADOS DE BAREMOS CAPITAL INTELECTUAL Y DESEMPEÑO
LABORAL**

Agrupación visual
✕

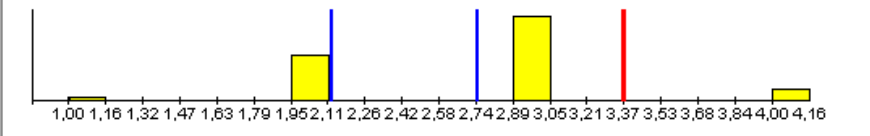
Lista de variables exploradas:

- capital_intelectual

Nombre: Etiqueta:

Variable actual: Variable agrupada:

Mínimo: Valores no perdidos Máximo:



i Introduzca puntos de corte de los intervalos o pulse en Crear puntos de corte para generar los intervalos automáticamente. Por ejemplo, un valor de 10 define un intervalo que comienza encima del intervalo previo y finaliza en 10.

Rejilla:

	Valor	Etiqueta
1		2,1 Bajo
2		2,7 Medio
3	3,4	Alto
4		SUPERIOR
5		

Casos explorados:

Valores perdidos:

Copiar intervalos

Límites superiores

Incluidos (<=)

Excluidos (<)

Invertir escala

Agrupación visual [X]

Lista de variables exploradas:
 desem_laboral

Nombre: Variable actual: Etiqueta:

Variable agrupada:

Mínimo: Valores no perdidos Máximo:

Introduzca puntos de corte de los intervalos o pulse en Crear puntos de corte para generar los intervalos automáticamente. Por ejemplo, un valor de 10 define un intervalo que comienza encima del intervalo previo y finaliza en 10.

Rejilla:

	Valor	Etiqueta
1		2,2 Bajo
2		2,7 Medio
3		3,3 Alto
4		SUPERIOR
5		

Casos explorados:
Valores perdidos:

Copiar intervalos

Límites superiores
 Incluidos (<=)
 Excluidos (<)

Invertir escala

Agrupación visual [X]

Lista de variables exploradas: **cap humano**

Nombre: Etiqueta:

Variable actual: Variable agrupada:

Mínimo: Valores no perdidos Máximo:

Introduzca puntos de corte de los intervalos o pulse en Crear puntos de corte para generar los intervalos automáticamente. Por ejemplo, un valor de 10 define un intervalo que comienza encima del intervalo previo y finaliza en 10.

Rejilla:

	Valor	Etiqueta
1		2,0 Bajo
2		2,8 Medio
3		3,5 Alto
4		SUPERIOR
5		

Límites superiores
 Incluidos (<=)
 Excluidos (<)

Invertir escala

Casos explorados:
 Valores perdidos:

Copiar intervalos

Agrupación visual [X]

Lista de variables exploradas:
 cap_estructural

Nombre: Variable actual: Etiqueta:

Variable agrupada:

Mínimo: Valores no perdidos Máximo:

Introduzca puntos de corte de los intervalos o pulse en Crear puntos de corte para generar los intervalos automáticamente. Por ejemplo, un valor de 10 define un intervalo que comienza encima del intervalo previo y finaliza en 10.

Rejilla:

	Valor	Etiqueta
1	2,2	Bajo
2	2,8	Medio
3	3,4	Alto
4		SUPERIOR
5		

Límites superiores
 Incluidos (<=)
 Excluidos (<)

Invertir escala

Casos explorados:
 Valores perdidos:

Copiar intervalos

Agrupación visual [X]

Lista de variables exploradas:
 cap_relacional

Nombre: Etiqueta:

Variable actual: Variable agrupada:

Mínimo: Valores no perdidos Máximo:

Introduzca puntos de corte de los intervalos o pulse en Crear puntos de corte para generar los intervalos automáticamente. Por ejemplo, un valor de 10 define un intervalo que comienza encima del intervalo previo y finaliza en 10.

Rejilla:

	Valor	Etiqueta
1		2,1 Bajo
2		2,7 Medio
3		3,2 Altol
4		SUPERIOR
5		

Límites superiores
 Incluidos (<=)
 Excluidos (<)

Invertir escala

Casos explorados:
 Valores perdidos:

Copiar intervalos

Agrupación visual [X]

Lista de variables exploradas: Nombre: Etiqueta:

aptitud

Variable actual:

Variable agrupada:

Mínimo: Valores no perdidos Máximo:

Introduzca puntos de corte de los intervalos o pulse en Crear puntos de corte para generar los intervalos automáticamente. Por ejemplo, un valor de 10 define un intervalo que comienza encima del intervalo previo y finaliza en 10.

Rejilla:

	Valor	Etiqueta
1		2,1 Bajo
2		2,7 Medio
3		3,2 Alto
4		SUPERIOR
5		

Límites superiores
 Incluidos (<=)
 Excluidos (<)

Invertir escala

Casos explorados:
 Valores perdidos:

Copiar intervalos

Agrupación visual ✕

Lista de variables exploradas: Nombre: Etiqueta:

comportamiento Variable actual: comportamiento

Variable agrupada: suma7 comportamiento (agrupado)

Mínimo: 2 Valores no perdidos Máximo: 4

i Introduzca puntos de corte de los intervalos o pulse en Crear puntos de corte para generar los intervalos automáticamente. Por ejemplo, un valor de 10 define un intervalo que comienza encima del intervalo previo y finaliza en 10.

Rejilla:

	Valor	Etiqueta
1		2,2 Bajo
2		2,7 Medio
3		3,2 Alto
4		SUPERIOR
5		

Límites superiores

Incluidos (<=)

Excluidos (<)

Crear puntos de corte...

Crear etiquetas

Invertir escala

Copiar intervalos

De otra variable...

A otras variables...

Casos explorados: 201

Valores perdidos: 0

Aceptar Pegar Restablecer Cancelar Ayuda

Agrupación visual ✕

Lista de variables exploradas:

- rendimiento

Nombre: Etiqueta:

Variable actual: Variable agrupada:

Mínimo: Valores no perdidos Máximo:

Introduzca puntos de corte de los intervalos o pulse en Crear puntos de corte para generar los intervalos automáticamente. Por ejemplo, un valor de 10 define un intervalo que comienza encima del intervalo previo y finaliza en 10.

Rejilla:

	Valor	Etiqueta
1		2,1 Bajo
2		2,7 Medio
3		3,2 Alto
4		SUPERIOR
5		

Límites superiores

Incluidos (<=)

Excluidos (<)

Invertir escala

Copiar intervalos

Casos explorados:

Valores perdidos:

Agrupación visual ✕

Lista de variables exploradas:

- rendimiento

Nombre: Etiqueta:

Variable actual: Variable agrupada: Etiqueta:

Mínimo: Valores no perdidos Máximo:

Introduzca puntos de corte de los intervalos o pulse en **Crear puntos de corte** para generar los intervalos automáticamente. Por ejemplo, un valor de 10 define un intervalo que comienza encima del intervalo previo y finaliza en 10.

Rejilla:

	Valor	Etiqueta
1	2,1	Bajo
2	2,7	Medio
3	3,2	Alto
4		SUPERIOR
5		

Casos explorados:

Valores perdidos:

Copiar intervalos

- De otra variable...
- A otras variables...

Límites superiores

- Incluidos (<=)
- Excluidos (<)

Invertir escala

ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD

Cuestionario Capital Intelectual

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,861	15

Cuestionario Desempeño de personal

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,888	15

**ANEXO:
POBLACION DE ESTUDIO**

Nivel	N°
Magistrados	53
Personal Auxiliar Jurisdiccional	328
Personal Auxiliar Administrativo	40
Total:	421

Fuente: Área de Potencial Humano. Elaboración: Propia

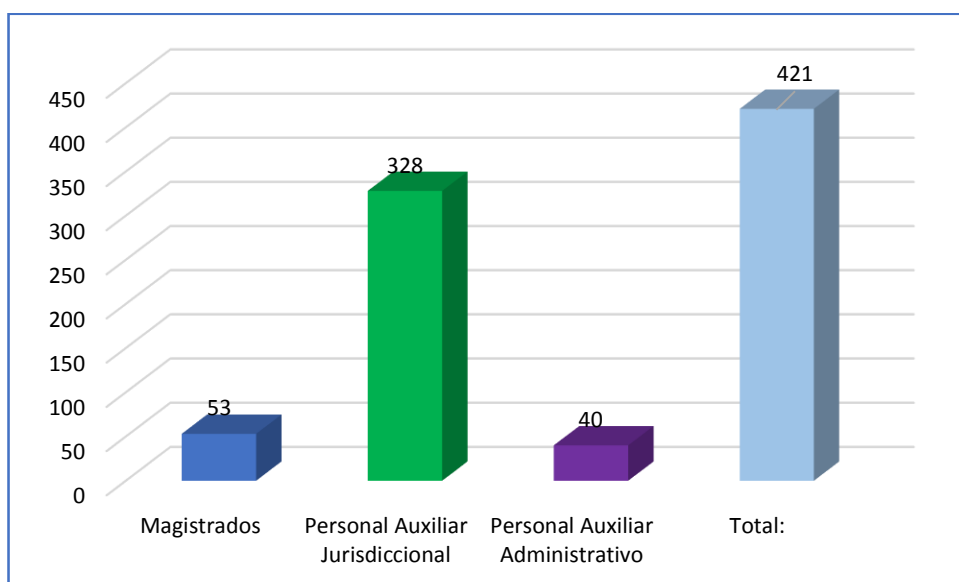


Gráfico: Población de estudio

Fuente: Área de Potencial Humano. Elaboración: Propia

ANEXO
CUESTIONARIO
CAPITAL INTELECTUAL

OBJETIVO: El presente cuestionario tiene por finalidad evaluar el capital intelectual de la Corte Superior de Justicia de Tacna

INSTRUCCIONES: A continuación, se presenta una lista de proposiciones, responda en la medida que se ajuste a la verdad.

Le rogamos ser muy objetivo en sus respuestas, y recuerde que el presente cuestionario es anónimo.

Marque con una **x** dentro del recuadro según el grado de apreciación.

Proposición	Escala de Valoración				
	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
A. Capital humano					
1. Participa activamente, comprometiéndose en el logro de objetivos organizacionales					
2. Su nivel de formación está de acuerdo a su puesto de trabajo.					
3. Tiene la suficiente experiencia para desempeñar correctamente su trabajo.					
4. Se adapta fácilmente a los cambios y nuevas formas de trabajo.					
5. El trabajo en equipo es muy importante para realizar su trabajo					
B. Capital estructural					
6. La estructura organizacional permite la fluidez de las actividades organizacionales.					
7. La formalización de documentos y difusión de buenas prácticas permite la agilización de las actividades organizacionales.					
8. Se cuentan con los suficientes equipos informáticos modernos para realizar las actividades organizacionales					

9. Las tareas están lo suficientemente informatizadas.					
10. La rotación de personal se realiza según la atención de necesidades.					
C. Capital relacional					
11. Procura la mejor atención al usuario					
12. Se brinda oportuna comunicación vía electrónica al usuario.					
13. Se cumplen con atender los requerimientos de los proveedores oportunamente					
14. Se procura relaciones con otras entidades y agentes sociales para atender las necesidades de la organización.					
15. Se cuentan con alianzas y convenios con otras entidades.					

Gracias por su gentil colaboración...

CUESTIONARIO

DESEMPEÑO LABORAL

OBJETIVO: El presente cuestionario tiene por finalidad evaluar el desempeño laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna.

INSTRUCCIONES: A continuación, se presenta una lista de proposiciones, responda en la medida que se ajuste a la verdad.

Le rogamos ser muy objetivo en sus respuestas, y recuerde que el presente cuestionario es anónimo.

Marque con una x dentro del recuadro según el grado de apreciación.

Proposición	Escala de Valoración				
	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
A. Aptitud					
1. Tengo conocimientos suficientes para realizar las tareas propias de mi puesto					
2. Conozco los procesos correctos para realizar mis tareas.					
3. Cuento con la experiencia laboral requerida para las actividades que realizo.					
4. Tengo la capacidad para enfocarme en la raíz de los problemas para solucionarlos					
5. Estoy capacitado(a) para evaluar cada una de las tareas que realizo.					
B. Comportamiento y actitud personal					
1. Realiza las funciones y deberes propios del cargo sin que requiera supervisión y control permanentes y asumiendo las consecuencias que se derivan de su trabajo.					
2. Con frecuencia realiza aportes importantes para mejorar el trabajo, sugiriendo formas para actualizar los objetivos institucionales					

3. Muestra amabilidad con todos, facilitando la comunicación, permitiendo un ambiente de franqueza, serenidad y respeto					
4. Participa activamente en la consecución de una meta común trabajando en colaboración con otros, generando visión compartida, busca resultados y compromisos conjuntos.					
5. Asume y transmite el conjunto de valores organizacionales. En su comportamiento y actitudes demuestra sentido de pertenencia a la entidad.					
C. Rendimiento					
1. Trabajo con cuidado, esmero, preocupación por la nitidez y forma de presentación de las labores asignadas.					
2. Considero la rapidez en la ejecución de la labor, atención de servicios en modo eficiente y en tiempo oportuno.					
3. Trabajo tiempo extra para alcanzar los objetivos planteados en la institución.					
4. Cumpro con las tareas que me permitan lograr con los objetivos planteados.					
5. Demuestro resultados eficientes al nivel solicitado por la institución.					

Gracias por su gentil colaboración...