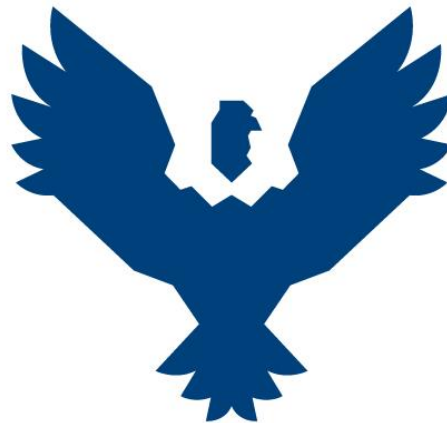




UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



Indicadores de gestión de los recursos humanos del personal no docente y resultados económicos en la Universidad Andina del Cusco 2017

Tesis presentada por:

- Bach. Ivan Vera Paucar
- Bach. Indira Baez Pacheco

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración

ASESOR: Dr. Abrahan Edgar Canahuire Montufar

CUSCO – PERÚ

2022



Presentación

Señor Decano de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables de la Universidad Andina del Cusco, en concordancia al “Reglamento Específico de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables de la UAC” (Resolución N° 142-CU-2017-UAC); presentamos ante usted la tesis intitulada: **“Indicadores de gestión de los recursos humanos del personal no docente y resultados económicos en la Universidad Andina del Cusco 2017”**.

El presente proyecto fue elaborado siguiendo las recomendaciones de nuestro asesor y en concordancia a lo establecido en el reglamento ya mencionado. Presentamos el informe de tesis con el fin de optar el grado académico de licenciados en administración, por lo que acudimos a su despacho a fin de que pueda ser revisada y aprobada su sustentación, siguiendo el procedimiento establecido.

Indira Baez Pacheco

Ivan Vera Paucar



Agradecimientos

Agradecemos de manera especial a quienes colaboraron en la realización de esta investigación; en especial a nuestro asesor, que dedico el tiempo necesario para absolver nuestras dudas.

A nuestras familias, por su apoyo incondicional.



Dedicatorias

Esta tesis está dedicada a nuestros hijos: Ángel Sebastián, Mara Abril, e Ivan Gerardo, que son fuente de motivación y dedicación constante.

A nuestros padres:

- Rosa Isabel Pacheco Ochoa y Gerardo Julian Baez Velanzuela; quien siempre ha representado un ejemplo de superación y me han dado la confianza y apoyo incondicional, siempre.
- Susana Paucar Anaya y Leonardo Vera Estrada, quienes me han inculcado un espíritu de lucha constante y el sentido responsabilidad.



Índice

	Páginas
Presentación	
Capítulo I.....	1
Introducción	1
1.1 Planteamiento del Problema.....	1
1.2 Formulación de Problema	5
1.2.1 Problema general.....	5
1.2.2 Problemas específicos	5
1.3. Objetivos de la Investigación	6
1.3.1. Objetivo general	6
1.3.2. Objetivos específicos	6
1.4 Justificación de la Investigación	6
1.4.1 Relevancia social.....	6
1.4.2 Implicancias prácticas	7
1.4.3 Valor Teórico	7
1.4.4 Utilidad Metodológica	7
1.4.5 Viabilidad o factibilidad.....	7
1.5 Delimitaciones de la Investigación	8
1.5.1 Delimitación temporal.....	8
1.5.2 Delimitación espacial	8
1.5.3 Delimitación conceptual.....	8
Capítulo II	
Marco Teorico	
2.1 Antecedentes del Estudio	9
2.1.1 Antecedentes internacionales	9
2.1.2 Antecedentes nacionales	14
2.1.3 Antecedentes locales	15
2.2 Bases Legales	15
2.3 Bases Teóricas.....	16
2.3.1 Recursos humanos y administración de recursos humanos	16



2.3.2	La métrica en la gestión de los recursos humanos	17
2.3.3	Indicadores	20
2.3.4	Indicadores de gestión de recursos humanos	24
2.3.5	Resultados económicos	31
2.3.6	Calculo del impacto económico de los principales indicadores de gestión de recursos humanos	34
2.4	Marco Conceptual	40
2.5	Formulación de Hipótesis	41
2.5.1	Hipótesis General	41
2.5.2	Hipótesis Específicas	41
2.6	Variables de estudio	42
2.6.1	Variable	42
2.6.2	Conceptualización de la variable	42
2.6.3	Operacionalización de la variable	43
2.6.4	Matriz de conceptualización operacional de la variable	42
Capítulo III		44
Método de Investigación		44
3.1	Tipo de Investigación	44
3.2	Enfoque de la Investigación	44
3.3	Diseño de la Investigación	44
3.4	Alcance de la Investigación	45
3.5	Población y muestra	45
3.6	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	46
Capítulo IV		47
Resultados de la Investigación		47
4.1	Respecto al objetivo general	47
4.2	Respecto a los objetivos específicos	49
Capítulo V		69
Discusión		69
5.1	Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos	69



5.2	Limitaciones del estudio	70
5.3	Comparación crítica con la literatura existente	70
5.4	Implicancias del estudio.....	73
Conclusiones		
Recomendaciones		
Referencias		
Anexos		



Índice de Tablas

Tabla 1:	Indicadores de recursos humanos y su clasificación desde la perspectiva de medición y tipo de indicador.	25
Tabla 2:	Conceptos que componen el Estado de Resultados según el párrafo 82 de la NIC 1.	33
Tabla 3:	Población de estudio según semestre académico y condición.....	47
Tabla 4:	Efecto cuantificado de los indicadores de gestión de recursos humanos evaluados	48
Tabla 5:	Frecuencia y tiempo de tardanza por semestre y condición de trabajador	49
Tabla 6:	Frecuencia y tiempo de tardanzas durante el año 2017, personal no docente	50
Tabla 7:	Frecuencia, horas y minutos de permisos personales sin pago del personal no docente, por categorías y semestre, año 2017	53
Tabla 8:	Total de horas y minutos de permisos personales sin pago, por semestres, año 2017	54
Tabla 9:	Frecuencia, horas y minutos de inasistencia del personal no docente, por categorías y semestre, año 2017	55
Tabla 10:	Total de horas y minutos de inasistencia, por semestres, año 2017	55
Tabla 11:	Frecuencia, horas y minutos de descansos médicos del personal no docente, por categorías y semestre, año 2017	56
Tabla 12:	Total de horas y minutos de descansos médicos , por semestres, año 2017.	57
Tabla 13:	Frecuencia, horas y minutos de licencias sin goce de haber del personal no docente, por categorías y semestre, año 2017	58
Tabla 14:	Total de horas y minutos de licencias sin goce de haber del personal no docente, por semestres, año 2017	58
Tabla 15:	Frecuencia, horas y minutos de licencias con goce de haber del personal no docente, por categorías y semestre, año 2017	59
Tabla 16:	Total de horas y minutos de licencias con goce de haber , por semestres, año 2017	60
Tabla 17:	Frecuencia, horas y minutos de ausentismo del personal no docente, por categorías, semestre y tipo de ausencia, año 2017	61



Tabla 18: Frecuencia, horas y minutos de ausentismo del personal no docente de la Universidad Andina del Cusco, por tipo de ausentismo.	63
Tabla 19: Uso físico de vacaciones del personal no docente por condición de trabajador, año 2017.....	64
Tabla 20: Beneficios laborales otorgados durante el año 2017, monto según condición de trabajador.....	67



Índice de Figuras

Figura 1: Efecto cuantitativo de los indicadores de gestión de recursos humanos evaluados	48
Figura 2: Número de horas y minutos de tardanza por semestre	50
Figura 3: Total de horas y minutos de permisos personales sin pago, por semestres, año 2017	54
Figura 4: Total de horas y minutos de inasistencia, por semestres, año 2017	56
Figura 5: Total de horas y minutos de descansos médicos , por semestres, año 2017.	57
Figura 6: Total de horas y minutos de licencias sin goce de haber del personal no docente, por semestres, año 2017	59
Figura 7: Total de horas y minutos de licencias con goce de haber , por semestres, año 2017	60
Figura 8: Total de horas y minutos de ausentismo del personal no docente , por tipo de ausencia, año 2017.....	62



Resumen

La presente investigación tuvo por objetivo determinar el efecto cuantitativo de los indicadores de gestión de los recursos humanos del personal no docente en los resultados económicos de la Universidad Andina del Cusco 2017; su ejecución se realizó desde el enfoque cuantitativo, siendo esta una descriptiva, con un diseño no experimental transeccional o transversal. Se determinó que el indicador costo laboral es el que mayor efecto cuantitativo tiene llegando al monto de S/ 10,442,680.92, le sigue el ausentismo con un valor de S/ 681,780.12 y las tardanzas con S/ 17,554.23. Los indicadores de gestión: renuncias, no hacer uso físico de vacaciones, y tiempo de selección y contratación muestran un valor igual a cero, lo que significa que para el año 2017, no se incurrió en este tipo de indicadores. El efecto cuantitativo de los indicadores de gestión de los recursos humanos del personal no docente en los resultados económicos de la Universidad Andina del Cusco 2017 es igual a S/11,142,015.27 (once millones ciento cuarenta y siete mil 15 con 27/100 soles). Donde el indicador que mayor impacto corresponde a los beneficios laborales o costo laboral que representa el 93.72% del impacto laboral de los indicadores. Los resultados nos demuestran que la hipótesis general es válida, puesto que los indicadores de gestión de Recursos Humanos de los trabajadores no docentes afectan significativamente en los resultados económicos de la Universidad Andina del Cusco 2017. La técnica utilizada para esta investigación fue la observación, teniendo para esto teniendo como instrumentos ficha de observación y guía de revisión documental.

Palabras clave: indicadores de recursos humanos, efecto cuantitativo.



Abstrac

The purpose of this research was to determine the quantitative effect of the human resources management indicators of non-teaching staff on the economic results of the Andean University of Cusco 2017; Its execution was carried out from the quantitative approach, this being a descriptive investigation of two variables, with a non-experimental transectional or transversal design. It was determined that the labor cost indicator is the one that has the greatest quantitative effect reaching the amount of S / 10,442,680.92, absenteeism follows with a value of S / 681,780.12 and delays with S / 17,554.23. The management indicators: resignations, not making physical use of vacations, and selection and contracting time show a value equal to zero, which means that for the year 2017, this type of indicators was not incurred. The quantitative effect of the human resources management indicators of non-teaching staff on the economic results of the Andean University of Cusco 2017 is equal to S / 11,142,015.27 (eleven million one hundred forty-seven thousand 15 with 27/100 soles). Where the indicator with the greatest impact corresponds to labor benefits or labor cost that represents 93.72% of the labor impact of the indicators.

Keywords: human resources indicators, quantitative effect.



Listado de abreviaturas

UAC	:	Universidad Andina del Cusco
RH	:	Recursos Humanos
NIC	:	Normas Internacionales de Contabilidad
SCA	:	Sistema de Control de Asistencia
CMI	:	Cuadro de Mando Integral



Capítulo I

Introducción

1.1 Planteamiento del Problema

La denominación Recursos Humanos (RH) fue instituida durante la revolución industrial (que tuvo dos etapas: la primera de 1750 a 1840 y la segunda de 1880 hasta 1914), época en la cual la mayoría de las empresas funcionan de manera mecanizada siendo el principio de sincronización fundamental, pues para poder lograr los objetivos que perseguía la organización, debían hacer trabajar juntos todos los recursos con los que disponía la empresa. Las personas eran consideradas como un recurso más.

Actualmente se vive en un periodo diferente, donde el conocimiento es el recurso más importante y ha alterado la dinámica de funcionamiento no solo de las empresas, sino también de la sociedad. Las personas o colaboradores son dueños del conocimiento que es requerido por una empresa para funcionar, y es ahí donde se convierten en los actores más importantes; pues no puede haber organizaciones sin personas. Se usará la denominación de Recursos Humanos (RH) para referirse a las personas que colaboran con una organización haciendo uso de los conocimientos y el talento que poseen; y, además, porque existe cierta cultura que ha instituido esta expresión para referirse a ellos.

Esta época se caracteriza por la velocidad de cambio, la innovación y la importancia de los activos intangibles (como el prestigio de una marca, y, sobre todo, por la calidad del capital humano). Por otro lado, se tiene que la realidad económica está presionando al área de Recursos Humanos para ampliar su ámbito de gestión laboral, que no solo sea un rol administrativo, sino, asuma también un rol estratégico. Se debe tener en cuenta que “el principal protagonista de nuestra economía ha pasado del capital físico de equipo y dinero, al capital intelectual y a las organizaciones inteligentes” (Mazabel Galarza, 2015, pág. 30). Hecho que obliga a los ejecutivos a implementar políticas y desarrollar instrumentos de gestión que les permitan actuar acorde a los retos de contexto actual.



La Universidad Andina de Cusco es una institución particular dedicada a brindar servicios educativos en las ciudades de Cusco, Sicuani, Quillabamba y Puerto Maldonado. En los últimos años ha mostrado un crecimiento en cuanto a la infraestructura que posee, así como en el número de estudiantes a los que sirve y forma en las diversas escuelas profesionales. Para el semestre 2015-III registraron su matrícula 15011 estudiantes, teniendo un crecimiento sostenido desde el año 2010¹, lo que nos da una referencia de la demanda existente; para el mismo semestre tenía un total de 1120 (888 docentes y 232 no docentes) trabajadores entre nombrados y contratados (Unidad de Estadística - Dirección de Planificación y Desarrollo Universitario, 2016, págs. 176, 177, 349, 362), número que subió para semestre 2016-II a 1196 personas.

La Universidad Andina del Cusco, como cualquier otra organización, requiere para su funcionamiento de gran cantidad de recursos, los cuales según Chiavenato (1993, pág. 9) pueden ser agrupados en: materiales, financieros, humanos, mercadotécnicos, y administrativos. Recursos con los cuales se busca alcanzar los objetivos planteados, aplicando para ello el proceso administrativo (planificar, organizar, dirigir, y controlar). Se debe considerar además que esta institución es particular, eso quiere decir, entre otras cosas, que no recibe subvenciones económicas del Estado; pues debe financiar su funcionamiento y las inversiones que realiza con los recursos financieros que obtiene a través de los ingresos que percibe de sus estudiantes y otros usuarios.

Tomando en cuenta la perspectiva de operaciones productivas, se tiene que el ciclo operativo de la universidad² está compuesto por tres columnas básicas que operan “integral coordinada y racionalmente” y tienen en su visión y objetivos la brújula que guía el uso de los recursos. Estas tres columnas básicas son: finanzas, operaciones y marketing; tres áreas que se encuentran unidas por la columna central: recursos humanos, y enlazada por una quinta área: logística. Estas tres áreas, con el apoyo de logística, desarrollan procesos y tareas que son ejecutadas por personas. Ellas

¹ En el semestre 2010-I tenía 10973 matriculados, incluyendo filial y subsedes.

² Es necesario aclarar que la universidad no tiene explícitamente señaladas en su estructura organizacional muchas de las áreas que se mencionan en el ciclo operativo (o por lo menos no con ese nombre); pero el análisis nos demuestra que cumple con el ciclo.



“constituyen el activo y el recurso más valioso para cualquier organización: el recurso humano” (D'alessio Ipinza, 2013, págs. 4-9).

De lo dicho anteriormente, se ha centrado la atención en dos grandes áreas: finanzas y recursos humanos, debido a la importancia que éstas tienen para toda organización; no obstante abordar los múltiples aspectos de cada área sería una tarea muy complicada, es por ello que solo se ha investigado lo referente a los indicadores de recursos humanos y los resultados económicos de la empresa (finanzas). El tema resulta de interés debido a varias razones, la primera tiene que ver con el hecho de que el ciclo operativo de la organización, además de otros argumentos teóricos, demuestran que estos están directamente relacionados, pues adecuadamente entendidos y utilizados podrían servir de instrumentos muy útiles para gestión.

De la experiencia laboral en la Universidad Andina del Cusco, se conoce que, esta institución tiene sistemas de control de personal implementados, tanto para el personal docente, como para el administrativo (denominado no docente). Los dos sistemas de control son el TEMPUS (exclusivo para trabajadores no docentes) y en Sistema de Control de Asistencia - SCA (de uso tanto para docentes, como trabajadores no docentes) que básicamente se encargan de recolectar marcaciones de las horas de ingreso y salida de los trabajadores, ya sea en su jornada laboral o en sus horarios de dictado de clases. De las marcaciones recolectadas por los sistemas mencionados y según al “Reglamento Interno de Trabajo del Personal Administrativo de la Universidad Andina del Cusco – 2015” se pueden establecer indicadores de: tardanza (en número de veces y minutos), inasistencia (en horas o veces), licencias con goce y sin goce, permisos (autorizados y no autorizados), permisos médicos, descansos médicos, licencias por maternidad, licencias por paternidad (los últimos previo ingreso de datos requeridos), cumpleaños, comisión de servicios, entre otros. Asimismo, existe un tercer sistema recientemente implementado, denominado ERPUniversity (sistema integrado) que se alimenta con la información de los otros dos sistemas y otros datos adicionales, que brindan algunos indicadores más, de los que se puede señalar, por ejemplo: capacitaciones realizadas, rotaciones, renunciaciones, horas de permiso y motivo de permiso.

Por otro lado tenemos que, según el “Estado del Resultado Integral del Periodo” por los años terminados al 31 de diciembre del 2017 y 2016, la Universidad Andina del



Cusco ha tenido un superávit neto del ejercicio que ascendió a s/10 086 961.00 (diez millones ochenta y seis mil novecientos sesenta y uno con 00/100 soles), tendiendo un ingreso bruto de s/123 636 709.00 (ciento veintitrés millones seis cientos treinta y seis mil setecientos nueve con 00/100 soles); habiendo un ingreso bruto mayor, pero un superávit neto menor al registrado en el periodo 2016. Al revisar el detalle del “Estado el Flujo de Efectivo Método Directo”, nos hemos podido percatar que el pago de remuneraciones y beneficios sociales para el 2017 es un 24.66% más que el periodo 2016. Los datos mostrados nos permiten apreciar que existen incrementos significativos en los ingresos, pero también en los gastos operativos sobre todo en el pago de remuneraciones y beneficios sociales, siendo una proporción considerable, resulta relevante investigar algunos indicadores de recursos humanos que nos permitan determinar un impacto económico de manera más específica.

A pesar de la gran cantidad de información existente no se tiene registro de estudios que permitan apreciar cual es el impacto de los principales indicadores de recursos humanos en los resultados económicos de la empresa. En otras palabras, no existe una metodología que permita definir con certeza la forma correcta de calcular el impacto de un indicador de recursos humanos en los resultados económicos de la organización, lo que representa un vacío no solo metodológico sino también de gestión; ya que no se ha considerado la importancia estratégica que tiene esta información, no solo en la toma de decisiones, sino además para implementar mecanismos que mejoren la eficacia y eficiencia operativa. Siendo posible que su desarrollo pueda conducir a la implementación de un *Balanced Scorecard* (BSC) (traducido al español sería Cuadro de Mando Integral) que es “una herramienta que en esencia complementa los indicadores tradicionalmente usados para evaluar el desempeño de las empresas, combinando los indicadores financieros con los no financieros” cuyo fin es “alcanzar un balance entre el desempeño diario (...) y la construcción de un futuro” prometedor para la organización (Mazabel Galarza, 2015, pág. 28).

Como se mencionó, la Universidad Andina del Cusco tiene mecanismos (sistemas) que le permiten tener información sobre los principales indicadores de recursos humanos, más no es posible calcular cual es el impacto económico de estos en la organización. La ejecución del presente estudio permitirá calcular el impacto



económico de los principales indicadores de recursos humanos de la Universidad Andina de Cusco, asimismo permitirá establecer una metodología que puede ser aplicada en otras instituciones o empresas.

Lo señalado describe aspectos (teóricos y prácticos) que nos hace notar la presencia de un problema que debe ser estudiado.

1.2 Formulación de Problema

1.2.1 Problema general

- ¿Cuánto afectan los indicadores de gestión de los recursos humanos del personal no docente en los resultados económicos de la Universidad Andina del Cusco 2017?

1.2.2 Problemas específicos

- ¿Cuánto afectan las tardanzas del personal no docente en los resultados económicos de la Universidad Andina del Cusco 2017?
- ¿Cuánto afecta el ausentismo del personal no docente en los resultados económicos de la Universidad Andina del Cusco 2017?
- ¿Cuánto afecta el no hacer uso físico de vacaciones del personal no docente en los resultados económicos de la Universidad Andina del Cusco 2017?
- ¿Cuánto afectan las renunciaciones del personal no docente en los resultados económicos de la Universidad Andina del Cusco 2017?
- ¿Cuánto afecta el costo de beneficios laborales del personal no docente en los resultados económicos de la Universidad Andina del Cusco 2017?
- ¿Cuánto afecta el tiempo de selección y contratación del personal no docente en los resultados económicos de la Universidad Andina del Cusco 2017?



1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo general

- Determinar el efecto cuantitativo de los indicadores de gestión de los recursos humanos del personal no docente en los resultados económicos de la Universidad Andina del Cusco 2017.

1.3.2. Objetivos específicos

- Determinar el efecto cuantitativo de las tardanzas del personal no docente en los resultados económicos de la Universidad Andina del Cusco 2017.
- Determinar el efecto cuantitativo del ausentismo del personal no docente en los resultados económicos de la Universidad Andina del Cusco 2017.
- Determinar el efecto cuantitativo de no hacer uso físico de vacaciones del personal no docente en los resultados económicos de la Universidad Andina del Cusco 2017.
- Determinar el efecto cuantitativo de las renunciaciones del personal no docente en los resultados económicos de la Universidad Andina del Cusco 2017.
- Determinar el efecto cuantitativo del costo de beneficios laborales del personal no docente en los resultados económicos de la Universidad Andina del Cusco 2017.
- Determinar el efecto cuantitativo del tiempo de selección y contratación del personal no docente en los resultados económicos de la Universidad Andina del Cusco 2017.

1.4 Justificación de la Investigación

1.4.1 Relevancia social

La Universidad Andina del Cusco, es una universidad particular sin fines de lucro, que autofinancia su funcionamiento; de los resultados económicos que obtenga en cada periodo (anual) dependerá su continuidad y la reinversión que realice en pro de la sociedad cusqueña; esta es la razón principal por la cual es



importante optimizar los resultados económicos e identificar los factores que la afectan y en qué medida lo hacen.

1.4.2 Implicancias prácticas

El presente trabajo de investigación es relevante en lo práctico debido a que contribuye a la solución de un problema real que se presenta en la gestión de los recursos humanos de la Universidad Andina del Cusco; a través del conocimiento de los principales indicadores y su influencia de los resultados económicos.

1.4.3 Valor Teórico

En lo teórico es relevante puesto que se ha realizado un análisis exhaustivo de la bibliografía existente sobre el tema. Asimismo, se muestra un nuevo enfoque de los recursos humanos concordante con los modelos de planeamiento estratégico y el cuadro de mando integral o *Balanced Scorecard*.

1.4.4 Utilidad Metodológica

Los métodos, procedimientos, técnicas e instrumentos diseñados y puestos en práctica son fiables. Siendo posible su utilización en otras investigaciones similares, así como en actividades propias de la gestión de los recursos humanos.

1.4.5 Viabilidad o factibilidad

La realización del estudio, fue posible debido a que los investigadores tuvieron acceso a la información requerida. Asimismo, se dispuso del tiempo necesario para ejecutar el trabajo y se contó con los recursos necesarios para su elaboración, implementación y ejecución.



1.5 Delimitaciones de la Investigación

1.5.1 Delimitación temporal

Las variables estudiadas en el presente estudio corresponden al periodo comprendido entre el 01 de enero del 2017 y el 31 diciembre del 2017. Tomando en consideración las fechas establecidas en el calendario académico de la Universidad Andina del Cusco para el año 2017; sin considerar la información de los periodos vacacionales.

1.5.2 Delimitación espacial

La investigación se llevó a cabo en la Universidad Andina del Cusco; que se encuentra ubicada en la urbanización Lapara Grande A-1, en el distrito de San Jerónimo, de la provincia y departamento del Cusco.

1.5.3 Delimitación conceptual

Se abordaron las teorías y conceptos correspondientes a la gestión de los recursos humanos, indicadores de recursos humanos, resultados económicos de la empresa, y cálculo de los distintos indicadores de recursos humanos.



Capítulo II

Marco Teórico

2.1 Antecedentes del Estudio

En la elaboración del presente estudio hubo dificultades para encontrar antecedentes sobre el tema tratado. Donde se revisó trabajos de investigación en las bibliotecas de las universidades: Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, Universidad Andina del Cusco, y Universidad Alas Peruanas; asimismo se han revisado bibliotecas virtuales y/o repositorios.

Debido a la dificultad para encontrar antecedentes se muestra a continuación estudios que guardan alguna relación con el tema que estudiamos.

2.1.1 Antecedentes internacionales

En la Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia, Sandra Ximena Trujillo Moreno (2014) realizó la investigación titulada “Diseño de una Herramienta Administrativa Integral de Indicadores de Gestión, Financieros y de Control, como nuevo Producto del Portafolio de Servicios de Finance Vizcaya Ltda”; donde llega a las conclusiones siguientes:

- El Sistema Integral de Indicadores de Gestión y Resultados es una herramienta que puede adaptarse en cualquier tipo de entidad, que ayuda a la administración de las empresas a evaluar un sistema, un proceso o subproceso obteniendo resultados que promueven la reducción de costos y la simplificación de tareas innecesarias u obsoletas.
- Los indicadores de gestión son instrumentos que reflejan los resultados de una actuación pasada, el cumplimiento de metas y objetivos, los mismo que permiten implementar estrategias o correctivas de mejora.
- La planeación estratégica no puede quedarse sólo en planes. Estos tienen que ejecutarse y causar impacto ante el mercado y el cliente. Sus resultados tienen que evaluarse y medirse.



- La falta de seguimiento y medición del desempeño organizacional hace que se pierda credibilidad en las formulaciones estratégicas.
- Se logró integrar el direccionamiento estratégico de la organización al establecer y diseñar un sistema que permitió monitorear el desempeño de la organización, estableciendo una estrategia de seguimiento del desempeño organizacional.

Otro estudio se desarrolló en Barcelona en la “Universitat Rovira i Virgili”, que se tituló “El Control y la Optimización de los Recursos Humanos a través de Indicadores de Gestión en las Administraciones Públicas” (Banchieri, Campa, & Gorgori, 2011); donde llegaron a las conclusiones siguientes:

- Las Administraciones Públicas dedican un porcentaje próximo al 30% de sus presupuestos ordinarios, del cual forman parte los gastos de personal. Es por ello que el control y seguimiento de los mismos, redundará en una contención del gasto y en una mayor eficiencia. Adicionalmente, en el actual contexto económico de reducción de ingresos de las Administraciones Públicas, un mejor seguimiento de los gastos se convierte a efectos prácticos en una necesidad de gestión.
- La herramienta adecuada para facilitar la información que permita mejorar la toma de decisiones a los gestores públicos son los indicadores. Proponemos el uso de indicadores para lograr una gestión eficaz, eficiente y económica. Los indicadores de gestión son un instrumento al servicio del análisis y la toma de decisiones que arrojan unos resultados medibles, comparables y en la medida de lo posible objetivos.
- El objetivo del presente caso práctico fue explicar los indicadores de RRHH que utilizan 51 ayuntamientos de la provincia de Barcelona, a partir del informe elaborado por la Gerencia de Servicios de Asistencia al Gobierno Local de Barcelona. Los 28 indicadores se clasificaron en seis grupos: retribución, absentismo, formación, análisis y descripción de la plantilla, relaciones laborales y tiempo de trabajo.
- Para todos estos indicadores, se detallan los resultados obtenidos en la muestra, así como los criterios detallados del cálculo de cada uno de



ellos. Dichos indicadores contemplan valores cuantitativos, incluyendo aspectos financieros y no financieros. Este grupo de indicadores no incluye aspectos cualitativos, como puede ser el análisis de puestos de trabajo y la evaluación del desempeño.

- Se resalta la importancia de avanzar en el diseño de indicadores que contemplen dicha perspectiva de la gestión de RRHH y propone, en base al EBEP, realizar la evaluación del desempeño considerando nuevos aspectos hasta ahora no utilizados, como son el «rendimiento» y las «conductas» de los empleados públicos.

José Luis Torres Ordoñez (2005) de Colombia realizó el trabajo denominado “Enfoques para la medición del impacto de la Gestión del Capital humano en los resultados de negocio”, donde, para explicar la medición de la correlación de las prácticas de capital humano con los resultados financieros de la empresa, muestra cinco investigaciones, las cuales citaremos textualmente a continuación:

- **Encuesta de Capital Humano de Price Waterhouse Coopers (PWC).** PWC encuestó a más de 1.000 organizaciones en 47 países de todo el mundo y analizó diferentes prácticas de gestión humana. Entre sus hallazgos se encuentra que las empresas con una estrategia de RH bien diseñada e implementada lograron un 35% más de ingresos por empleado y un 12% menos de ausentismo (Price Waterhouse Coopers, 2002). Su conclusión: Una gerencia efectiva de RH puede mejorar las utilidades del negocio.
- **Estudio de la ASTD sobre el Impacto de la Capacitación.** Un estudio de la ASTD (American Society for Training & Development) suministra la evidencia que las inversiones en capacitación pueden rendir retornos financieros favorables a las compañías y sus inversionistas. La ASTD analizó los datos de 1996 a 1998 de 575 organizaciones de Estados Unidos que cotizan en bolsa, examinando la correlación entre la inversión anual en capacitación promedio por empleado y el Retorno total para el accionista (TSR) en el año siguiente, y encontró que las



firmas que más invirtieron en capacitación generaron un 86% más de retorno para sus accionistas comparadas con las que invirtieron menos y un 45% más de retorno a sus accionistas que el promedio del mercado (ASTD and Saba Software, 2000). Su conclusión: las inversiones en capacitación (bien orientadas) predicen el desempeño financiero futuro de una empresa.

- **Estudio de Watson Wyatt sobre el impacto de las prácticas de capital humano.** Con base en un conjunto de indicadores sobre prácticas de talento humano denominado Human Capital Index (HCI), calificó a cada compañía encuestada en una escala de 1 a 100 y lo correlacionó con el valor generado al accionista. En un primer estudio, en 1999, que incluyó 400 compañías de Estados Unidos y Canadá, identificó 30 prácticas de capital humano cuyo mejoramiento estaba asociado al 30% de incremento en el valor de mercado. En un segundo estudio, en 2001, con más de 500 compañías de Norteamérica, identificó 43 prácticas específicas de capital humano cuyo mejoramiento se asociaba con un incremento del 47% en el retorno total para los accionistas. Su conclusión: donde existen prácticas superiores de capital humano existe mayor valor para el accionista (Warech & Tracey, 2004). Además, comparando el estudio de 1999 con el de 2001 identificó que las prácticas superiores de capital humano no sólo se correlacionan positivamente con los retornos financieros, sino que se constituyen en un indicador impulsor clave del valor para los accionistas.
- **Estudio de Deloitte & Touch sobre el impacto de las prácticas de capital Humano.** Con base en datos recolectados durante el 2001 de más de 200 organizaciones de Estados Unidos y Canadá sobre 17 prácticas críticas de capital humano, desarrollaron un puntaje que denominaron Human Capital ROI, que calificó cada compañía en una escala de 1 a 100 y lo correlacionaron con el Índice de valor de mercado a libros (que mide la generación de riqueza de una empresa) y el retorno total a los accionistas. Su conclusión: las prácticas efectivas de capital humano contribuyen sustancialmente al valor de mercado de la empresa, llegando a representar entre el 33 y el 43% de diferencia entre el valor de mercado



a libros de una compañía comparada con sus competidores. Del cual un 28% corresponde al impacto de prácticas de capital humano que impulsan el valor de mercado en todas las compañías (retención y desarrollo del talento de alto desempeño, compensación variable y comunicación de información estratégica) y entre un 5 y un 15% corresponde al impacto de prácticas de capital humano que generan valor según la estrategia particular del negocio (innovación de productos, intimidad con el cliente o excelencia operacional). Entre estas últimas están: salarios de enganche altos, medición del desempeño con base en objetivos de productividad y estructura de equipos de trabajo (Deloitte & Touche, 2001).

- **Otras evidencias sobre impactos de las prácticas de capital humano en los resultados de negocio.** La revista Fortune, publica anualmente la lista de las 100 mejores compañías para trabajar en Estados Unidos (“100 best”) de acuerdo con diferentes variables relacionadas con la gestión del capital humano. Al medir el retorno anualizado sobre las acciones en el mercado de las “100 best” compañías, durante los últimos 3,5 o 10 años, éstas presentan casi el doble de retorno comparadas con el promedio del mercado (Davenport & Thomas, 2003). De otra parte, si el capital humano es muy valioso para la organización, entonces los despidos masivos deberían afectar los resultados financieros. Esto es lo que revela un estudio sobre 288 empresas de la lista Fortune 500. Para las empresas que recortaron más del 15% de su gente, los precios de las acciones se desempeñaron sustancialmente por debajo del promedio (Rigby, 2001).

Luego de mostrar estos antecedentes Torres Ordoñez concluye que “las inversiones en prácticas de capital humano impactan positivamente los resultados de negocio. El mensaje es claro: si el objetivo de una compañía es incrementar el valor para los accionistas, una prioridad clave debe ser su enfoque en el capital humano” (Torres Ordoñez, 2005, págs. 156-157).



2.1.2 Antecedentes nacionales

En la Universidad Nacional de Trujillo se desarrolló la investigación titulada “La Gestión de Recursos Humanos y la Tasa de Rotación de Personal de la Empresa Compartamos Financiera, Sucursal Trujillo 1: 2014”; investigación desarrollada por la Licenciada en Administración Yessica Katherine Arroyo Gamboa. Siendo las conclusiones más importantes ha las que llego, las siguientes:

- “Existe una relación inversa entre la Gestión de Recursos Humanos y la Tasa de Rotación de Personal; debido a que a mayores esfuerzos por optimizar una adecuada Gestión de Recursos Humanos dentro de la empresa, menor rotación Laboral se va a presentar” (Arroyo Gamboa, 2014).
- “La gestión de recursos humanos influye de manera positiva a la reducción de la tasa de rotación de personal puesto que brinda las herramientas necesarias para generar estabilidad y compromiso por parte de los colaboradores de la empresa” (Arroyo Gamboa, 2014) .

En la Universidad de San Martín de Porres, Giancarlo Jesús Cachuan Chalco desarrollo la investigación denominada “El Talento Humano y su Impacto en el Crecimiento Económico de las Empresas de Servicios de *Outsourcing* Contable Financiero en Lima Metropolitana, año 2014”; llegando a las conclusiones siguientes:

- “Inadecuada gestión de desempeño lo que generó una baja productividad y en consecuencia un menor índice de rentabilidad en las empresas de servicio *outsourcing* contable financiero” (Cachuan Chalco, 2014).
- “Existencia de una interferencia directa en la productividad de las empresas de servicios *outsourcing* contable financiero generada por conflictos en el clima laboral imperante” (Cachuan Chalco, 2014).
- Inadecuado proceso de reclutamiento reflejado en, los sobre costos y gastos con influencia significativa en los niveles de ahorro de las



empresas de servicios de *outsourcing* contable financiero” (Cachuan Chalco, 2014).

Una investigación de la Universidad Nacional de Trujillo se desarrolló entre los años 2012 y 2013, que titula “Inversión en el Recurso Humano y su Incidencia en los Resultados Económicos y Financieros de las Empresas de Trasportes de Carga Pesada – Provincia de Trujillo. Año 2012-2013”, en esta investigación, Karina Elizabeth Chirinos Castro llegó a las conclusiones:

- La “incidencia de la investigación en el recurso humano en capacitaciones del año 2012 para el 2013 fue de 27.51% al variar a utilidad neta de S/.2’650,307.36 a S/. 3’379.516.636 de un periodo al otro respectivamente” (Chirinos Castro, 2013).
- Los resultados económicos fueron favorables para la organización “entre los años 2012 y 2013, ya que sus ventas se incrementaron en 29.96% en dicho periodo; y sus utilidades netas se incrementaron en 27.51% a pesar del incremento de la inversión en el recurso humano en capacitaciones en 388.53%” (Chirinos Castro, 2013).
- La inversión en recurso humano incide de manera muy significativa en los resultados económicos y financiero de la empresa Grupos Transpesa S.A.C., ya que “ante incrementos significativos de la inversión en el recurso humano en capacitaciones, las utilidades netas y ventas se incrementaron también de manera muy significativa, convirtiendo esta inversión en una de mayor rentabilidad” (Chirinos Castro, 2013).

2.1.3 Antecedentes locales

No se han encontrado antecedentes locales (Cusco) ni regionales sobre las variables objeto de estudio de la presente investigación.

2.2 Bases Legales

- Estatuto de la Universidad Andina del Cusco.
- Reglamento Interno de Trabajo del Personal Administrativo de la Universidad Andina del Cusco – Resolución N° CU-071-2014-UAC.



2.3 Bases Teóricas

2.3.1 Recursos humanos y administración de recursos humanos

Antes de comenzar a hablar sobre la administración de recursos humanos es necesario definir a que refiere la expresión “recursos humanos” y esta, según Chiavenato (2007) se refiere a “las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones” (Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones (8e)). Existe una interacción muy fuerte entre personas y organizaciones. Se sabe que las personas pasan gran parte de su tiempo trabajando en las organizaciones, pues prácticamente nacen, crecen, viven, se educan, trabajan y se divierten dentro de ellas. Por otro lado, tenemos a las organizaciones que necesitan de las personas para sus actividades y operaciones, de la misma manera que necesitan recursos financieros, materiales y tecnológicos. He aquí una de las razones del surgimiento de la denominación de “recursos humanos” para describir a las personas que trabajan en las organizaciones.

El concepto de administración de recursos humanos, surgió en la década de 1970, desarrollando desde ya los procesos actuales de administración de personas, aunque en ese tiempo aun consideraba a las personas como recursos productivos o meros agentes pasivos cuyas actividades deben ser planeadas y controladas. En la actualidad el concepto ha evolucionado gracias a la globalización, competitividad y cambios rápidos e irreversibles en el ambiente (considerados como características del tercer milenio); donde se considera a las personas como “agentes activos y proactivos, dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, y no sólo de capacidades manuales, físicas o artesanales (Chiavenato, 2011). Además, este concepto resalta tres aspectos fundamentales, pues considera que las personas son: a) diferentes entre sí, b) son los elementos vivos e impulsores de la organización, y c) son socios de la organización y los únicos capaces de conducirla a la excelencia y al éxito.



Desde el punto de vista de la Administración de los Recursos Humanos (ARH), el contexto en el que opera este, está constituido por las organizaciones y por las personas que forman parte de ellas. Las organizaciones están formadas por personas y dependen de éstas para lograr sus objetivos y cumplir sus misiones. Para las personas, las organizaciones constituyen un medio para lograr diversos objetivos personales con un costo mínimo en cuanto a tiempo y esfuerzo, y con un mínimo de problemas. Muchos de los objetivos personales no se podrían lograr jamás mediante esfuerzos personales aislados. Pues las organizaciones “surgen, precisamente, para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varias personas que trabajan coordinada y conjuntamente” (Chiavenato, 2007, pág. 1).

Según Dessler y Varela (2011) la administración de recursos humanos se refiere a las “prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial”; en específico, “se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización” (Dessler & Valera, 2011, pág. 2).

La administración de recursos humanos es el “sistema organizacional que asume la responsabilidad de controlar y administrar los sistemas, los procesos, beneficios y cumplimiento de la legislación laboral a todo el personal de la organización” y que su importancia radica en la necesidad de “conocer y organizar a los trabajadores para que en la realización de sus labores, sus resultados puedan ser óptimos” (Mazabel Galarza, 2015, pág. 37)

2.3.2 La métrica en la gestión de los recursos humanos

El profesor de la Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (ESADE) Ricard Serlavós publicó un artículo sobre la métrica en la gestión de los recursos humanos, en este señalaba que lo que “hace relevante la medición es que los objetivos reflejen la contribución que las políticas y prácticas de RR.HH. realizan a los resultados de la empresa”; afirmación con la que nos hace notar la importancia de “conectar” las prácticas de la organización



y sus efectos sobre sus colaboradores, con los principales indicadores de éxito de la organización. Asimismo señala que medir solo tiene sentido si “con ello obtenemos información que permita tomar decisiones que faciliten la puesta en práctica de la estrategia” (Serlavós, 2013, pág. 2).

Para Serlavós la medición puede centrarse en tres niveles distintos:

- La eficiencia de los programas y las prácticas de gestión: especialmente en el uso de los recursos disponibles y en los plazos de respuesta a las demandas.
- La eficacia de estos programas y prácticas para producir mejoras en los conocimientos, habilidades y conductas de los empleados.
- El impacto de estas mejoras sobre los resultados de la empresa.

El impacto sobre los resultados es el nivel que presenta mayores desafíos pues significa pasar, por lo general, de lo cualitativo a lo cuantitativo. Si pensamos qué medir es un amplísimo espectro que incluye los índices de ausentismo y rotación, efectividad de los procesos de reclutamiento y selección, los niveles de seguridad y salud laboral, las actitudes y grado de compromiso de los empleados, entre otros; que deberán ser observados para luego ser convertidos en indicadores y datos cuantitativos que reflejen su verdadero impacto sobre los resultados.

a) Enfoques para la medición del impacto de la gestión de recursos humanos

En la medición de las prácticas de gestión de RR.HH. el proceso es tan importante como las propias medidas. Según un artículo publicado por Servalós (2013) actualmente existen cuatro grandes enfoques sobre medición:

- El primero se centra en los indicadores de eficiencia de las prácticas de recursos humanos. Desde este enfoque se ve la función de gestión de personas como una unidad administrativa y un centro de coste. Su lógica es, por tanto, la reducción del coste.



Una pregunta característica sería: ¿qué ahorraríamos si externalizáramos tal servicio?

- El segundo enfoque consiste en el estudio de las mejores prácticas. La lógica es que las prácticas que han conducido al éxito de otras empresas son replicables y que esta circunstancia refuerza su credibilidad. La pregunta que conviene hacerse aquí es: ¿qué condiciones deben darse en nuestra organización para que estas prácticas sean realmente efectivas?
- Los cuadros de mando integrales (Balanced Scorecards) caracterizan el tercer enfoque. Estas herramientas ampliamente conocidas ayudan a categorizar las medidas en función de los intereses de los grupos de interés. Facilitan la focalización en las necesidades reales de aquellos (especialmente clientes y accionistas) y en la mejora de la eficiencia de los procesos internos. La pregunta que requieren responder es: ¿cuáles son los indicadores más críticos?
- El cuarto enfoque corresponde a los modelos de cadena causal. Estos modelos buscan la relación entre las prácticas de Recursos Humanos, las actitudes y actuaciones de los empleados, la respuesta de los clientes y su impacto en la cuenta de resultados. Encontrar esta relación de causalidad es, sin duda, el gran desafío de los profesionales de la gestión de personas.

Según lo analizado, los dos últimos modelos mostrados (cuadro de mando y cadena causal) son los más relevantes para este estudio pues permiten relacionar los indicadores con resultados. En el caso del Cuadro de Mando Integral (CMI), que está pensado para simplificar los procesos de control y toma de decisiones en grandes empresas, pues solo se centra en indicadores relevantes según la perspectiva estratégica y relaciona cuatro grandes perspectivas: financiera, clientes, procesos (interna), e innovación y aprendizaje. El modelo de cadena causal se centra sobre todo en los procesos y como estos afectan a los resultados de la organización poniendo énfasis en la actuación de las personas. Ambos



modelos, en esencia, están basados en una relación causa-efecto, y pueden ser usados de manera complementaria.

Torres (2005), con base en el análisis de fuentes bibliográficas y su experiencia personal, identifica 4 enfoques básicos para medir el impacto en los resultados del negocio que tiene la gestión del recurso humano:

- Medición de la correlación de las prácticas de capital humano con los resultados financieros de las empresas a través de estudios de investigación en varias empresas.
- Medición de la Contribución estratégica del capital humano de acuerdo con la estrategia de la empresa o Unidad de Negocio (basado en el Cuadro de Mando Integral).
- Medición del impacto de intervenciones o programas específicos de capital humano a través de procesos de medición que vinculen las acciones de capital humano con los resultados de negocio y cuantifiquen sus beneficios económicos particulares.
- Medición del impacto económico del capital humano a nivel de la empresa a través de indicadores financieros de productividad y generación de valor del capital humano.

Ambos autores (Torres y el Observatorio de Recursos Humanos) muestran una clasificación de enfoques bajo su perspectiva, aunque básicamente se clasifican los métodos de medición encontrados y se plantea una estructura evolutiva en la medición de la gestión de los recursos humanos (medición operativa, estratégica y de la contribución de valor), que asegura diferentes roles para la gestión del capital humano: administrador eficiente, contribuidor estratégico y socio de negocio.

2.3.3 Indicadores, definición y tipos

Chiavenato menciona que una de las principales aportaciones de los autores con orientación matemática, fueron los indicadores financieros y no



financieros para “medir el desempeño de toda la organización o de parte de ella”, pues los indicadores de desempeño “son los signos vitales de una organización, porque muestran lo que está haciendo así como los resultados de sus acciones” (Chiavenato, 2014, pág. 336).

Existen muchas definiciones y conceptos sobre indicadores, dependiendo de la aplicación o medición que se pretende realizar. A continuación, citaremos algunos de los conceptos:

- De acuerdo al Diccionario de la Lengua Española la palabra “indicador” es un adjetivo “que indica o sirve para indicar”, siendo “indicar” la acción de “mostrar o significar algo con indicios o señales” (Real Academia Española, 2014).
- Un indicador es “un marcador medible útil para conocer el estado y el comportamiento de un objeto que se desea interpretar”. El objeto “puede tratarse de una organización, unidad estratégica, unidad orgánica, proceso, sector, país, región, ambiente externo, persona animal o cosa” (Villajuana, 2008, pág. 660)
- Son “medidas de información que permiten calificar conceptos y permiten establecer comparaciones entre ellos. Los indicadores pueden ser cuantitativos y/o cualitativos” (González González, Cold Morgan, Santamaría Ambriz, Yañez Ordoñez, & Masjuán del Pino, S.F., pág. 39).
- Los indicadores “son datos estadísticos que nos reflejan los resultados de una actividad en un periodo de tiempo definido” (Mazabel Galarza, 2015, pág. 23)

Después de la exposición de algunos conceptos sobre indicadores queda claro que estos son instrumentos que sirven para realizar mediciones, evaluar o controlar. Chiavenato (2014) dice que “las organizaciones utilizan la medición, la evaluación y el control en tres áreas principales:

- a) Resultados. Es decir, los resultados concretos y finales que se pretenden alcanzar en determinado periodo, como un día, una semana, un mes o un año.



- b) Desempeño. O sea, el comportamiento o los medios instrumentales que se pretenden poner en práctica.
- c) Factores críticos de éxito. Esto es los aspectos fundamentales para que la organización alcance sus resultados o su desempeño con éxito” (Chiavenato, 2014, pág. 336).

a) Tipos de indicadores

La revisión bibliográfica ha mostrado muchos “tipos de indicadores”, todos ellos definidos y clasificados de acuerdo la perspectiva del autor y de la aplicación o uso (teórico o práctico) que este le dará.

Apaza (2007) señala que toda empresa tiene áreas de resultados clave que deben ser determinados y priorizados, donde se debe “buscar e identificar los factores que nos permitan medir el rendimiento de cada una de ellas”; a estos factores los denomina “indicadores de medida de rendimiento” (Balanced Scorecard Gerencia Estratégica y del Valor, pág. 230) sobre los cuales deberían establecerse los objetivos. Menciona que existen cuatro de indicadores:

- a) **Pre-indicadores:** son aquellos que se identifican antes de que ocurran los hechos.
- b) **Indicadores concurrentes:** son aquellos que se establecen también por adelantado, pero que evolucionan mientras transcurre la acción.
- c) **Indicadores terminales:** solo pueden realizarse después de terminarse los hechos.

Para Apaza, “los únicos indicadores que se utilizan en la práctica para medir los resultados son los concurrentes” dejando de lado los indicadores terminales por considerar que “tienen menos utilidad” y estableciendo que los pre-indicadores solo son “útiles en el análisis de la situación de la empresa”; siendo su perspectiva coherente, puesto que su



modelo de gestión estratégica (usando el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral) está basado en un control durante la implementación estratégica o el llamado control concurrente (Apaza Meza, 2007, pág. 230). Para efectos de esta investigación se consideró utilizar los indicadores terminales, pues no se realizó una medición concurrente, solo nos limitamos a medir lo que ya ocurrió; usando, de acuerdo a esta clasificación, indicadores terminales.

Para Villajuana (2008) los indicadores de gestión pueden clasificarse según:

- a) **Su grado de mensurabilidad:** existen indicadores que son más fáciles de medir o contar que otros. De allí que se clasifiquen en cuantitativos y cualitativos. Los primeros se pueden contar, en cambio los segundos solo se pueden calificar.
- b) **Su rol o ubicación en la relación causa efecto:** hay indicadores de causa e indicadores de efecto. Los indicadores de causa se infieren de los procesos y comúnmente se exploran alrededor de las 5 emes: mano de obra, máquinas y equipos, materiales, método, y medio ambiente. Los indicadores de efectos son los de resultado, o mejor dicho se asocian a las metas.
- c) **El objeto por medirse:** si lo que se pretende medir es la eficiencia, entonces los indicadores más comunes son los relacionados al costo, el tiempo y la productividad, si se trata de medir la eficacia debe primero identificarse la meta y luego elegir el indicador que señale cuán cerca o cuán lejos se está de esta. En el caso de querer medir simultáneamente la eficiencia, y la eficacia, el indicador sería la “efectividad”, y para su cálculo se tendría que otorgar un peso a cada indicador de eficiencia y de eficacia, y luego determinar el promedio ponderado.
- d) **Su amplitud:** según su extensión los indicadores pueden ser múltiples o individuales. Los primeros contienen más de un



indicador, y los segundos por ser específicos a una sola medición comprenden un indicador puntual.

Según el documento denominado “Análisis Estructural Integrativo de Organizaciones Universitarias”, elaborado por especialistas de la Red Internacional de Evaluadores (RIEV), existen cuatro tipos de indicadores:

- a) **Indicador paramétrico:** es el estado óptimo deseable de cada una de las variables de un factor.
- b) **Indicador de estado:** cada una de las formas en las que se expresa el factor y sus variables, en el momento de la evaluación.
- c) **Indicador de mejoramiento:** es la unidad de medida del grado en el que se espera que un variable avance, de un determinado estado hacia su estado óptimo (usualmente se expresa en el plan de mejora).
- d) **Indicador de aseguramiento:** es la unidad de medida del grado en el que una variable ha avanzado en determinado momento, de un cierto estado hacia su estado óptimo (usualmente se expresa en el seguimiento del plan de mejora).

Se señaló al inicio de este punto, que, existen diversos enfoques y usos que determinan diversas clasificaciones de indicadores; no obstante, se pudo notar que muchas de ellas no son excluyentes, pudiendo clasificar un mismo indicador bajo diversos enfoques teóricos y de uso.

2.3.4 Indicadores de gestión de recursos humanos

Una de las definiciones citadas líneas arriba hace mención a que un indicador es un dato estadístico que refleja un resultado en un periodo de tiempo determinado; bajo este enfoque, los indicadores de recursos humanos serán los “resultados de nuestra gestión, como área y de otras áreas observables con nosotros, donde intervienen los colaboradores de una empresa” (Mazabel Galarza, 2015, pág. 23)



Los autores consultados, concuerdan con que es necesario contar con indicadores de gestión de recursos humanos, dado que muchas veces las empresas incurren en costos innecesarios o por otro lado “pierden mucho dinero por falta de una eficiente administración” (Mazabel Galarza, 2015, pág. 37).

En la Tabla 1 se ha procurado hacer una selección de los indicadores de recursos humanos que consideramos son los más importantes en la gestión de recursos humanos; y que son posibles de ser medidos y clasificados bajo las bases teóricas mostradas en esta investigación.

Tabla 1: Indicadores de recursos humanos y su clasificación desde la perspectiva de medición y tipo de indicador.

<i>Indicadores de Recursos Humanos</i>	<i>Nivel de Medición</i>	<i>Enfoque de medición</i>	<i>Tipo de Indicador</i>
<i>Tardanza</i>	Impacto	Balanced Scorecard	Terminal
		Cadena Causal Medición del impacto económico	Cuantitativo Causa De estado
<i>Ausentismo</i>	Impacto	Balanced Scorecard	Terminal
		Cadena Causal Medición del impacto económico	Cuantitativo Causa De estado
<i>Vacaciones no gozadas</i>	Impacto	Balanced Scorecard	Terminal
		Cadena Causal Medición del impacto económico	Cuantitativo Causa De estado
<i>Renuncias voluntarias</i>	Impacto	Balanced Scorecard	Terminal
		Cadena Causal Medición del impacto económico	Cuantitativo Causa De estado
<i>Costo de beneficios laborales</i>	Impacto	Balanced Scorecard	Terminal
		Cadena Causal Medición del impacto económico	Cuantitativo Causa De estado
<i>Tiempo de selección y contratación</i>	Impacto	Balanced Scorecard	Terminal
		Cadena Causal Medición del impacto económico	Cuantitativo Causa De estado

Fuente: elaboración propia.

Existen un sin número de indicadores de recursos humanos que según su grado de mensurabilidad son de tipo cuantitativo y cualitativo; siendo los de tipo cuantitativo susceptibles de ser contados (por ejemplo: tardanzas y ausentismo), mientras que los que caben en la segunda clasificación solo se los podrán



calificar³. En esta investigación se pretende usar solo indicadores de tipo cuantitativo, pues son los que más objetivamente pueden ser medidos y responden a la clasificación de los indicadores de tipo terminal, pues ya ocurrieron y se cuenta con una base de datos de ellos. Igualmente, son concordantes con el enfoque de la investigación.

Los indicadores de recursos humanos que usamos en esta investigación son de causa (en el enfoque de operaciones, es la primera de las 5 emes: mano de obra), según la clasificación de “rol o ubicación en la relación causa efecto” y bajo la perspectiva de la métrica de los recursos humanos entran en el nivel de “**impacto** de estas mejoras sobre los resultados de la empresa” bajo los enfoques de “cuadros de mando integrales” y “cadena causal”. De esta manera, seleccionamos los “indicadores de estado” pues expresan un factor o variable en el momento de la evaluación.

De la selección realizada, es necesario mostrar una definición de cada indicador seleccionados, así tenemos:

- **Tardanza.** - Según el diccionario online de la Real Academia Española (2019) tardanza significa “acción y efecto de tardar”, tardar es “emplear demasiado tiempo en hacer algo”. Para el caso de tardanzas desde el enfoque de recursos humanos significaría acción o efecto de tardar al momento del ingreso al centro de trabajo.
- **Ausentismo.** - El término ausentismo es aceptado por la Real Academia Española (RAE) en su diccionario como sinónimo de absentismo. El concepto alude a la inasistencia de una persona al sitio donde debe cumplir una obligación o desarrollar una función (Diccionario de la lengua española, 2014).
- **Vacaciones no gozadas.** - Haciendo referencia al artículo 23° del Decreto Legislativo 713, esto se refiere al descanso vacacional adquirido

³ Apreciar o determinar las cualidades o circunstancias de alguien o de algo (Real Academia Española, 2014).



y no gozado; que obliga al empleador a pagar una indemnización equivalente a una remuneración por no haber disfrutado del descanso, además de una remuneración por el trabajo realizado, otra por el descanso vacacional adquirido y no gozado.

- **Renuncias voluntarias.** – Una renuncia o retiro voluntario se da cuando el trabajador decide dejar de laboral. Cuando esto ocurre el trabajador debe dar aviso escrito con 30 días de anticipación. El empleador puede exonerar este plazo por propia iniciativa o a pedido del trabajador; en este último caso, la solicitud se entenderá aceptada si no es rechazada por escrito dentro del tercer día.
- **Costo de beneficios laborales.** – Los beneficios laborales varían de acuerdo al tipo de contrato, pero básicamente existen ocho:
 - Salario promedio: Dependiendo del régimen laboral y del cargo a que se postule, todos los trabajadores tienen derecho a un goce de haber no menor de S/ 930 (sueldo mínimo) por el desarrollo de sus actividades dentro de una empresa formal.
 - Seguro médico: Un factor importante dentro de una empresa es cuidar la salud de sus colaboradores. En este caso, los empleadores están obligados a afiliarse a los trabajadores y sus derechos habientes a ESSalud, así como realizar el pago de las aportaciones correspondientes, sin cargo a los empleados. Adicionalmente, estos también pueden acceder a afiliarse a Entidades Prestadoras de Salud (EPS).
 - CTS/Gratificación: La compensación por tiempo de servicios (CTS) es un beneficio social que tienen los colaboradores con la finalidad de prever las eventualidades que origina el término de una relación laboral y la consecuente pérdida de ingresos. Se otorga en función al tiempo de servicios y a la remuneración. Su pago se realiza de forma semestral (mayo y noviembre de cada año). En el caso de la gratificación, los trabajadores de la actividad privada tienen derecho a percibir una con motivo de fiestas patrias y la otra con ocasión de Navidad.



- Utilidades: Se refiere a la repartición de las ganancias de una empresa entre sus colaboradores y normalmente se realiza entre los meses de marzo y abril. El porcentaje varía dependiendo de los sectores donde labore el trabajador. Es importante resaltar que este beneficio se genera solo en las empresas privadas que generan rentas de tercera categoría.
- Asignación familiar: Tienen derecho a percibir esta asignación los trabajadores que tengan a su cargo uno o más hijos menores de 18 años, y cuando superen esta edad siempre que se encuentren efectuando estudios superiores o universitarios hasta un plazo máximo de 6 años.
- Vacaciones: Los trabajadores tienen derecho a treinta días calendario de descanso vacacional por cada año completo de servicios.
- Capacitaciones: La capacitación es de suma importancia, tanto para las empresas como para los colaboradores de una organización. En la actualidad, nuestra legislación ha establecido obligaciones a los empleadores en lo que se refiere a brindar capacitación en materia de seguridad y salud en el trabajo, así como establecer medidas que garanticen un clima laboral basado en el respeto y la no discriminación, ello sin perjuicio de los demás planes de formación que las empresas consideren pertinente implementar a favor de sus trabajadores.
- Licencia por maternidad/paternidad: Las trabajadoras gestantes tienen derecho a 49 días de descanso prenatal y 49 días post natal, lo cuales podrán acumularse a decisión de la madre. Por su parte, en el caso de los varones, de acuerdo a la actual ley aprobada, estos gozan de 10 días de licencia por paternidad, este tipo de beneficio se ampliará a 20 días calendarios consecutivos por nacimientos prematuros y partos múltiples. Así mismo, dicha licencia será de 30 días consecutivos por nacimiento con enfermedad congénita terminal o discapacidad severa, o por complicaciones graves en la salud de la madre.



- **Tiempo de selección y contratación.** – Este indicador se refiere básicamente al tiempo que transcurre desde la convocatoria hasta la firma del contrato.

a) Objetivo de los indicadores de recursos humanos

El principal objetivo de los indicadores de recursos humanos es la observación inmediata de los resultados reales que pueden ser comparados con los objetivos, metas o planes y estrategias; siendo posible realizar ajustes de ser el caso, y así cumplir con lo planificado. Como dice Mazabel (2015) “los indicadores nos ayudan visualizar la realidad cuantitativa para realizar un mejor gestión o toma de decisiones”, siendo estos una herramienta importante para:

- Mejorar los procesos de gestión.
- Mejorar el desempeño dentro de la organización.
- Establecer metas de productividad.
- Ser reconocidos por nuestros logros-área.
- Retener a los mejores talentos
- Prevenir conflictos.
- Elaborar y controlar el presupuesto.
- Alinear los objetivos de la empresa y sus estrategias.
- Reducir costos.
- Mejorar tiempos.
- Contribuir al planeamiento estratégico.
- Fijar una visión de desarrollo.
- Incrementar la productividad.

b) Importancia de los indicadores de recursos humanos



La importancia de la utilización de indicadores de gestión de recursos humanos radica en la necesidad de medir la eficacia de los procedimientos y actividades buscando el desarrollo de las organizaciones y de las personas que participan en ellas. Mazabel (2015) menciona los siguientes puntos, para definir la importancia de los indicadores de recursos humanos:

- Miden los cambios dentro de la organización.
- Miden los resultados obtenidos.
- Permiten el seguimiento de los procesos en ejecución.
- Brindan información inmediata para orientar los recursos a mejores resultados.
- Establecen metas de productividad.
- Focalizan y nos alertan sobre los impactos económicos que se materializan por la desviación de los resultados.
- Permiten ser reconocidos por nuestros logros.
- Contribuyen al planeamiento estratégico.

Chiavenato (2014) afirma que contar con un sistema de medición de desempeño basado en indicadores es importante porque:

- Evalúa el desempeño e indica las medidas correctivas que se necesitan.
- Apoya la mejora del desempeño.
- Mantiene la convergencia de propósitos y la coherencia de esfuerzo de las organizaciones por medio de la integración de estrategias, acciones y mediciones.

c) Características de los indicadores de recursos humanos



Según Mazabel (2015) las características son:

- Concretos: deben ser precisos y determinantes.
- Medibles: deben ser sencillos y medibles en el tiempo.
- Realistas: tienen que ajustarse a la realidad de la organización y ser prácticos.
- Importantes-relevantes: la información que brinde el indicador tiene que ser importante, útil y significativa para la organización.
- Temporales: deben ser usados en periodos definidos.
- Verificables: deben ser comprobados y examinados para conocer si la información brindada es veraz.

d) Construcción de un indicador

Mazabel (2015) menciona que para construir un indicador deberemos definir lo siguiente:

- Primero: conocer que procesos son indispensables para la gestión y si podemos mejorar la productividad.
- Segundo: Verificar de donde obtendremos información y que factores intervienen.
- Tercero: definir un sistema de cálculo, para conocer la trascendencia del indicador.

2.3.5 Resultados económicos

Resultados económicos es una expresión empleada en el área de las Finanzas y la Contabilidad. Hablando en términos contables, nos estamos refiriendo al estado financiero que asume los nombres de: cuenta de resultados, estado de ganancias y pérdidas, o estado de resultado integral. Los resultados económicos de la empresa se ven reflejados en este estado financiero ya que “muestra los resultados empresariales acumulados durante un determinado marco temporal, como un trimestre o un año”; nos da información sobre si “la empresa está obteniendo beneficios o pérdidas, es decir, si tiene beneficios netos



positivos o negativos, y cuantos son” (Harvard Business Review Press, 2017, pág. 21). Los resultados económicos que muestra este estado financiero son dinámicos, ya que, “abarca la incidencia de las operaciones ordinarias y otras operaciones, producto de los ingresos, costos y gastos, así como la generación de ganancias y pérdidas, que no es lo mismo que decir ingresos y gastos, teniendo un significado distinto (Alvarez Illanes , 2017, pág. 111). En conclusión, podemos afirmar que un Estado de Resultados muestra un resumen de los resultados de operación de un negocio concerniente a un periodo, siendo su objetivo principal medir u obtener una estimación real de la utilidad o pérdida del negocio o empresa.

En una organización o empresa el resultado económico se determina básicamente por la fórmula:

$$\text{Ingresos} - \text{Gastos} = \text{Resultado}$$

Una cuenta de resultados empieza con las ventas o ingresos de la empresa, principalmente se trata del valor de los bienes o servicios ofrecidos a los clientes, teniendo en consideración que la empresa puede tener ingresos de otras fuentes. Luego se restan de estos ingresos distintos tipos de gastos (costes para almacenar y fabricar bienes, gastos administrativos, amortización de la fábrica, impuestos), obteniendo así un resultado económico, que puede ser beneficio o pérdida (Harvard Business Review Press, 2017, págs. 21-22). En la tabla 02 se muestra los principales conceptos de ingresos y gastos, de acuerdo al párrafo 82 de la NIC 1.



Tabla 2: Conceptos que componen el Estado de Resultados según el párrafo 82 de la NIC 1.

Ingresos	Gastos
<p>i. Ingresos ordinarios Ventas netas (ingresos operacionales) Incluye los ingresos por venta de bienes o prestación de servicios derivados de la actividad principal del negocio deducidos los descuentos no financieros, rebajas y bonificaciones concedidas. Descuentos y bonificaciones otorgadas u obtenidas Los descuentos y bonificaciones comerciales otorgadas a los clientes identificados con los ingresos o ventas del periodo, así como más devoluciones efectuadas, deben disminuirse de las ventas o ingresos para así obtener el importe de las ventas o ingresos netos. Otros ingresos operacionales Incluye aquellos ingresos significativos que no provienen de la actividad principal de la empresa, pero que están relacionados directamente con ella y que constituyen actividades conexas. En el caso de empresas dedicadas a la actividad agrícola, se reconocerá el total de las ganancias del periodo surgidas de la medición inicial y posterior de los activos biológicos y productos agrícolas, al valor razonable menos los costos estimados en el punto de venta.</p> <p>ii. Ingresos no ordinarios Ganancias por venta de activos Incluye la enajenación o disposición por otra vía de activos no corrientes, como inmuebles, maquinaria y equipo; activos intangibles y otros activos, que no corresponden a operaciones discontinuadas. Otros ingresos Incluye los ingresos distintos de los relacionados con la actividad principal del negocio de la empresa, referido a ingresos distintos a los anteriormente mencionados, como subvenciones gubernamentales.</p> <p>iii. Ingresos financieros Incluye los ingresos obtenidos por la empresa proveniente de los rendimientos o retornos (intereses y dividendos), diferencias de cambio neto, ganancias por variaciones de los valores razonables o por transacciones de venta de las inversiones en instrumentos financieros e inversiones inmobiliarias.</p>	<p>i. Costos y gastos ordinarios Costo de ventas (operaciones) El costo de ventas es reconocido como gasto durante el periodo. Representa erogaciones y cargos asociados directamente con la adquisición o producción de los bienes vendidos o la prestación de servicios, tales como el costo de la materia prima, la mano de obra, los gastos de fabricación que se hubieren incurrido para producir los bienes vendidos o los costos incurridos para proporcionar los servicios que generen los ingresos. Otros costos operacionales Incluye aquellos costos reconocidos como gastos durante el periodo y están constituidos por los desembolsos incurridos para la realización de actividades conexas a la actividad principal de la empresa. En el caso de aquellas empresas dedicadas a la actividad agrícola, se reconocerá el total de las pérdidas del periodo surgidas de la medición inicial y posterior de los activos biológicos y productos agrícolas, al valor razonable menos los costos estimados en el punto de venta. Gastos de ventas Incluye los gastos directamente relacionados con las operaciones de distribución, comercialización o venta. Gastos de administración Incluye los gastos directamente relacionados con la gestión administrativa de la empresa.</p> <p>ii. Gastos no ordinarios Perdidas por venta de activos Incluye la enajenación o disposición por otra vía de activos no corrientes, como inmuebles, maquinaria y equipo; activos intangibles y otros activos. Que no corresponden a operaciones discontinuadas. Otros gastos Incluye los gastos distintos de los relacionados con el giro del negocio de la empresa, referidos a los gastos distintos de ventas, administración y financieros.</p> <p>iii. Gastos financieros Incluye los gastos incurridos por la empresa como costos de la obtención de capital (intereses y otros costos relacionados), diferencias de cambio neto, las pérdidas por variaciones de los valores razonables o por transacciones de venta de las inversiones en instrumentos financieros e inversiones inmobiliarias.</p>

Fuente: tomado del libro “Estrategias para la Formulación de Estados Financieros” página 117.

Como se aprecia a nivel contable los recursos humanos con considerados como Costos y Gastos Ordinarios, y refieren a ellos como “mano de obra”; desde este punto de vista (al igual que desde el punto de vista operativo) los



recursos humanos inciden directamente en los resultados económicos de una empresa u organización.

Como se había señalado un resultado económico es la diferencia entre ingresos y gastos, por ende, al aumentar o disminuir alguno de estos, afectará positiva o negativamente a los resultados.

2.3.6 Cálculo del impacto económico de los principales indicadores de gestión de recursos humanos

En la Tabla 1: “Indicadores de recursos humanos y su clasificación desde la perspectiva de medición y tipo de indicador”; se ha mencionado un conjunto de seis (06) indicadores que, por concordar con las distintas clasificaciones de indicadores y ajustarse a los distintos niveles y enfoques de medición, son susceptibles de ser estudiados en la presente investigación; por lo que a continuación desarrollaremos una perspectiva de cálculo del impacto económico de cada uno de ellos, de acuerdo a la metodología formulada por el Centro de Investigaciones de Recursos Humanos.

Cabe mencionar, que existen razones prácticas que justifican la elección de estos indicadores para el caso de la Universidad Andina del Cusco, siendo estas:

- Existencia de mecanismos de control de asistencia: TEMPUS, SCA y ERPUniversity.
- Existencia de un reglamento interno de trabajo que menciona los indicadores seleccionados.
- Existencia de bases de datos actualizadas de gran parte de la información requerida.
- Los indicadores elegidos son susceptibles de ser medidos y evaluados por métodos cuantitativos.
- Los datos e información son posibles de ser recolectados a través de la observación y/o aplicación de encuestas.



- Los indicadores seleccionados son los más recurrentes dentro de la Universidad Andina del Cusco, esto basados en la experiencia en el área de recursos humanos de uno de los investigadores.

a) Cálculo del impacto de las tardanzas en los resultados económicos

De acuerdo al artículo 19° Reglamento Interno de Trabajo del Personal Administrativo de la Universidad Andina del Cusco, se considera tardanza como el “hecho de registrar su asistencia después de la hora establecida para el ingreso, así como después de culminado en horario de refrigerio” (Dirección de Recursos Humanos de la Universidad Andina del Cusco, 2014, pág. 7)

Según Mazabel (2015) el indicador de tardanza “mide los minutos de tardanza de los colaboradores de la empresa” asimismo mide también las pérdidas económicas en la producción que se generan por este motivo” (Mazabel Galarza, 2015, pág. 38) considerando que el tiempo de tolerancia también es tardanza.

Fórmulas:

$$Tr = \sum \text{minutos de tardanza}$$

$$Ie = Tr \times \text{Producción diaria}$$

Donde:

$$Tr = \text{tardanza}$$

$$Ie = \text{Impacto económico}$$



b) Cálculo del impacto del ausentismo en los resultados económicos

Ausentismo deriva de la palabra ausencia que significa “efecto de ausentarse. Tiempo en que alguno está ausente. Falta o privación de alguna cosa” (Aula Siglo XXI, S.F., pág. 108). Este concepto puede interpretarse en varios contextos. Para el caso de gestión de recursos humanos significa el tiempo que una persona no labora. Desde el punto de vista de la organización lo denominaríamos como una falta o inasistencia al centro de trabajo.

Este indicador mide la inasistencia de los colaboradores de la empresa. Siendo necesario que, para una mejor identificación y análisis de esta anomalía, debe ser clasificado por diferentes motivos: accidentes, enfermedad, falta justificada, falta injustificada.

Fórmulas:

$$Au = \frac{N^{\circ} \text{ de colaboradores ausentes}}{N^{\circ} \text{ total de colaboradores}} \times 100 = \%$$

$$Ie = \text{Producción diaria} \times Au = \text{Pérdida de producción}$$

Donde:

Au = porcentaje de ausentismo

Ie = Impacto Económico

c) Cálculo de impacto de las vacaciones no gozadas en los resultados económicos.

Este indicador mide el nivel del personal que no ha gozado de sus vacaciones en el periodo legal. Para este indicador cabe mencionar que la legislación peruana establece otorgar a quienes no gocen de vacaciones



anuales una indemnización por falta de descanso vacacional equivalente a 30 días de pago.

Fórmulas:

$$VN = \frac{N^{\circ} \text{ de colab. que no gozan de vacaciones en el plazo legal}}{N^{\circ} \text{ de colaboradores}} \times 100 = \%$$

$$CVN = N^{\circ} \text{ de colab. que no gozan vacaciones} \\ \times 1 \text{ sueldo indemnizatorio} = S/$$

Donde:

VN: Porcentaje de labores que no gozan vacaciones

CNV: Costo de las vacaciones no gozadas por los colaboradores

De acuerdo al artículo 59° Reglamento Interno de Trabajo del Personal Administrativo 2015 todo trabajador (administrativo) “tiene derecho a 30 días de descanso vacacional remunerado después de cada año completo de servicios, previo cumplimiento de los requisitos establecidos por ley”; asimismo en el artículo 60° establece que para el “cómputo anual de los días de trabajo efectivo para efectos del record vacacional, se considera como días de asistencia al trabajo los siguientes: 1) las inasistencias por accidentes de trabajo o enfermedad profesional; 2) las inasistencias por enfermedad debidamente comprobadas hasta por sesenta (60) días; 3) el descanso pre y post natal; 4) los días de descanso semanal obligatorio; 5) los días feriados no laborados; 6) el descanso vacacional; y 7) el permiso o licencias con goce de remuneración (Dirección de Recursos Humanos de la Universidad Andina del Cusco, 2014, pág. 12).



d) Cálculo de impacto de las renunciaciones voluntarias (rotación voluntaria) en los resultados económicos.

Es el índice que mide las renunciaciones del personal. Los ceses se pueden dar por decisión de la empresa o decisión del colaborador. Estando establecido por la Universidad Andina del Cusco como renuncia el término del vínculo laboral por parte del colaborador (Dirección de Recursos Humanos de la Universidad Andina del Cusco, 2014, pág. 18).

La decisión de renunciar del colaborador siempre “sorprende a la empresa y, generalmente, es de forma intempestiva y de retiro casi inmediato. Esto genera un impacto económico negativo e importante en la empresa” (Mazabel Galarza, 2015, pág. 49).

Fórmula:

$$Rv = \frac{N^{\circ} \text{ de renunciaciones}}{N^{\circ} \text{ total de colaboradores}} \times 100 = \%$$

$$Cr = \text{margen de utilidad por colaborador} \\ \times N^{\circ} \text{ de renunciaciones} = S/.$$

Donde:

$$Rv = \text{rotación voluntaria}$$

$$Cr = \text{costo de rotación}$$

e) Cálculo del impacto de los costos de beneficios laborales en los resultados económicos

Este indicador mide el impacto económico que generan los costos laborales, los beneficios laborales y servicios versus la remuneración básica.



En muchas empresas se otorgan diferentes beneficios colaterales que están compuestos como, por ejemplo, por bonos, refrigerios, uniformes, transporte, vestuarios, agasajos, asignaciones familiares, escolaridad, beneficios por convenio colectivo, capacitación, entre otros.

Para el caso de la Universidad Andina del Cusco se consideró: atuendo, canasta familiar, canasta navideña, costo de vida, bono por el día de la universidad, bono por el día del trabajador universitario y bono por productividad (semestral).

Fórmulas:

$$BL = \frac{\text{Total costo de personal anual}}{\text{Remuneración anual}} \times 100 = \%$$

Donde:

BL = Beneficios laborales

Costo de personal anual = beneficios anuales + ([N° de colaboradores × remuneración promedio] 12 meses) costo laboral

Remuneración anual = (N° de colaboradores × remuneración promedio) 12 meses

f) Cálculo del impacto del tiempo de selección y contratación en los resultados económicos

Mide el tiempo realizado en cada proceso de selección y contratación. Esta medición se inicia desde la recepción del requerimiento, hasta el día en que se contrata al candidato seleccionado (inicio de trabajo). Es decir, tiempo transcurrido desde la fecha de inicio del proceso de selección y la fecha inicio de contrato laboral.



Fórmulas:

$$TS = \frac{\text{Día de Contratación} - \text{día de recepción del requerimiento}}{\text{Tiempo establecido}} \times 100 = \%$$

$$Ie = \text{Producción por día} \times \text{días de selección}$$

Donde:

$TS = \text{tiempo de selección}$

$Ie = \text{impacto económico}$

2.4 Marco Conceptual

- **Ausentismo.** Inasistencia de los colaboradores a la empresa.
- **Costo de beneficios laborales.** Este indicador mide e impacto económico que generan los costos laborales, los beneficios laborales y servicios versus la remuneración básica. En muchas empresas se otorgan diferentes beneficios colaterales que están compuestos como, por ejemplo, por bonos, refrigerios uniformes, transporte, vestuarios, agasajos, asignaciones familiares, escolaridad, beneficios por convenio colectivo, capacitación, entre otros.
- **Indicador de gestión de recursos humanos.** Un indicador es un dato estadístico que refleja un resultado en un periodo de tiempo determinado; bajo este enfoque, los indicadores de recursos humanos serán los “resultados de nuestra gestión, como área y de otras áreas observables con nosotros, donde intervienen los colaboradores de una empresa” (Mazabel Galarza, 2015, pág. 23)
- **Tardanza.** De acuerdo al artículo 19º reglamento interno de trabajo del personal administrativo de la universidad andina del cusco, se considera tardanza como el “hecho de registrar su asistencia después de la hora establecida para el ingreso, así como después de culminado en horario de refrigerio” (Dirección de Recursos Humanos de la Universidad Andina del Cusco, 2014, pág. 7)
- **Renuncias voluntarias (rotación voluntaria).** Es el índice que mide las renuncias del personal. Los ceses se pueden dar por decisión de la empresa o



decisión del colaborador. Estando establecido por la Universidad Andina del Cusco como renuncia, el término del vínculo laboral por parte del colaborador (Dirección de Recursos Humanos de la Universidad Andina del Cusco, 2014, pág. 18).

- **Resultados económicos.** Se refiere a “los resultados empresariales acumulados durante un determinado marco temporal, como un trimestre o un año”; nos da información sobre si “la empresa está obteniendo beneficios o pérdidas, es decir, si tiene beneficios netos positivos o negativos, y cuantos son” (Harvard Business Review Press, 2017, pág. 21)
- **Tiempo de selección y contratación.** Mide el tiempo realizado en cada proceso de selección y contratación. Esta medición se inicia desde la recepción del requerimiento, hasta el día en que se contrata al candidato seleccionado (inicio de trabajo).
- **Vacaciones no gozadas.** Indicador que mide el nivel del personal que no ha gozado de sus vacaciones en el periodo legal. Para este indicador cabe mencionar que la legislación peruana establece otorgar a quienes no gocen de vacaciones anuales una indemnización por falta de descanso vacacional equivalente a 30 días de pago.

2.5 Formulación de Hipótesis

2.5.1 Hipótesis General

Los indicadores de gestión de Recursos Humanos de los trabajadores de no docentes afectan significativamente en los resultados económicos de la Universidad Andina del Cusco 2017.

2.5.2 Hipótesis Específicas

- Las tardanzas del personal no docente afectan significativamente en los resultados económicos de la Universidad Andina del Cusco 2017.
- El ausentismo del personal no docente afecta significativamente en los resultados económicos de la Universidad Andina del Cusco 2017.



- El uso físico de vacaciones del personal no docente afecta significativamente en los resultados económicos de la Universidad Andina del Cusco 2017.
- Las renunciias del personal no docente afectan significativamente en los resultados económicos de la Universidad Andina del Cusco 2017.
- El costo de beneficios laborales que percibe el personal no docente afecta significativamente en los resultados económicos de la Universidad Andina del Cusco 2017.
- El tiempo de selección y contratación del personal no docente afecta significativamente en los resultados económicos de la Universidad Andina del Cusco 2017.

2.6 Variables de estudio

2.6.1 Variable

Variable 01: Indicador de gestión de recursos humanos.

Variable 02: Resultado económico.

2.6.2 Conceptualización de la variable

- **Indicador de gestión de recursos humanos.** Un indicador es un dato estadístico que refleja un resultado en un periodo de tiempo determinado; bajo este enfoque, los indicadores de recursos humanos serán los “resultados de nuestra gestión, como área y de otras áreas observables con nosotros, donde intervienen los colaboradores de una empresa” (Mazabel Galarza, 2015, pág. 23).
- **Resultados económicos.** Se refiere a “los resultados empresariales acumulados durante un determinado marco temporal, como un trimestre o un año”; nos da información sobre si “la empresa está obteniendo beneficios o pérdidas, es decir, si tiene beneficios netos positivos o negativos, y cuantos son” (Harvard Business Review Press, 2017, pág. 21)



2.6.3 Matriz de conceptualización operacional de la variable

Variable	Concepto	Definición	Dimensiones	Indicadores
Indicador de Gestión de Recursos Humanos	Un indicador es un dato estadístico que refleja un resultado en un periodo de tiempo determinado; bajo este enfoque, los indicadores de recursos humanos serán los “resultados de nuestra gestión, como área y de otras áreas observables con nosotros, donde intervienen los colaboradores de una empresa” (Mazabel Galarza, 2015, pág. 23)	Para efectos de presente investigación se consideran como dimensiones: tardanza, ausentismo, vacaciones no gozadas, renuncias voluntarias (rotación voluntaria); costo de beneficios laborales, y tiempo de selección y contratación; dimensiones que fueron seleccionadas del libro “Indicadores de Recursos Humanos y su Resultado Económico en la Empresa” de César Mazabel Galarza (2015) y cuyas definiciones en versiones ampliadas se encuentran de la página 37 a la 66.	Tardanza	<ul style="list-style-type: none"> - Número de veces que llego tarde el trabajador. - Minutos de tardanza durante el periodo evaluado. - Minutos de tardanza total de los trabajadores.
			Ausentismo	<ul style="list-style-type: none"> - Número de horas de ausencia del trabajador - Número de horas ausentismo con goce de haber - Número de horas de ausentismo con goce de haber - Número de días/horas de ausencia del total de trabajadores
			Vacaciones no gozadas	<ul style="list-style-type: none"> - Número de trabajadores que no hicieron uso físico de vacaciones cuando le correspondía.
			Renuncias voluntarias (rotación voluntaria)	<ul style="list-style-type: none"> - Número de trabajadores que renunciaron en el periodo de evaluación
			Costo de beneficios laborales	<ul style="list-style-type: none"> - Lista de beneficios laborales recibidos en el año
			Tiempo de selección y contratación	<ul style="list-style-type: none"> - Tiempo transcurrido entre el inicio del proceso de selección y la contratación de un trabajador (promedio) - Número de trabajadores contratados durante el año, a través de proceso de selección
Resultados Económicos	Se refiere a “los resultados empresariales acumulados durante un determinado marco temporal, como un trimestre o un año”; nos da información sobre si “la empresa está obteniendo beneficios o pérdidas, es decir, si tiene beneficios netos positivos o negativos, y cuantos son”, es la diferencia entre ingresos y gastos (Harvard Business Review Press, 2017, pág. 21).	Se refiere a “los resultados empresariales acumulados durante un determinado marco temporal, como un trimestre o un año”; nos da información sobre si “la empresa está obteniendo beneficios o pérdidas, es decir, si tiene beneficios netos positivos o negativos, y cuantos son”, es la diferencia entre ingresos y gastos (Harvard Business Review Press, 2017, pág. 21).	Ingresos.	<ul style="list-style-type: none"> - Ingresos por producción diaria. - Margen de utilidad por colaborador.
			Gastos.	<ul style="list-style-type: none"> - Gastos de indemnización por vacaciones no gozadas. - Costo de personal anual. - Gastos en beneficios laborales anuales. - Remuneración promedio. - Costo laboral.



2.6.3 Operacionalización de la variable

Variable	Dimensiones
<p>Indicador de gestión de recursos humanos Un indicador es un dato estadístico que refleja un resultado en un periodo de tiempo determinado; bajo este enfoque, los indicadores de recursos humanos serán los “resultados de nuestra gestión, como área y de otras áreas observables con nosotros, donde intervienen los colaboradores de una empresa” (Mazabel Galarza, 2015, pág. 23)</p>	<p>Tardanza: de acuerdo al artículo 19° reglamento interno de trabajo del personal administrativo de la universidad andina del cusco, se considera tardanza como el “hecho de registrar su asistencia después de la hora establecida para el ingreso, así como después de culminado en horario de refrigerio” (dirección de recursos humanos de la universidad andina del cusco, 2014, pág. 7)</p>
	<p>Ausentismo: inasistencia de los colaboradores a la empresa.</p>
	<p>Vacaciones no gozadas: indicador que mide el nivel del personal que no ha gozado de sus vacaciones en el periodo legal. Para este indicador cabe mencionar que la legislación peruana establece otorgar a quienes no gocen de vacaciones anuales una indemnización por falta de descanso vacacional equivalente a 30 días de pago.</p>
	<p>Renuncias voluntarias (rotación voluntaria): es el índice que mide las renuncias del personal. Los ceses se pueden dar por decisión de la empresa o decisión del colaborador. Estando establecido por universidad andina del cusco como renuncia el término del vínculo laboral por parte del colaborador (dirección de recursos humanos de la universidad andina del cusco, 2014, pág. 18). Para este indicador; nosotros solo mediremos las que son por decisión del colaborador (renuncias).</p>
	<p>Costo de beneficios laborales: este indicador mide e impacto económico que generan los costos laborales, los beneficios laborales y servicios versus la remuneración básica. En muchas empresas se otorgan diferentes beneficios colaterales que están compuestos como, por ejemplo, por bonos, refrigerios, uniformes, transporte, agasajos, asignaciones familiares, escolaridad, beneficios por convenio colectivo, capacitación, entre otros.</p>
	<p>Tiempo de selección y contratación: mide el tiempo realizado en cada proceso de selección y contratación. Esta medición se inicia desde la recepción del requerimiento, hasta el día en que se contrata al candidato seleccionado (inicio de trabajo).</p>
<p>Resultado de económico Se refiere a “los resultados empresariales acumulados durante un determinado marco temporal, como un trimestre o un año”; nos da información sobre si “la empresa está obteniendo beneficios o pérdidas, es decir, si tiene beneficios netos positivos o negativos, y cuantos son”, es la diferencia entre ingresos y gastos (Harvard Business Review Press, 2017, pág. 21).</p>	<p>Ingresos. Se trata del valor de los bienes o servicios ofrecidos a los clientes (Harvard Business Review Press, 2017, pág. 22). Que incluye ingresos ordinarios, ingresos no ordinarios e ingresos financieros.</p>
	<p>Gastos. Representa erogaciones y cargos asociados directamente con la adquisición o producción de los bienes vendidos o la prestación de servicios (Alvarez Illanes, 2017, pág. 117). En esta se incluye los costos y gastos ordinarios, gastos no ordinarios y gastos financieros.</p>



Capítulo III

Método de Investigación

3.1 Tipo de Investigación

Hernández (2013) y Carrasco (2017) coinciden en mencionar como básica a la investigación que busca enriquecer el caudal de conocimientos en un determinado tema y que no tienen propósitos aplicativos inmediatos; asimismo esta investigación encaja con la definición del tipo de investigación descriptiva pues “busca determinar ciertas propiedades de grupos o individuos” (Hernández Sampieri, Zapata Salazar, & Mendoza Torres, 2013, pág. 19); por lo tanto consideramos que la presente investigación es de tipo básico-descriptivo.

3.2 Enfoque de la Investigación

El presente trabajo de investigación corresponde a un enfoque cuantitativo, ya que este enfoque es secuencial y probatorio. Lo que significa que cada etapa de la investigación “precede a la siguiente y no podemos “brincar” o eludir pasos”. Este enfoque “parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica”. De las preguntas se “establecen hipótesis y determinan variables”, luego se “traza un plan para probarlas (diseño)”, el plan se aplica, se miden las variables y se analizan las mediciones con métodos estadísticos, de donde se derivan las conclusiones (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 4).

3.3 Diseño de la Investigación

Un diseño es un plan o estrategia para recolectar información que permite responder al planteamiento del problema. En el enfoque cuantitativo existen varias clasificaciones, siendo los diseños de investigación experimental y no experimental, los más conocidos. De acuerdo a las características de este estudio el diseño que más se ajusta es el no experimental donde solo se pudo “observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, &



Baptista Lucio, 2014, pág. 152). Se analizan los hechos y fenómenos de la realidad, después de su ocurrencia. Este diseño de investigación se divide en dos tipos: transeccional o transversal, y longitudinal. En el diseño no experimental transeccional se “recolectan los datos en un solo momento, en un tiempo único” y su “propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 154). El diseño de investigación no experimental transeccional; o como diría Carrasco (2013) esta investigación cabe en los “diseños transeccionales”, ya que tiene la particularidad de permitir a los investigadores “analizar y estudiar la relación de hechos y fenómenos de la realidad (variables) (Metodología de la Investigación Científica, 2013, pág. 73).

3.4 Alcance de la Investigación

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) una investigación con enfoque cualitativo tiene básicamente cuatro alcances de investigación: exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo. A estos alcances de investigación Carrasco (2013, págs. 41-43) los denomina niveles, siendo estas: preliminar o exploratoria, descriptiva, explicativa o causal, y experimental.

El alcance de esta investigación es de tipo descriptivo pues solo pretende “medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 92); siendo útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación.

3.5 Población y muestra

3.5.1 Población

La población está constituida por el total de trabajadores administrativos (no docentes) que laboraron en la Universidad Andina del Cusco durante el año 2017; siendo para el semestre 2017-II: 256 trabajadores (74 nombrados, 158 contratados y 24 de servicio específico).



3.5.2 Muestra

La muestra corresponde a 60 trabajadores administrativos nombrados y 107 trabajadores administrativos contratados que la laboran en el local de Larapa y que registran su asistencia en el sistema de control TEMPUS.

3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.6.1 Técnica

Se usó la observación como técnica principal para la recolección de datos, siendo esta “el proceso sistemático de obtención, recopilación y registro de datos empíricos de un objeto, un suceso, un acontecimiento o conducta humana con el propósito procesarlo y convertirlo en información” (Carrasco Diaz, 2013, pág. 282).

3.6.2 Instrumento

Se usó una ficha de observación, previamente diseñada, como instrumento de recolección de datos.

3.7 Procedimientos de Análisis de Datos

Para la investigación se hará uso de la estadística descriptiva en términos de: proporción, medida de tendencia central, medidas de variabilidad. Para esto utilizaremos el paquete estadístico SPSS-22 previamente los datos serán llevados a la hoja de cálculo Excel.



Capítulo IV

Resultados de la Investigación

A continuación, se muestran cuadros que dan una caracterización de la población de estudio, así tenemos:

Tabla 3: Población de estudio según semestre académico y condición

Semestre	Condición				Total	
	Contratado		Nombrado			
	f	%	f	%		
2017-I	107	64.07%	60	35.93%	167	100.00%
2017-II	107	64.07%	60	35.93%	167	100.00%

Fuente. Elaboración propia

La tabla 3 nos muestra la población de estudio para los semestres 2017-I y 2017-II. Donde la población es de 167 individuos; igual para ambos semestres, facilitando un análisis más preciso. Del total de población de estudio el 64.07% (107) tienen la condición de contratado y el 35.93% (60) la condición de nombrado.

4.1 Respecto al objetivo general

Se ha establecido como objetivo general de la investigación “determinar el efecto cuantitativo de los indicadores de gestión de los recursos humanos del personal no docente en los resultados económicos de la Universidad Andina del Cusco 2017”, siendo los resultados obtenidos los siguientes:

La tabla 4 muestra el detalle del efecto cuantitativo (en soles) de los indicadores de gestión de recursos humanos evaluados. Tenemos que el costo laboral es el que mayor efecto cuantitativo tiene llegando al monto de S/ 10,442,680.92, le sigue el ausentismo con un valor de S/ 681,780.12 y las tardanzas con S/ 17,554.23. Los indicadores de gestión: renuncias, no hacer uso físico de vacaciones, y tiempo de selección y contratación muestran un valor igual a cero, lo que significa que para el año 2017, no se incurrió en el tipo de indicador evaluado.



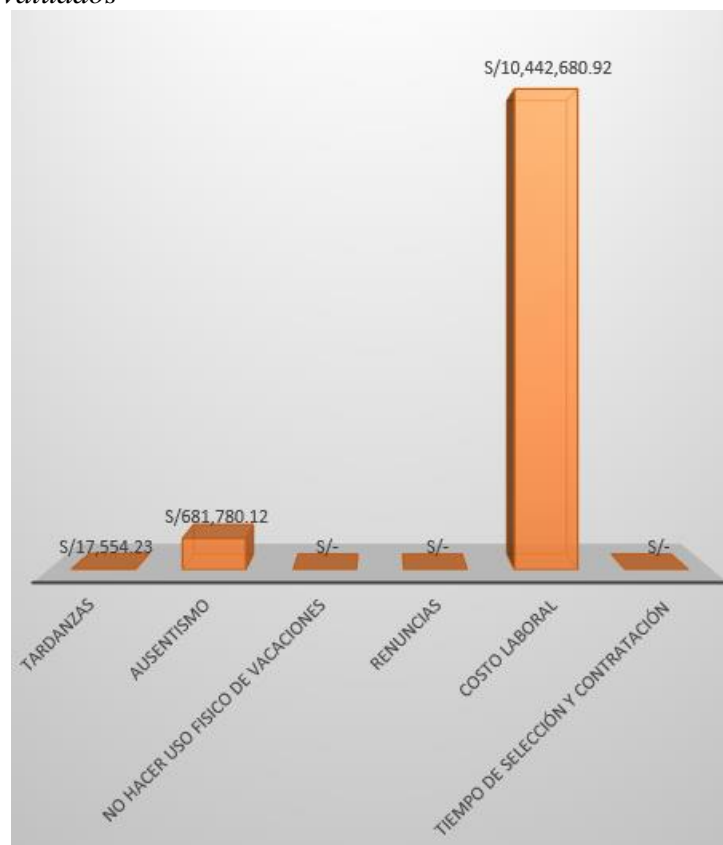
Tabla 4: Efecto cuantificado de los indicadores de gestión de recursos humanos evaluados

Indicador evaluado	Efecto cuantitativo (soles)
Tardanzas	S/ 17,554.23
Ausentismo	S/ 681,780.12
No hacer uso físico de vacaciones	S/ -
Renuncias	S/ -
Costo laboral	S/ 10,442,680.92
Tiempo de selección y contratación	S/ -
Total	S/ 11,142,015.27

Fuente: elaboración propia

El total determina el efecto cuantitativo de los 6 indicadores de gestión de recursos humanos de personal no docente de la Universidad Andina del Cusco, en los resultados económicos; este valor, para el año 2017 llegó a S/ 11,142,015.27.

Figura 1: Efecto cuantitativo de los indicadores de gestión de recursos humanos evaluados



Fuente: elaboración propia



La figura 1 permite muestra de forma más explícita que durante el año 2017, no hubo efecto cuantitativo en indicadores como renuncias, no hacer uso físico de vacaciones y tiempo de selección y contratación. Esto quiere decir que la Universidad Andina del Cusco otorga a sus trabajadores no docentes vacaciones según lo establecido por ley; no se presentó ninguna renuncia durante el periodo evaluado y que del total de trabajadores incluidos en la muestra de estudio ninguno pasó por un proceso de selección y contratación durante el 2017.

No obstante, el monto del resultado final es significativo, lo que significa que nuestra hipótesis general se valida, pues los indicadores de gestión de recursos humanos de los trabajadores no docentes afectan significativamente en los resultados económicos de la Universidad Andina del Cusco 2017.

4.2 Respecto a los objetivos específicos

4.2.1 Tardanzas del personal no docente y su impacto económico en los resultados económicos

Con respecto al objetivo específico es: “determinar el efecto cuantitativo de las tardanzas del personal no docente en los resultados económicos de la Universidad Andina del Cusco 2017”, tenemos:

Tabla 5: Frecuencia y tiempo de tardanza por semestre y condición de trabajador

Semestre	Contratado			Nombrado		
	Frecuencia	Tiempo		Frecuencia	Tiempo	
		Horas	Minutos		Horas	Minutos
2017-I	1961	202	47	742	50	55
2017-II	2437	205	29	1041	70	2
Total anual	4398	407	76	1783	120	57

Fuente: elaboración propia

En cuanto a la frecuencia de tardanzas y tiempo que representa, se tiene, en la tabla 5, que para el semestre 2017-I se han generado 202 horas con 47 minutos de tardanza para el personal no docente contratado, mientras que el personal no docente nombrado acumulo un total de 50 horas con 55 minutos. Para el semestre 2017-II, el personal no docente contratado sumo una total de



205 horas y 29 minutos y el personal no docente nombrado 70 horas y 02 minutos. Se observa que a pesar de existir un aumento de la cantidad de veces que llego tarde el grupo de personal no docente contratado (de 1961 en el semestre 2017-I a 2437 en el semestre 2017-II) el tiempo acumulado de tardanzas ha disminuido.

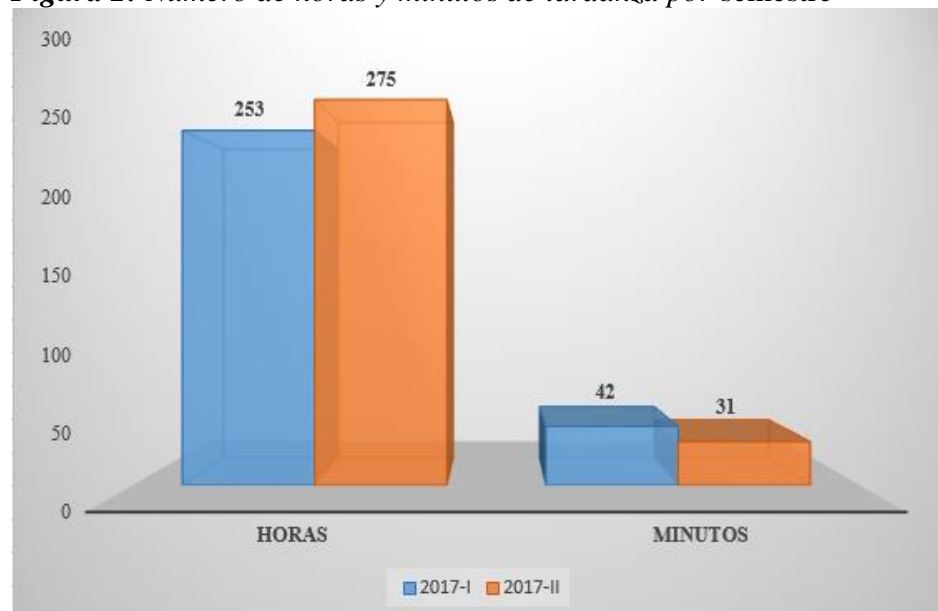
Tabla 6: Frecuencia y tiempo de tardanzas durante el año 2017, personal no docente

Semestre	Nombrados y Contratados		
	Frecuencia	Tiempo	
		Horas	Minutos
2017-I	2703	253	42
2017-II	3478	275	31
Total anual	6181	528	73

Fuente: elaboración propia

La tabla 6 muestra los datos anuales del número de tardanzas en las que incurrió todo el personal no docente (administrativo) y el tiempo total en horas y minutos; así tenemos que se han registrado un total de 6181 tardanzas que significan 528 horas y 73 minutos de tardanza para el año 2017.

Figura 2: Número de horas y minutos de tardanza por semestre



Fuente: elaboración propia

Para el cálculo del impacto de las tardanzas del personal no docente en los resultados económicos de la Universidad Andina del Cusco la metodología



asumida sugiere que las horas y minutos de tardanza sean convertidos en días; así tenemos 528 horas y 73 minutos equivalen a 529.07 horas; si lo convertimos a días tenemos:

$$\text{Días de tardanza} = \frac{529.07 \text{ horas}}{8 \text{ horas}} = 66.13 \text{ días}$$

Otro dato requerido es la producción diaria de la Universidad Andina del Cusco, el cálculo se efectuó con los datos obtenidos de los estados financieros, más específicamente del “Estado de Resultado Integral del Periodo” (por los años terminados al 31 de diciembre 2017 y 2016) fue calculado de la siguiente forma:

Se tiene que la fórmula para calcular la producción es:

$$\text{Produccion anual} = \text{Productos o servicios producidos} - \text{Recursos utilizados}$$

En términos monetarios y tomando en consideración los datos de los estados financieros, tenemos que los productos o servicios ofrecidos están reflejados en el total de ingresos brutos; y los recursos utilizados se expresan en el superávit operativo, donde:

$$\text{Produccion anual} = \text{total de ingresos brutos} - \text{superavit operativo}$$

Datos:

Total de ingresos brutos 2017: S/ 123, 639, 709.00

Superávit operativo: S/ 15, 895, 748.00

Aplicando la fórmula:

$$S/123,636,709.00 - S/15,895,742.00 = S/107,740,967.00$$

La producción anual de Universidad Andina del Cusco es de S/107,740,967.00. El dato requerido es la producción diaria, por lo tanto, es necesario dividir este valor entre el número de días:



$$\frac{S/107,740,967.00}{365 \text{ dias}} = S/295,180.73$$

Donde, la producción diaria de la Universidad Andina del Cusco es de S/295,180.73. Según la Dirección de Recursos Humanos, para el semestre 2017-II el total de trabajadores de la Universidad Andina del Cusco era de 1112, así, aplicándola fórmula:

$$\frac{S/295,180.73}{1112 \text{ trabajadores}} = S/265.45$$

Resulta, que en promedio de los que cada trabajador produce es equivalente a S/265.45 cada día.

Aplicando a fórmula propuesta para el impacto económico, tendríamos que:

Total de días de tardanza: 66.13 *dias*

Producción diaria por trabajador: S/265.45

$Ie = \text{Total de dias de tardanza} \times \text{produccion diaria}$

$$Ie = 66.13 \times S/265.45 = S/17,554.23$$

Se puede determinar que el impacto económico de las tardanzas del personal no docente en el año 2017 fue de S/17,554.23; lo que significa que se valida la hipótesis específica, puesto que las tardanzas del personal no docente afectan significativamente en los resultados económicos de la Universidad Andina del Cusco 2017.



4.2.2 Determinar el efecto cuantitativo del ausentismo del personal no docente en los resultados económicos de la Universidad Andina del Cusco 2017.

Se consideró como ausentismo los permisos personales, inasistencia (faltas sin justificar), descanso médico, licencia con goce de haber y licencia sin goce de haber.

A continuación, se muestra el detalle de cada uno de los indicadores mencionados.

Tabla 7: Frecuencia, horas y minutos de permisos personales sin pago del personal no docente, por categorías y semestre, año 2017

Semestre	Contratado			Nombrado		
	Frecuencia	Tiempo		Frecuencia	Tiempo	
		Horas	Minutos		Horas	Minutos
2017-I	1960	2384	59	1020	1656	49
2017-II	2173	3325	12	1307	1787	19
Total anual	4133	5709	71	2327	3443	68

Fuente: elaboración propia

La tabla 7 muestra la cantidad de veces (frecuencia), la cantidad de horas y minutos que el personal no docente pidió o hizo uso de permisos personales sin pago durante el año 2017, teniendo en consideración la condición del trabajador (nombrado y contratado). Tenemos que el semestre 2017-I los trabajadores no docentes contratados hicieron uso de permisos personales sin pago 1960 veces, lo que significa 2384 horas y 59 minutos; en el caso del personal no docente nombrado se aprecia que 1020 veces hicieron uso de permisos personales sin pago, que equivale a 1656 horas y 49 minutos. En el semestre 2017-II se observa que para el caso del personal no docente contratado se acumularon 3325 horas y 12 minutos de permisos personales sin pago y para el personal no docente nombrado 1787 horas y 19 minutos.



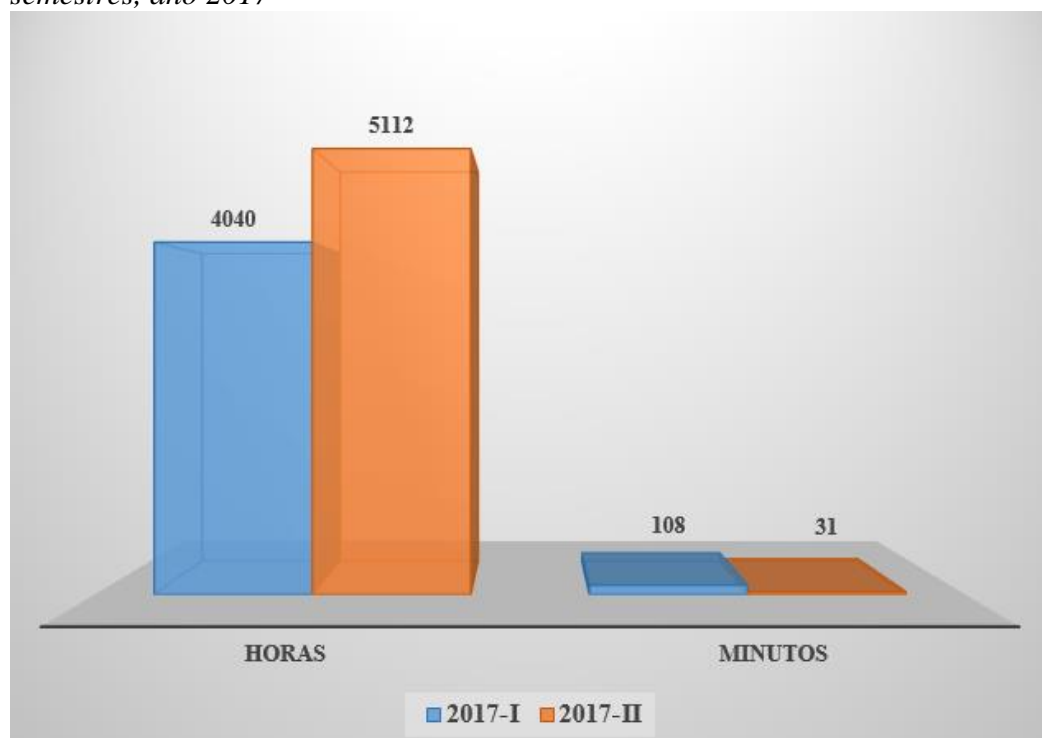
Tabla 8: Total de horas y minutos de permisos personales sin pago, por semestres, año 2017

Semestre	Nombrados y Contratados		
	Frecuencia	Tiempo	
		Horas	Minutos
2017-I	2980	4040	108
2017-II	3480	5112	31
Total anual	6460	9152	139

Fuente: elaboración propia

La tabla 8 muestra el número total de horas y minutos que el personal no docente (nombrado y contratado) hizo uso de permisos personales sin pago. Así tenemos que el año 2017 se acumuló un total 9152 horas y 139 minutos, que equivale a 9154 horas y 19 minutos.

Figura 3: Total de horas y minutos de permisos personales sin pago, por semestres, año 2017



Fuente: elaboración propia

La figura 3 muestra el número el detalle de horas y minutos, por semestre, donde el personal no docente hizo uso de permisos personales sin pago. Tenemos que para el semestre 2017-I se hizo uso de 4040 horas y 108



minutos de permisos personales no remunerados. En el semestre 2017-II hubo permisos personales no remunerados equivalentes a 5112 horas y 31 minutos.

Tabla 9: Frecuencia, horas y minutos de inasistencia del personal no docente, por categorías y semestre, año 2017

Semestre	Contratado			Nombrado		
	Frecuencia	Tiempo		Frecuencia	Tiempo	
		Horas	Minutos		Horas	Minutos
2017-I	484	3561	0	103	1028	0
2017-II	300	2347	0	154	1539	0
Total anual	784	5908	0	257	2567	0

Fuente: elaboración propia

La tabla 9 muestra la frecuencia, horas y minutos de inasistencia del personal no docente en el año 2017, con el detalle de condición de trabajador (nombrado y contratado). Así, para el caso del personal no docente contratado se incurrió en inasistencia 484 veces lo que significa 3561 horas en semestre 2017-I y 300 veces en el semestre 2017-II lo que equivale a 2347 horas. Para el caso del personal no docente nombrado tenemos que para el semestre 2017-I se acumuló 1028 horas de inasistencia en 103 veces, y para el semestre 2017-II tenemos que se incurrió en inasistencia 154 veces, lo que hacen 1539 horas.

Tabla 10: Total de horas y minutos de inasistencia, por semestres, año 2017

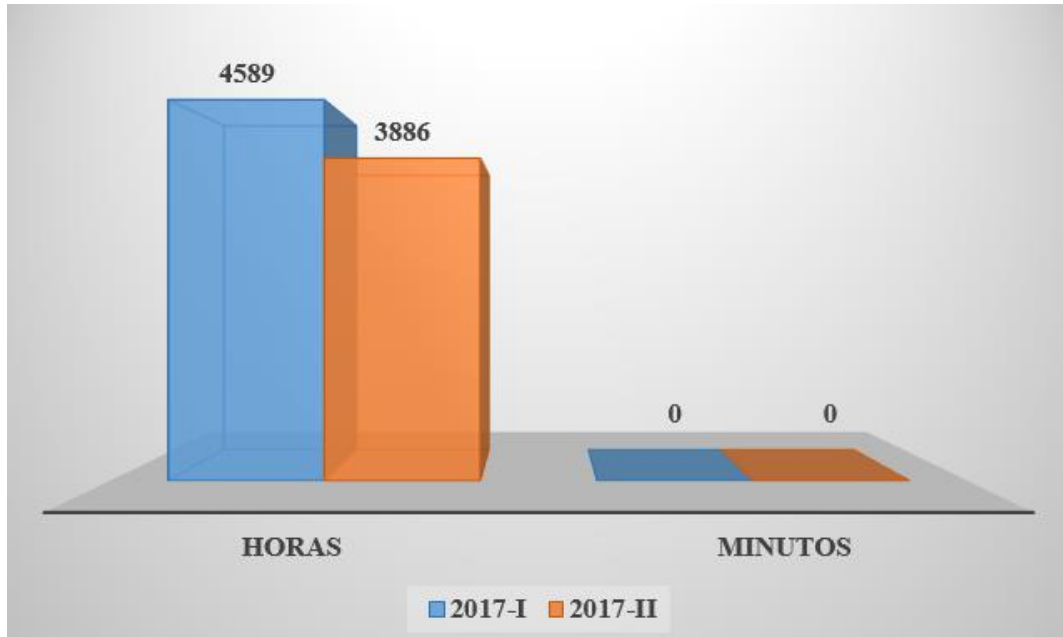
Semestre	Nombrados y Contratados		
	Frecuencia	Tiempo	
		Horas	Minutos
2017-I	587	4589	0
2017-II	454	3886	0
Total anual	1041	8475	0

Fuente: elaboración propia

Tenemos en la tabla 10 el detalle de las horas y minutos de inasistencia del personal no docente (nombrado y contratado) para el año 2017. Se aprecia que se incurrió 1041 veces en inasistencia, lo que hace un total de 8475 horas.



Figura 4: Total de horas y minutos de inasistencia, por semestres, año 2017



Fuente: elaboración propia

La figura 4 muestra los acumulados de frecuencias, horas y minutos de inasistencia del personal no docente para cada semestre y de forma anual. Tenemos que en el semestre 2017-I el personal no docente (nombrado y contratado) incurrió 587 veces en inasistencia, lo que hace un total de 4589 horas. Para el semestre 2017-II se aprecia que se suscitaron 454 inasistencias, haciendo un total de 3886 horas.

Tabla 11: Frecuencia, horas y minutos de descansos médicos del personal no docente, por categorías y semestre, año 2017

Semestre	Contratado			Nombrado		
	Frecuencia	Tiempo		Frecuencia	Tiempo	
		Horas	Minutos		Horas	Minutos
2017-I	41	287	39	14	84	42
2017-II	108	831	38	16	115	0
Total anual	149	1118	77	30	199	42

Fuente: elaboración propia

Para el caso de los descansos médicos, la tabla 11 muestra el detalle de la frecuencia, horas y minutos de este tipo de ausencia. Donde, en el semestre 2017-I el personal no docente contratado uso 41 veces los descansos médicos, lo que equivalen a 287 horas y 39 minutos, mientras que el personal no docente



nombrado hizo 14 descanso médicos que suman 84 horas y 42 minutos. Para el semestre 2017-II tenemos que el personal no docente contratado hizo 831 horas y 38 minutos de descansos médicos en 108 veces, en caso de los trabajadores no docentes nombrados se tiene que tuvieron descansos médicos 16 veces que equivalen a 115 horas.

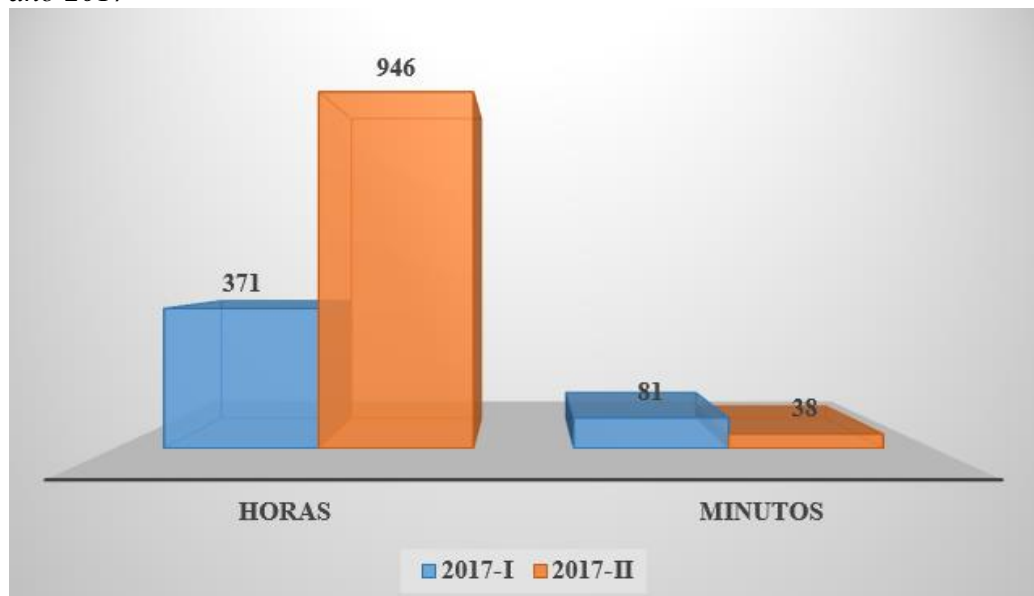
Tabla 12: Total de horas y minutos de descansos médicos, por semestres, año 2017

Semestre	Nombrados y Contratados		
	Frecuencia	Tiempo	
		Horas	Minutos
2017-I	55	371	81
2017-II	124	946	38
Total anual	179	1317	119

Fuente: elaboración propia

La tabla 12 muestra el total de horas y minutos de descansos médicos del personal no docente (nombrado y contratado) de la Universidad Andina del Cusco en el año 2017, así se tiene que se suscitaron 179 veces, que hacen un total de 1317 horas y 119 minutos, equivalente a decir 1318 horas y 59 minutos.

Figura 5: Total de horas y minutos de descansos médicos, por semestres, año 2017



Fuente: elaboración propia



La figura 5 muestra el detalle de las horas y minutos acumulados por descansos médicos del personal no docente de la Universidad Andina del Cusco para el año 2017, tenemos que para el semestre 2017-I se acumularon 371 horas y 81 minutos (372 horas y 21 minutos), mientras que para el semestre 2017-II la cifra casi se triplica llegando a 946 horas y 38 minutos.

Tabla 13: Frecuencia, horas y minutos de licencias sin goce de haber del personal no docente, por categorías y semestre, año 2017

Semestre	Contratado			Nombrado		
	Frecuencia	Tiempo		Frecuencia	Tiempo	
		Horas	Minutos		Horas	Minutos
2017-I	21	142	59	5	40	0
2017-II	16	115	0	9	53	21
Total anual	37	257	59	14	93	21

Fuente: elaboración propia

En la tabla 13 se muestra la frecuencia, horas y minutos de licencias sin goce de haber del personal no docente de la Universidad Andina del Cusco para el año 2017, se aprecia el detalle por cada semestre y condición del trabajador (nombrado y contratado). Tenemos que el semestre 2017-I el personal no docente contratado hizo efectivo 21 licencias sin goce e haber, mientras que el personal no docente nombrado solo hizo 5, en el primer caso tenemos 142 horas y 59 minutos, mientras que para los de menor frecuencia solo es de 40 horas. En el semestre 2017-II se aprecia que los trabajadores no docentes contratados acumularon 115 horas en 16 veces que hicieron uso de licencias sin goce de haber; asimismo los trabajadores no docentes nombrados solo reportaron 9 licencias sin goce de haber, con un acumulado de 53 horas y 21 minutos.

Tabla 14: Total de horas y minutos de licencias sin goce de haber del personal no docente, por semestres, año 2017

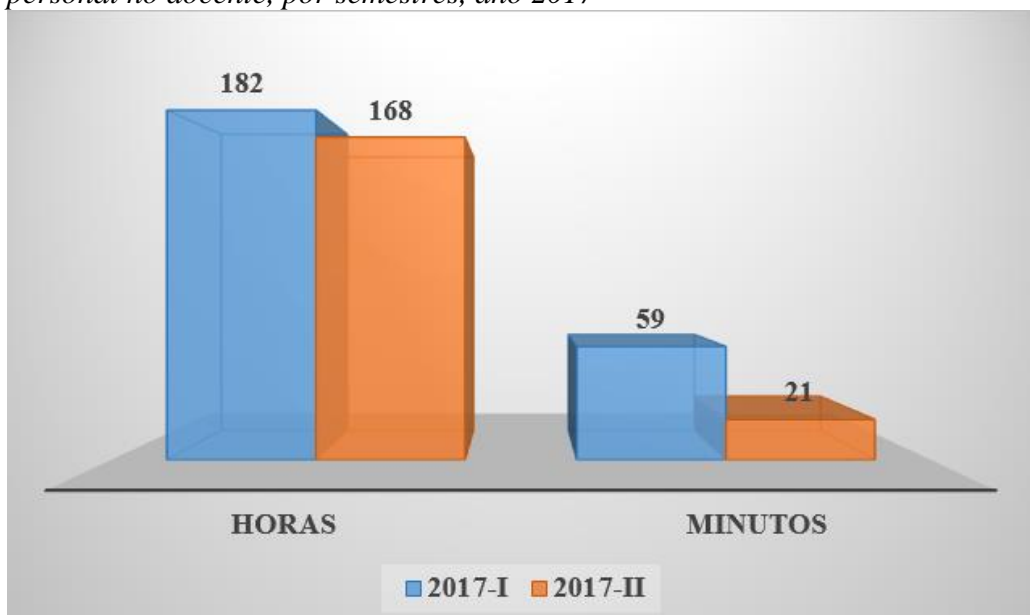
Semestre	Nombrados y Contratados		
	Frecuencia	Tiempo	
		Horas	Minutos
2017-I	26	182	59
2017-II	25	168	21
Total anual	51	350	80

Fuente: elaboración propia



En la tabla 14 se puede apreciar el total de horas y minutos de licencias sin goce de haber que los trabajadores no docentes (nombrados y contratados) de la Universidad Andina del Cusco acumularon por licencias sin goce de haber en el año 2017. Donde, se hicieron uso de licencias sin goce de haber 51 veces, que suma un total de 350 horas y 80 minutos, que equivale a 351 horas y 20 minutos.

Figura 6: Total de horas y minutos de licencias sin goce de haber del personal no docente, por semestres, año 2017



Fuente: elaboración propia

La figura 6 muestra el detalle de las horas y minutos acumulados por licencias sin goce de haber del personal no docente (nombrado y contratado) de la Universidad Andina del Cusco, por semestre. Tenemos que en el año 2017-I se han acumulado un total de 182 horas y 59 minutos y en el semestre 2017-II la cantidad disminuye un poco llegando a 168 horas y 21 minutos.

Tabla 15: Frecuencia, horas y minutos de licencias con goce de haber del personal no docente, por categorías y semestre, año 2017

Semestre	Contratado			Nombrado		
	Frecuencia	Tiempo		Frecuencia	Tiempo	
		Horas	Minutos		Horas	Minutos
2017-I	76	564	10	37	271	15
2017-II	34	263	0	14	149	6
Total anual	110	827	10	51	420	21

Fuente: elaboración propia



La tabla 15 muestra la frecuencia, horas y minutos de licencias con goce de haber del personal no docente de la Universidad Andina del Cusco para el año 2017, teniendo la distinción entre personal no docente nombrado y contratado. Se aprecia que el semestre 2017-I, el personal no docente contratado, hizo uso de 76 licencias con goce de haber, que equivalen a 564 horas y 10 minutos; tenemos que el personal no docente nombrado utilizó 37 licencia con goce de haber, equivalente a 271 horas y 15 minutos.

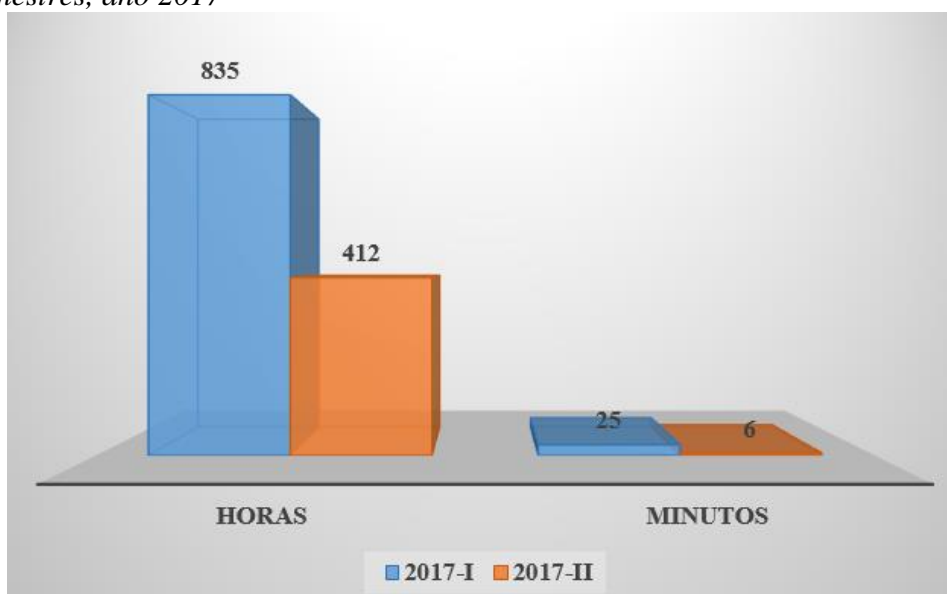
Tabla 16: Total de horas y minutos de licencias con goce de haber, por semestres, año 2017

Semestre	Nombrados y Contratados		
	Frecuencia	Tiempo	
		Horas	Minutos
2017-I	113	835	25
2017-II	48	412	6
Total anual	161	1247	31

Fuente: elaboración propia

La tabla 16 contiene la cantidad de horas y minutos de licencias con goce de haber acumuladas por el personal no docente de la Universidad Andina del Cusco durante el año 2017. Se aprecia que se hizo uso de licencias con goce de haber 161 veces, lo que significa 1247 horas y 31 minutos.

Figura 7: Total de horas y minutos de licencias con goce de haber, por semestres, año 2017



Fuente: elaboración propia



La figura 7 refleja el total de horas y minutos de licencias sin goce de haber del personal no docente de la Universidad Andina del Cusco en el año 2017, donde, para el semestre 2017-I se acumuló un total de 835 horas y 25 minutos; para el semestre 2017-II el acumulado de horas y minutos de licencias con goce de haber se reduce drásticamente, en más del 50%, llegando solamente a 412 horas 6 minutos.

Tabla 17: Frecuencia, horas y minutos de ausentismo del personal no docente, por categorías, semestre y tipo de ausencia, año 2017

Indicador	Contratado			Nombrado		
	Frecuencia	Tiempo		Frecuencia	Tiempo	
		Horas	Minutos		Horas	Minutos
Permisos personales	4133	5709	71	2327	3443	68
Inasistencia	784	5908	0	257	2567	0
Descanso Médico	149	1118	77	30	199	42
Licencia sin goce de haber	37	257	59	14	93	21
Licencia con goce de haber	110	827	10	51	420	21
Total anual	5213	13819	217	2679	6722	152

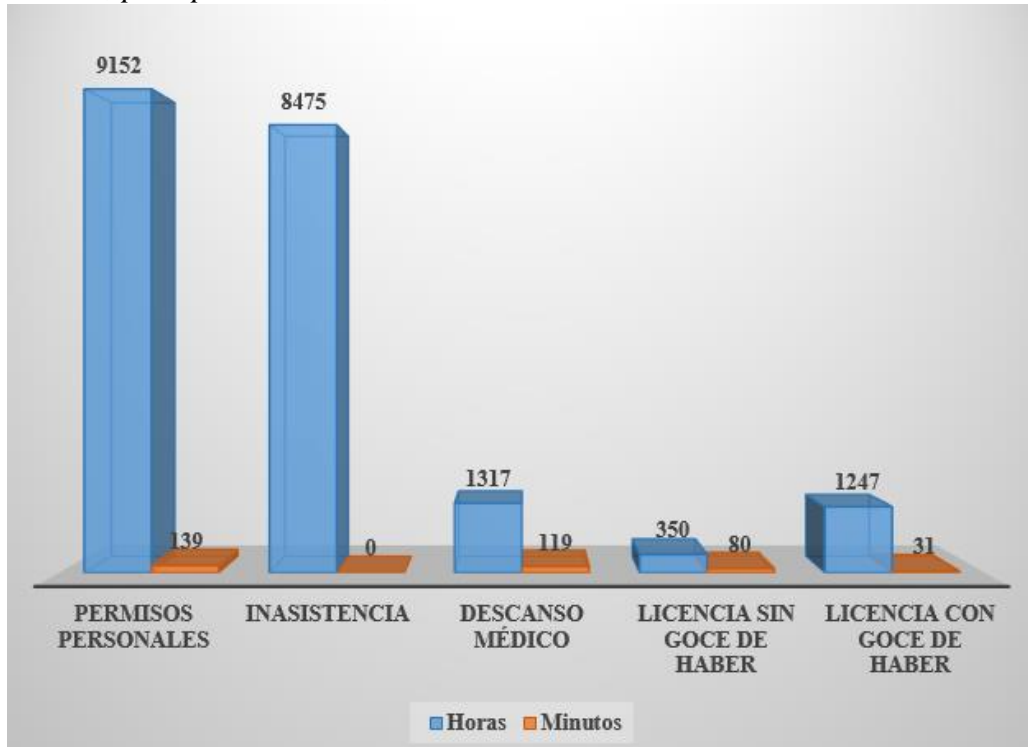
Fuente: elaboración propia

La tabla 17, es una tabla resumen la frecuencia, horas y minutos de ausentismo del personal no docente de la Universidad Andina del Cusco para el año 2017, se aprecia el detalle por tipo de ausencia y condición de trabajador (nombrado y contratado). Se aprecia que los permisos personales son la que mayor número de veces se incurrió, llegando a 4133 veces para personal no docente nombrado y 2327 veces para el personal no docente nombrado, lo que hacen 5709 horas y 71 minutos (5710 horas y 11 minutos) para los trabajadores de condición contratado y 3443 horas y 68 minutos (3444 horas y 8 minutos) para trabajadores con la condición de nombrado. En el extremo inferior tenemos a las licencias sin goce de haber, donde se dieron 37 licencias sin goce de haber para los trabajadores no docentes contratados, con un equivalente a 257 horas y 59 minutos; en caso de los trabajadores no docentes nombrados el número es menor, teniendo 14 licencias sin goce de haber, que suman 93 horas y 21 minutos. Las inasistencias también representan un valor significativo, siendo en cantidad de horas y minutos el más relevante; tenemos que para el caso del



personal no docente contratado llega a 5908 horas con un total de 784 veces, mientras que para el personal no docente tenemos 2567 horas en 257 veces.

Figura 8: Total de horas y minutos de ausentismo del personal no docente, por tipo de ausencia, año 2017



Fuente: elaboración propia

La figura 8 resulta ilustrativa para apreciar que tipo de ausentismo del personal no docente de la Universidad Andina del Cusco fue en que mayor número de horas y minutos acumulo en el año 2017. Se puede observar que los permisos personales acumulo 9152 horas y 139 minutos, que es lo mismo que decir 9154 horas y 19 minutos; a continuación, las inasistencias que llegan a 8475 horas, luego están los descansos médicos con 1317 horas y 119 minutos o su equivalente a 1318 horas y 59 minutos, en cuarta posición están las licencias con goce haber que llegaron a 1247 horas y 31 minutos, finalmente se aprecia que las licencia sin goce haber tienen el menor número de horas y minutos acumulados, llegando solamente a 350 horas y 80 minutos o su equivalente a 351 horas y 20 minutos.



Tabla 18: Frecuencia, horas y minutos de ausentismo del personal no docente de la Universidad Andina del Cusco, por tipo de ausentismo.

Semestre	Nombrados y Contratados		
	Frecuencia	Tiempo	
		Horas	Minutos
Permisos personales	6460	9152	139
Inasistencia	1041	8475	0
Descanso Médico	179	1317	119
Licencia con goce de haber	161	1247	31
Licencia sin goce de haber	51	350	80
Total anual	7892	20541	369

Fuente: elaboración propia

En la tabla 18 se muestran los datos de frecuencia, horas y minutos de ausentismo del personal no docente de la Universidad Andina del Cusco, por tipo de ausencia, para el año 2017. Donde el acumulado muestra un total de 20541 horas 369 minutos, lo que equivale a 20547 horas y 9 minutos en un total de 7892 veces que el trabajador no docente estuvo ausente de su lugar de trabajo.

Para calcular el impacto económico del ausentismo es necesario convertir las horas y minutos de ausencia en días, así tenemos 205447 horas y 19 minutos que son equivalente a 20547.15 horas, considerando que una jornada laboral es de 8 horas, pudiendo hacer el siguiente cálculo:

$$\frac{20547.15 \text{ horas}}{8 \text{ horas}} = 2568.39 \text{ dias}$$

Se aprecia que la cantidad de horas de ausencia del personal no docente de la Universidad Andina del Cusco, para el año 2017 equivale a 2568.39 días. En un punto anterior ya habíamos definido la producción promedio diaria de cada trabajador en $S/265.45$; así tenemos:

Total de días de ausentismo: 2568.39 dias

Producción diaria por trabajador: $S/265.45$

$Ie = \text{Total de dias de ausentismo} \times \text{produccion diaria}$

$$Ie = 2568.39 \times S/265.45 = S/681,780.12$$



Se puede determinar que el impacto económico del ausentismo del personal no docente de la Universidad Andina del Cusco en el año 2017 fue de S/681,780.12. Esto confirma la hipótesis específica pues el ausentismo del personal no docente afecta significativamente en los resultados económicos de la Universidad Andina del Cusco 2017.

4.2.3 Determinar el efecto cuantitativo de no hacer uso físico de vacaciones del personal no docente en los resultados económicos de la Universidad Andina del Cusco 2017.

A continuación, se presenta de detalle de uso físico de vacaciones del personal no docente de la Universidad Andina del Cusco en el año 2017.

Tabla 19: Uso físico de vacaciones del personal no docente por condición de trabajador, año 2017.

Descripción	Total de trabajadores	Trabajadores que hicieron uso físico de vacaciones		Trabajadores que no hicieron uso físico de vacaciones	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Trabajadores no docentes nombrados	107	107	64%	0	0%
Trabajadores no docentes contratados	60	60	36%	0	0%
Total	167	167	100%	0	0%

Fuente: elaboración propia

La tabla 19 muestra el detalle del uso físico de vacaciones del personal no docente para el año 2017, teniendo en cuenta la condición del trabajador (nombrado y contratado). Se aprecia que el 100% de trabajadores no docentes nombrados y contratados que participaron de este estudio hicieron uso físico de vacaciones del periodo correspondiente.

La fórmula propuesta por Mazabel (2015) para el cálculo de vacaciones no gozadas es:

$$VN = \frac{N^{\circ} \text{ de colab. que no gozan de vacaciones en el plazo legal}}{N^{\circ} \text{ de colaboradores}} \times 100 = \%$$

$$CVN = N^{\circ} \text{ de colab. que no gozan vacaciones} \times 1 \text{ sueldo indemnizatorio} = S/$$

Donde:

VN: Porcentaje de colabores que no gozan vacaciones

CVN: Costo de las vacaciones no gozadas por los colaboradores



Se observa que es requerido el número de trabajadores que no gozan de vacaciones (uso físico de vacaciones) en el periodo legal. Para este caso ese dato es 0 (cero), por lo que se puede determinar que el impacto económico de no hacer uso físico de vacaciones del personal no docente de la Universidad Andina del Cusco en el 2017 es igual a 0 (cero); en otras palabras, se niega la hipótesis específica de trabajo pues el uso físico de vacaciones del personal no docente no afecta significativamente en los resultados económicos de la Universidad Andina del Cusco 2017.

4.2.4 Determinar el efecto cuantitativo de las renunciaciones del personal no docente en los resultados económicos de la Universidad Andina del Cusco 2017.

Uno de los objetivos de la presente investigación es determinar el efecto cuantitativo de las renunciaciones del personal no docente en los resultados económicos de la Universidad Andina del Cusco durante el año 2017, al respecto, se ha revisado la documentación y bases de datos de la Dirección de Recursos Humanos, donde, durante los semestres 2017-I y 2017-II no se ha registrado ninguna renuncia o despido, tanto para el personal no docente nombrado, como para el personal no docente contratado.

La fórmula propuesta para el cálculo del impacto económico de las renunciaciones o rotación voluntaria es:

$$Cr = Margen\ de\ utilidad \times\ numero\ de\ renunciaciones = S/$$

Se había determinado como margen de utilidad por trabajador la suma de S/265.45. Así tenemos:

$$Cr = S/265.45 \times 0 = S/0.00$$

Se determina que el impacto económico de las renunciaciones o rotación voluntaria del personal no docente de la Universidad Andina del Cusco en los resultados económicos para el año 2017 es igual a cero (S/0.00), en otras palabras, no existe impacto económico por renunciaciones, por lo que se niega la



hipótesis específica pues las renunciadas del personal no docente no afectan significativamente en los resultados económicos de la Universidad Andina del Cusco 2017.

4.2.5 Determinar el efecto cuantitativo del costo de beneficios laborales del personal no docente en los resultados económicos de la Universidad Andina del Cusco 2017.

Durante el año 2017 la Universidad Andina del Cusco otorgó a sus trabajadores no docentes los siguientes beneficios laborales:

- Compensación por Tiempo de Servicio (CTS)
- Gratificación por Fiestas Patrias (Julio)
- Gratificación por Navidad (diciembre)
- Asignación Vacacional
- Escolaridad
- Aniversario Institucional (mayo)
- Asignación por el Día del Trabajador Universitario.
- ESSALUD

Según los datos que se pudo obtener de la Unidad de Remuneraciones de la Dirección de los Recursos Humanos de la Universidad Andina del Cusco, se tiene que, para el año 2017, la remuneración promedio de un trabajador no docente nombrado era de S/4,515.39; mientras que para un trabajador no docente contratado estaba en S/1,918.26.

La tabla 20 permite apreciar los montos totales de los beneficios laborales que la Universidad Andina del Cusco otorgó a sus trabajadores no docentes durante el año 2017. Se hizo una distinción entre trabajadores no docentes nombrados y trabajadores no docente contratados, debido a que, las remuneraciones promedio en cada caso son distintas, por ende, las bases de cálculo de algunos beneficios laborales son distintas. Donde, durante el año 2017 se otorgaron 10 beneficios laborales, de los cuales algunos son establecidos por ley (caso de CTS, ESSALUD, y gratificaciones por fiestas patrias y navidad) y



otros que el empleador otorga. Los 10 beneficios laborales otorgados equivalen a S/ 2,394,312.60 para el caso del personal no docente nombrado y S/ 2,334,241.68 para el caso del personal no docente contratado. Ambos hacen un total de S/4,728,554.28.

Tabla 20: beneficios laborales otorgados durante el año 2017, monto según condición de trabajador

Beneficio Laboral	Trabajador no docente nombrado	Trabajador no docente contratado
	Monto	Monto
Compensación por Tiempo de Servicio (CTS)	S/ 392,244.79	S/ 407,002.51
Gratificación por Fiestas Patrias (Julio)	S/ 363,664.85	S/ 397,130.89
Gratificación por Navidad (diciembre)	S/ 363,664.85	S/ 397,130.89
Asignación Vacacional	S/ 346,244.07	S/ 405,361.14
Canasta julio	S/ 43,687.50	S/ 110,092.50
Canasta diciembre	S/ 44,400.00	S/ 58,237.50
Escolaridad	S/ 337,923.23	S/ 78,877.77
Aniversario Institucional (mayo)	S/ 64,175.00	S/ 50,700.00
Asignación por el Día del Trabajador Universitario	S/ 75,000.00	S/ 38,350.00
ESSALUD	S/ 363,308.31	S/ 391,358.48
Total	S/ 2,394,312.60	S/ 2,334,241.68

Fuente: elaboración propia según los datos obtenidos de la Unidad de Remuneraciones de la Universidad Andina del Cusco

Con los datos mostrados es posible estimar el costo de personal anual, así tenemos:

Para el caso del personal no docente nombrado:

$Remuneración\ anual = (\text{numero de colaboradores} \times \text{remuneración promedio})12\ meses$

$$Remuneración\ anual = (60 \times S/4,515.39)12 = S/3,251,080.80$$

$$Costo\ laboral = \text{beneficios laborales} + \text{remuneracion anual}$$

$$Costo\ laboral = S/ 2,394,312.60 + S/3,251,080.80 = S/5,645,393.40$$



Para el caso del personal no docente contratado:

Remuneración anual = (numero de colaboradores × remuneración promedio)12 meses

Remuneración anual = (107 × S/1,918.26)12 = S/2,463,045.84

Costo laboral = beneficios laborales + remuneracion anual

Costo laboral = S/ 2,334,241.68 + S/2,463,045.84 = S/ 4,797,287.52

Se tiene que el costo laboral de los trabajadores no docentes nombrados es de S/5,645,393.40 y el costo laboral de los trabajadores no docentes contratados es de S/ 4,797,287.52. En total el costo laboral de los trabajadores no docentes de la Universidad Andina del Cusco que se encuentran en la muestra de estudio para el año 2017 es de S/10,442,680.92. lo que significa que la hipótesis específica se confirma, pues el costo de beneficios laborales que percibe el personal no docente afecta significativamente en los resultados económicos de la Universidad Andina del Cusco 2017

4.2.6 Determinar el efecto cuantitativo del tiempo de selección y contratación del personal no docente en los resultados económicos de la Universidad Andina del Cusco 2017.

Para el caso del efecto cuantitativo del tiempo de selección y contratación del personal no docente en los resultados económicos de la Universidad Andina del Cusco 2017 se tiene que el tiempo promedio entre la selección y contratación es de 08 días hábiles. No obstante, la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad Andina del Cusco indico que durante el tiempo que se desarrolló esta investigación no se ha encontrado a ningún trabajador no docente de la muestra de estudio que haya pasado un proceso de selección y contratación durante el año 2017; por lo que el tiempo de selección y contratación del personal no docente afecta significativamente en los resultados económicos de la Universidad Andina del Cusco 2017.



Capítulo V

Discusión

5.1 Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos

Los resultados del estudio han permitido cuantificar el impacto económico de los principales de indicadores de gestión de recursos humanos del personal no docente de Universidad Andina del Cusco en el 2017, este impacto afecto a los resultados económicos en un valor cuantitativo de S/11,142,015.57 (once millones ciento cuarenta y dos mil quince soles). El indicador de recurso humano que tuvo mayor impacto es el costo laboral que incluye los beneficios laborales de ley y los otorgados por la Universidad Andina del Cusco, además se consideró las remuneraciones promedio tanto del personal no docente nombrado como del contratado; el impacto económico de este indicador llego a S/10,442,680.92 (diez millones cuatrocientos cuarenta y dos mil seiscientos ochenta soles). El valor cuantitativo del impacto económico de las tardanzas corresponde al tercer valor más resaltante, llegando a S/681,780.12 (seiscientos ochenta y uno mil setecientos ochenta soles). Finalmente, el impacto económico de las tardanzas representa un menor valor cuantitativo, pero no por eso deja de ser significativo, llegando a S/17,554.23 (diecisiete mil quinientos cincuenta y cuatro soles).

Existen indicadores que no tienen impacto cuantificable en los resultados económicos de la Universidad Andina del Cusco, no obstante, son relevantes. Se tiene que, el no hacer uso físico de vacaciones no implicó impacto económico alguno, pero nos permite notar que la Universidad Andina del Cusco en el año 2017, cumplió con dar vacaciones a la totalidad de los trabajadores no docentes que fueron parte de la muestra de este estudio; podríamos decir que su impacto fue positivo, pues no significó disminución en los valores cuantificables de los resultados económicos por el pago de las indemnizaciones que por ley deben ser pagadas de no otorgar este beneficio. No se presentó ninguna renuncia en el periodo evaluado, lo que significa un impacto en los resultados económicos equivalente a cero; quiere decir que los puestos de trabajo siempre estuvieron ocupados, realizando el trabajo que corresponde y por ende generando la productividad esperada. El siguiente indicador, tiempo de selección y contratación, nos permite decir dos cosas, lo primero es que nos permite consistencias el



indicador de renunciaciones, pues al no haber renunciaciones resulta obvio que no se dieron procesos de selección, además nos dice que, en el periodo del 2017, es posible que no se hayan creado nuevos puestos de trabajo.

Si hablamos de las tardanzas, los resultados han permitido notar que existe una ocurrencia reiterada por parte de los trabajadores no docentes. Los resultados muestran que 6881 veces llegaron tarde los trabajadores no docentes, siendo los contratados los que más veces llegaron tarde, llegando a 4398 y los nombrados a 1783 veces. En cuanto al ausentismo, tenemos que, los permisos personales sin pago son el tipo de ausencia que predomina, llegando a 6460 veces durante el 2017.

5.2 Limitaciones del estudio

Dentro de las limitaciones de la presente investigación tenemos:

- El tiempo de los investigadores resultó siendo una limitante importante puesto que, por el trabajo, responsabilidades personales de cada quien, no siempre fue posible avanzar con el estudio de forma continua.
- El acceso a la información retrasó la ejecución de trabajo. Debido a la naturaleza del estudio y los datos que eran requeridos se tuvo que solicitar un permiso especial para poder acceder a los datos del personal en cuanto a sus registros de asistencia, estados financieros (para cálculo de producción diaria), y los datos sobre remuneraciones.
- Otra limitación importante tiene que ver con la literatura existente sobre el tema. No se encontraron antecedentes en los ámbitos local nacional e internacional. Se tuvo de optar por antecedentes que tengan ciertas características parecidas al presente estudio. Además, no existe un marco teórico específico.

5.3 Comparación crítica con la literatura existente

La presente investigación tuvo el objetivo de conocer el impacto económico de los principales indicadores de recursos humanos (en términos cuantitativos) de los trabajadores administrativos (no docentes) de la Universidad Andina del Cusco para el periodo 2017. Se usó la metodología propuesta por César Mazabel Galarza en su libro



“Indicadores de Recursos Humanos y su Resultado Económico en la Empresa” donde expone algunas fórmulas que según su criterio nos mostrarían el valor cuantitativo del indicador evaluado. No obstante, al momento de aplicar la propuesta de Mazabel, encontramos serias observaciones que expondremos a continuación.

En cuanto al impacto económico del ausentismo

Para el caso de ausentismo, Mazabel Galarza (2015, págs. 40-42), propone la siguiente fórmula:

$$Au = \frac{N^{\circ} \text{ de colaboradores ausentes}}{N^{\circ} \text{ total de colaboradores}} \times 100 = \%$$

En la fórmula *Au* significa ausentismo, que a través de la fórmula está expresado en términos porcentuales. Asimismo, propone la siguiente fórmula para evaluar el impacto económico (*Ie*) de este indicador:

$$Ie = \text{Producción diaria} \times \text{porcentaje de ausentismo} = \text{pérdida de producción}$$

En la aplicación $Au = \text{porcentaje de ausentismo}$; consideramos que la fórmula propuesta por Mazabel no es la más adecuada por no ser objetiva.

La aplicación de las fórmulas de cálculo del impacto económico del ausentismo en los resultados económicos, no fue posible en esta investigación, puesto que para Mazabel el ausentismo se expresa el valor porcentual constante, que no expresa la realidad del comportamiento de las personas en un centro laboral. Significa que no siempre existen un mismo número de ausentes por día, mucho menos una misma cantidad por semana, mes o año. Dada la naturaleza de las razones de ausentismo, que son por diversos motivos donde se incluye faltas, licencias por onomástico, descansos médicos, permisos particulares, entre otros, este no es valor constante, que no puede ser expresado en términos porcentuales, por lo que consideramos que carece de objetividad.

Para esta investigación fue necesario desarrollar un método de cálculo del impacto económico del ausentismo. Esta metodología fue desarrollada de la siguiente forma:



- Primero: con la información recopilada se hizo un consolidado de la cantidad de horas y minutos de ausentismo por semestre académico y tipo de ausentismo. los tipos de ausentismo que se tomaron en cuenta son: permisos personales, inasistencia, descanso médico, licencia sin goce de haber y licencia con goce de haber
- Segundo: el número de horas y minutos de ausentismo fue convertido a días (tomando en consideración la jornada laboral) y consolidado de forma general.
- Tercero: se calculó la productividad promedio de cada trabajador por día.
- Cuarto: con los datos calculados en los pasos anteriores se procedió a aplicar la fórmula:

$$Ie = Total\ de\ dias\ de\ ausentismo \times\ produccion\ diaria$$

Donde Ie significa impacto económico.

Consideramos que la metodología propuesta y utilizada es más objetiva pues considera en conjunto de datos reales del ausentismo del personal no docente de la Universidad Andina del Cusco en el año 2017.

En cuanto al impacto económico de no hacer uso físico de vacaciones

Caso similar ocurre con la fórmula propuesta para el impacto económico el uso físico de vacaciones donde Mazabel (2015) propone:

$$VN = \frac{N^{\circ}\ de\ colab.\ que\ no\ gozan\ de\ vacaciones\ en\ el\ plazo\ legal}{N^{\circ}\ de\ colaboradores} \times 100 = \%$$

$$CVN = N^{\circ}\ de\ colab.\ que\ no\ gozan\ vacaciones \times 1\ sueldo\ indemnizatorio = S/$$

Donde:

VN: Porcentaje de labores que no gozan vacaciones

CNV: Costo de las vacaciones no gozadas por los colaboradores

El autor con el que discutimos propone calcular el valor cuantitativo de no hacer uso físico de vacaciones, multiplicando un valor porcentual por el valor de un sueldo de indemnización. Hecho que en la práctica no corresponde, pues primero el número de trabajadores que deja de vacacionar no siempre es el mismo. Además, que un porcentaje expresa una proporción y estaríamos asumiendo que, en cuanto a remuneraciones, estas serían iguales para todos los casos. Aunque, la aplicación de la fórmula no fue necesaria



en esta investigación, dado que no se presentó ningún caso, consideramos que su cálculo no debería hacerse de ese modo, pues debe usar valores no porcentuales (en número de personas que no hacen uso de vacaciones) de tal forma que sería posible un dato cuantitativo preciso de su impacto en los resultados económicos.

5.4 Implicancias del estudio

Los indicadores de recursos humanos son importantes para cualquier organización, gracias ellos es posible controlar el comportamiento laboral de los colaboradores, además de, en caso de tener indicadores negativos, aplicar acciones que permitan mejorarlos. Algunas de las implicancias del presente estudio son:

- Conocer el impacto de los principales indicadores de recursos humanos con los resultados económicos de la Universidad Andina del Cusco, puede dar ideas de más investigaciones al respecto. Por ejemplo, puede investigarse la relación de los indicadores de gestión de recursos humanos con la productividad, con la eficacia operativa.
- Conocer las causas del porque se presentan ciertos comportamientos en los indicadores, puede ser motivo de una investigación.
- Saber en términos cuantitativos cuanto afectan los indicadores de recursos humanos a los resultados económicos de la organización, permitirá realizar ajustes, asumir nuevas políticas u otro tipo de mecanismos que permitan atenuar su efecto.



Conclusiones

1. El efecto cuantitativo de los indicadores de gestión de los recursos humanos del personal no docente en los resultados económicos de la Universidad Andina del Cusco 2017 es igual a S/11,142,015.27 (once millones ciento cuarenta y siete mil 15 con 27/100 soles). Donde el indicador que mayor impacto tiene corresponde a los beneficios laborales o costo laboral que representa el 93.72% del impacto laboral de los indicadores.
2. El efecto cuantitativo de las tardanzas del personal no docente en los resultados económicos de la Universidad Andina del Cusco 2017 es igual a S/17,554.23 (diecisiete mil quinientos cincuenta y cuatro con 23/100 soles), que representa el 0.16% de valor total del impacto económico para el año 2017.
3. El efecto cuantitativo del ausentismo del personal no docente en los resultados económicos de la Universidad Andina del Cusco 2017 es igual a S/681,780.12 (seis cientos ochenta y un mil setecientos ochenta con 12/100 soles) que equivale al 6.12% del valor total del impacto económico para el año 2017.
4. El efecto cuantitativo de no hacer uso físico de vacaciones del personal no docente en los resultados económicos de la Universidad Andina del Cusco 2017, luego del estudio, fue igual a cero. Significa que la organización cumple con lo requerido por ley en cuanto a este aspecto, sobre todo en cuanto al personal administrativo.
5. El efecto cuantitativo de las renunciaciones del personal no docente en los resultados económicos de la Universidad Andina del Cusco 2017, es igual a cero. Esto significa que no se presentaron renunciaciones de personal no docente durante el periodo evaluado.
6. El efecto cuantitativo del costo de beneficios laborales del personal no docente en los resultados económicos de la Universidad Andina del Cusco 2017, es igual a S/10,442,680.92 (diez millones cuatrocientos cuarenta y dos mil quince con 27/100 soles). Este valor representa el impacto económico más relevante del estudio, que representa el 93.72% del impacto total de los indicadores evaluados.
7. El efecto cuantitativo del tiempo de selección y contratación del personal no docente en los resultados económicos de la Universidad Andina del Cusco 2017,



es igual a cero. Esto debido a que durante el proceso de evaluación no se presentaron procesos de selección y contratación. Este indicador concuerda con el hecho de que no se hayan presentado renuncias o despidos; pues la renuncia o despido implicaría iniciar un proceso de selección y contratación.



Recomendaciones

1. Dada la proporción del impacto cuantitativo de los indicadores de recursos humanos en los resultados económicos de la Universidad se recomienda a la Autoridad Universitaria, que a través de la Dirección de Recursos Humanos implemente un sistema de control de indicadores que permitan una adecuada gestión. Para esto será necesario definir y diseñar el conjunto de indicadores de gestión que deben ser controlados a través de un Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC).
2. En cuanto a las tardanzas, se recomienda a propuesta de la Dirección de Recursos Humanos, el Consejo Universitario apruebe políticas de control más exhaustivas. Si bien el control de asistencia se realiza a través de sistemas como el Tempus y el Sistema de Control de Asistencia (SCA) existe un impacto notable en los resultados económicos de la Universidad Andina del Cusco, por lo que las políticas respecto a cómo se gestiona este indicador debe ser más específico.
3. En cuanto al ausentismo es crucial hacer un mejor control de las licencias y permisos con y sin goce de haber, puesto que estos representan un gran impacto en los resultados económicos. Se sugiere que la Dirección de Recursos Humanos en coordinación con la Dirección de Tecnologías de la Información diseñen un proceso de otorgamiento de permisos de tal forma que solo se otorguen los estrictamente necesarios. Asimismo, es necesario, realizar un mejor análisis ya que en el presente estudio solo se evaluó su impacto, considerando la productividad diaria; y no el costo de significar las licencias con goce de haber, pues estas tienen doble impacto, ya que se remunera y disminuye la productividad.
4. En cuanto al efecto cuantitativo de no hacer uso físico de vacaciones del personal no docente se sugiere al Vicerrectorado Administrativo y Dirección de Recursos Humanos mantenga la aplicación de las políticas al respecto.
5. En lo que respecta al efecto cuantitativo de las renunciaciones del personal no docente en los resultados económicos de la Universidad Andina del Cusco se sugiere al Vicerrectorado Administrativo y Dirección de Recursos Humanos no modificar



las políticas de permanencia y de ser posible mejorar las condiciones que permiten la estabilidad laboral.

6. En lo concerniente al efecto cuantitativo del costo de beneficios laborales del personal no docente en los resultados económicos de la Universidad Andina del Cusco, este tiene un efecto ineludible por la cantidad de trabajadores y por el hecho de que muchos beneficios son establecidos por ley. No se recomienda reducir los beneficios laborales, más de ser posible el Vicerrectorado de Administración y la Dirección de Planificación y Desarrollo Universitario deben establecer métodos que permitan una mayor productividad y mejor aprovechamiento de las competencias de cada trabajador.
7. En cuanto al efecto cuantitativo del tiempo de selección y contratación del personal no docente en los resultados económicos de la Universidad Andina del Cusco, se recomienda a la Dirección de Recursos Humanos definir un proceso sencillo y ágil, de tal forma que, de presentarse una renuncia, el puesto sea cubierto a la brevedad, sin perjuicio de la productividad.



Referencias

- Alvarez Illanes , J. F. (2017). *Estrategias para la Formulación de Estados Financieros*. Lima: Insituto Pacífico.
- Apaza Meza, M. (2007). *Balanced Scorecard Gerencia Estratégica y del Valor*. Lima: Instituto Pacífico SAC.
- Arroyo Gamboa, Y. K. (2014). *LA Gestión de Recursos Humanos y la Tasa de Rotación de Personal en la Empresa Compartamos Finaciera, Sucursal Trjillo 1: 2014*. Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo.
- Aula Siglo XXI. (S.F.). *Diccionario Enciclopédico Universal* . España: Cultural S.A.
- Banchieri, L. C., Campa, F., & Gorgori, E. (2011). *El Control y la Optimización de los Recursos Humanos a través de Indicadores de Gestión en las Administraciones Públicas*. España: Universitat Rovira i Virgili.
- Cachuan Chalco, G. J. (2014). *El Talento Humano y su Impacto en el Crecimiento Económico de las Empresas de Servicios de Outsourcing Contable Financiero en Lima Metropolitana, año 2014*. Lima: Universidad de San Martin de Porres.
- Canahuire Montufar, E. A., Endara Mamani, F., & Morante Rios, E. A. (2015). *¿Cómo hacer una tesis universitaria? Una guía para investigadores*. Cusco: Colorgraf.S.R.L.
- Carrasco Diaz, S. (2013). *Metodología de la Investigación Científica*. Lima: Editorial San Marcos E.I.R.L.
- Chiavenato, I. (1993). *Iniciación a la Administración General*. Colombia: McGRAW-HILL.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones (8e)*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.



- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (7 ed.). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano* (3e). Mexico: Mc Graw Hill Educación.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital Humano de las Organizaciones*. México: Mc Graw Hill Educación.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración* (octava edición ed.). México: McGraw-Hill.
- Chirinos Castro, K. E. (2013). *Inversión en el Recurso Humano y su Incidencia en los Resultados Económicos y Financieros de las Empresas de Trasportes de Carga Pesada – Provincia de Trujillo. Año 2012-2013*. Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo.
- D'alessio Ipinza, F. (2013). *Administración de las Operaciones Productivas. Un enfoque en procesos para la gerencia*. Lima: Pearson.
- Dessler, G., & Valera, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos. Enfoque latinoamericano* (5e). México: Pearson.
- Dirección de Recursos Humanos de la Universidad Andina del Cusco. (2014). *Resolución N° CU-071-2014-UAC: Aprueban el Reglamento Interno de Trabajo del Personal Administrativo de la Universidad Andina del Cusco*". Cusco: Universidad Andina del Cusco.
- Gomez , M. (2015). *Introducción a la metodología de la investigación científica* . Cordova: Editorial Brujas.
- Gonzáles Gonzáles, J., Cold Morgan, M., Santamaría Ambriz, R., Yañez Ordoñez, O., & Masjuán del Pino, M. (S.F.). *Análisis Estructural Integrativo de*



Organizaciones Universitarias. El Modelo "V" de evaluación-planeación como instrumento para el mejoramiento permanente de la educación superior. México: RIEV-UDUAL.

Griffin, R., & Moorhead, G. (2010). *Comportamiento Organizacional.* México: Cengage Learning Editores, S.A.

Harvard Business Review Press. (2017). *Guías HBR: Finanzas Básicas .* España: HBR.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación Científica.* México: Mc Graw Hill Education.

Hernández Sampieri, R., Zapata Salazar, N. E., & Mendoza Torres, C. (2013). *Metodología de la Investigación para Bachillerato. Enfoque por Competencias.* México: Mc Graw Hill.

Kaplan, R., & Norton, D. (2009). *El Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard.* Barcelona: Gestión 2000. Grupo Planeta.

Mazabel Galarza, C. (2015). *Indicadores de Recursos Humanos y su Resultado Económico en la Empresa.* Lima: Centro de Investigaciones de Recursos Humanos.

Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española.* España: Asociación de Academias de la Lengua Española.

Serlavós, R. (2013). *La Métrica en la Gestión de Recursos Humanos: hacia un camino de lógica.* España: Observatorio de Recursos Humanos.

Torres Ordóñez, J. L. (2005). *Enfoques para la medición del impacto de la Gestión del Capital Humano en los resultados de negocio.* Colombia: Pensamiento y Gestión.

Trujillo Moreno, S. X. (2014). *Diseño de una Herramienta Administrativa Integral de Indicadores de Gestión, Financieros y de Control, como nuevo Producto del*



Portafolio de Servicios de Finance Vizcaya Ltda. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.

Unidad de Estadística - Dirección de Planificación y Desarrollo Universitario. (2016). *Anuario Estadístico de la Universidad Andina del Cusco*. Cusco: Universidad Andina del Cusco (UAC).

Velasquez, M. (2006). *Ética en los negocios. Conceptos y casos (6e)*. Mexico: Pearson Educación.

Villajuana, C. (2008). *Los 7 tejidos estratégicos: un plan sin indicadores es como un cuerpo sin alma*. Perú: Fondo Editorial UCH.



Anexos



Anexo 01

Título: Indicadores de Gestión de los Recursos Humanos del Personal no Docente y Resultados Económicos en la Universidad Andina del Cusco 2017

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE	METODOLOGÍA
<p><u>Problema general</u> ¿Cuánto afectan los indicadores de gestión de los recursos humanos del personal no docente en los resultados económicos de la Universidad Andina del Cusco 2017?</p> <p><u>Problemas específicos</u></p> <ol style="list-style-type: none"> ¿Cuánto afecta las tardanzas del personal no docente en los resultados económicos de la Universidad Andina del Cusco 2017? ¿Cuánto afecta el ausentismo del personal no docente en los resultados económicos de la Universidad Andina del Cusco 2017? ¿Cuánto afecta el no hacer uso físico de vacaciones del personal no docente en los resultados económicos de la Universidad Andina del Cusco 2017? ¿Cuánto afecta las renunciaciones del personal no docente en los resultados económicos de la Universidad Andina del Cusco 2017? ¿Cuánto afecta el costo de beneficios laborales del personal no docente en los resultados económicos de la Universidad Andina del Cusco 2017? ¿Cuánto afecta el tiempo de selección y contratación del personal no docente en los resultados económicos de la Universidad Andina del Cusco 2017? 	<p><u>Objetivo general</u> Determinar el efecto cuantitativo de los indicadores de gestión de los recursos humanos del personal no docente en los resultados económicos de la Universidad Andina del Cusco 2017.</p> <p><u>Objetivos específicos</u></p> <ol style="list-style-type: none"> Determinar el efecto cuantitativo de las tardanzas del personal no docente en los resultados económicos de la Universidad Andina del Cusco 2017. Determinar cuánto afecta el ausentismo del personal no docente en los resultados económicos de la Universidad Andina del Cusco 2017. Determinar el efecto cuantitativo de no hacer uso físico de vacaciones del personal no docente en los resultados económicos de la Universidad Andina del Cusco 2017. Determinar el efecto cuantitativo de las renunciaciones del personal no docente en los resultados económicos de la Universidad Andina del Cusco 2017. Determinar el efecto cuantitativo del costo de beneficios laborales del personal no docente en los resultados económicos de la Universidad Andina del Cusco 2017. Determinar el efecto cuantitativo del tiempo de selección y contratación del personal no docente en los resultados económicos de la Universidad Andina del Cusco 2017. 	<p><u>Hipótesis General</u> Los indicadores de gestión de Recursos Humanos de los trabajadores de no docentes afectan significativamente en los resultados económicos de la Universidad Andina del Cusco 2017.</p> <p><u>Hipótesis Específicas</u></p> <ol style="list-style-type: none"> Las tardanzas del personal no docente afectan significativamente en los resultados económicos de la Universidad Andina del Cusco 2017. El ausentismo del personal no docente afecta significativamente en los resultados económicos de la Universidad Andina del Cusco 2017. El uso físico de vacaciones del personal no docente afecta significativamente en los resultados económicos de la Universidad Andina del Cusco 2017. Las renunciaciones del personal no docente afectan significativamente en los resultados económicos de la Universidad Andina del Cusco 2017. El costo de beneficios laborales que percibe el personal no docente afecta significativamente en los resultados económicos de la Universidad Andina del Cusco 2017. El tiempo de selección y contratación del personal no docente afecta significativamente en los resultados económicos de la Universidad Andina del Cusco 2017. 	<p><u>Variable 01</u> Indicador de Gestión de Recursos Humanos Un indicador es un dato estadístico que refleja un resultado en un periodo de tiempo determinado; bajo este enfoque, los indicadores de recursos humanos serán los “resultados de nuestra gestión, como área y de otras áreas observables con nosotros, donde intervienen los colaboradores de una empresa” (Mazabel Galarza, 2015, pág. 23)</p> <p>Dimensiones:</p> <ol style="list-style-type: none"> Tardanza Ausentismo Vacaciones no gozadas Renunciaciones voluntarias (rotación voluntaria) Costo de beneficios laborales Tiempo de selección y contratación <p><u>Variable 02</u> Resultados Económicos Se refiere a “los resultados empresariales acumulados durante un determinado marco temporal, como un trimestre o un año”; nos da información sobre si “la empresa está obteniendo beneficios o pérdidas, es decir, si tiene beneficios netos positivos o negativos, y cuantos son”, es la diferencia entre ingresos y gastos (Harvard Business Review Press, 2017, pág. 21).</p> <p>Dimensiones:</p> <ol style="list-style-type: none"> Ingresos Gastos 	<p>Enfoque de la investigación: cuantitativo.</p> <p>Diseño de la investigación: transeccional o transversal.</p> <p>Alcance de la investigación: descriptiva de dos variables</p> <p>Población de estudio: La población está constituida por el total de trabajadores administrativos (no docentes) del semestre 2017-II; que de acuerdo a Dirección de Recursos Humanos de la Universidad Andina del Cusco está constituida por 256 trabajadores (74 nombrados, 158 contratados y 24 de servicio específico).</p> <p>Técnica: observación.</p> <p>Instrumento: ficha de observación y guía de revisión documental.</p>



Anexo 02
Matriz del Instrumento

Variable	Dimensiones	Indicadores	Preguntas / ítem
Indicador de recurso humano	Tardanza	<ul style="list-style-type: none"> - Número de veces que llego tarde el trabajador. - Minutos de tardanza durante el periodo evaluado. - Minutos de tardanza total de los trabajadores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Número de veces que llego tarde: - Minutos de tardanza del periodo:
	Ausentismo	<ul style="list-style-type: none"> - Número de horas de ausencia del trabajador - Número de horas ausentismo con goce de haber - Número de horas de ausentismo con goce de haber - Número de días/horas de ausencia del total de trabajadores 	<ul style="list-style-type: none"> - Número de horas de ausencia del trabajador: o Número de horas ausentismo con goce de haber: o Número de horas de ausentismo con goce de haber:
	Vacaciones no gozadas	<ul style="list-style-type: none"> - Número de trabajadores que no hicieron uso físico de vacaciones cuando le correspondía. 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Hizo uso físico de vacaciones? Si () No ()
	Renuncias voluntarias (rotación voluntaria)	<ul style="list-style-type: none"> - Número de trabajadores que renunciaron en el periodo de evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Se encuentra laborando actualmente? Si () No () - En caso de no estar laborando actualmente, ¿a qué se debe esta situación? o Renuncia voluntaria () o Despido () o Fin de contrato ()
	Costo de beneficios laborales	<ul style="list-style-type: none"> - Lista de beneficios laborales recibidos en el año 	<ul style="list-style-type: none"> - Beneficios laborales recibidos durante el periodo: o Escolaridad Si () No () o Costo de vida Si () No () o Asignación familiar Si () No () o Beneficios de convenio colectivo Si () No () o Gratificación por fiestas patrias Si () No () o Gratificación por navidad Si () No ()
	Tiempo de selección y contratación	<ul style="list-style-type: none"> - Tiempo transcurrido entre el inicio del proceso de selección y la contratación de un trabajador (promedio) - Número de trabajadores contratados durante el año, a través de proceso de selección 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Fue contratado durante el año 2017? Si () No () o De haber sido contratado durante el año 2017, ¿Cuál fue el tiempo que transcurrió entre el inicio del proceso de selección y la contratación? :.....



Anexo 03

**Ficha de Observación del Comportamiento Laboral de los Trabajadores no
Docentes de la Universidad Andina del Cusco**

Código asignado :

Semestre :

1. Tardanza

Número de veces que llego tarde:	
Tiempo	Horas:
	Minutos:

2. Ausentismo

Descripción	Número de veces	Tiempo
Permiso particular ⁴ (no remunerado)		Horas:
		Minutos:
Falta o inasistencia		Horas:
		Minutos:
Licencia sin goce de haber		Horas:
		Minutos:
Licencia con goce de haber		Horas:
		Minutos:
Descanso medico		Horas:
		Minutos:

3. Vacaciones

- Uso físico de vacaciones:

4. Renuncias voluntarias (rotación voluntaria)

- ¿Laborando actualmente?:
- En caso de no estar laborando actualmente, ¿a qué se debe esta situación?
 - o Renuncia voluntaria:
 - o Despido:
 - o Fin de contrato:

5. Beneficios laborales

⁴ Ausencia del centro de trabajo durante el desarrollo de una jornada laboral (parte de la jornada laboral)



- Beneficios laborales recibidos durante el periodo:
 - o Cts:
 - o Gratificaciones julio:
 - o Gratificaciones diciembre:
 - o Asignación vacacional:
 - o Canasta julio:
 - o Canasta diciembre:
 - o Escolaridad:
 - o Aniversario:
 - o Asignación por día trabajador universitario:
 - o Essalud:

6. Tiempo de selección y contratación

- ¿Fue contratado durante el año 2017?:
 - o De haber sido contratado durante el año 2017, ¿Cuál fue el tiempo que transcurrió entre el inicio del proceso de selección y la contratación? : día(s)