

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA COMERCIAL



**“INFLUENCIA DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN
LA PRODUCTIVIDAD LABORAL, DE LA OFICINA REGIONAL DE
ADMINISTRACIÓN DEL GOBIERNO REGIONAL DE TACNA,
PERIODO 2015-2016”**

TESIS

Para optar el Título Profesional de:

INGENIERO COMERCIAL

PRESENTADA POR:

Bach. Esther Luz Valeriano Huanca

**TACNA – PERÚ
2016**

"Nos pasamos mucho tiempo ganándonos la vida, pero no el suficiente tiempo viviéndola".

Madre Teresa de Calcuta

DEDICATORIA

A Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A Mi madre Rosa , por haberme dado la vida, habernos formado con valores éticos y morales a mi hermano y a mí ,por habernos enseñado lo importante de dar sin recibir, sé que me sonrío ,por esa promesa que nos hicimos seguimos adelante, te tendremos presente todos los días de nuestras vidas. Mamá gracias por haberme dado una carrera para mi futuro, hasta para eso siempre fuiste precavida, todo esto te lo debo a ti.

A mis hermanos: A Dante por haberme cuidado y haberse hecho responsable de mí, por haber tenido que sacrificar oportunidades, para que las tuviera yo, siempre te lo agradeceré, a Daniel para demostrarle que el camino es largo pero seguro.

PRESENTACIÓN

“Influencia de la Gestión de Recursos Humanos en la Productividad Laboral de la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna en el año 2015 y 2016.

Se tiene como población de estudio a los colaboradores de la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna, razón por la cual el contexto general de esta investigación es en torno a cómo es el comportamiento y desarrollo de las variables de estudio, en el sector señalado.

La tesis se ha desarrollado bajo un lenguaje claro y sencillo y a través de una estructura dinámica y entendible con el fin de que sirva como guía para aquellos empresarios, profesionales, estudiantes, académicos y público en general que deseen profundizar sus conocimientos en el tema antes mencionado.

La estructura general de la tesis se presenta de la siguiente forma:

Introducción, en donde se detallan generalidades de la investigación como el título, periodo, planteamiento del problema, formulación, hipótesis y variables de estudio correspondientes a la investigación.

Marco Teórico, en donde se presentan los principales aportes teóricos relacionados al tema de investigación.

Gestión de Recursos Humanos, en este capítulo se desarrollan los aspectos más relevantes de esta variable de estudio en razón de la importancia que representa uno de los problemas más latentes de las Instituciones.

Productividad Laboral, se presentan los aspectos de mayor importancia para esta variable de estudio, siendo a su vez una de las más importantes medidas dentro de las organizaciones.

Metodología de la investigación, en esta parte se detallan aspectos relacionados al diseño mismo de la investigación, es decir, a la forma como se ejecutaron técnicas e instrumentos para el análisis de resultados y comprobación de las hipótesis planteadas en la investigación.

Análisis de resultados y Comprobación de las hipótesis, siendo esta parte una de las más importantes de la tesis al precisar las evidencias empíricas de esta investigación.

Conclusiones y Recomendaciones, como parte que cierra el círculo de esta tesis y presenta de forma resumida los puntos más importantes de la presente tesis.

INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I : ASPECTOS GENERALES	6
1.1 TEMA Y PERIODO DE TIEMPO.....	6
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	6
1.2.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD DE PROBLEMÁTICA.....	8
1.3 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
1.3.1 DELIMITACIÓN ESPACIAL.....	8
1.3.2 DELIMITACIÓN TEMPORAL.....	8
1.3.3 DELIMITACIÓN SOCIAL.....	8
1.3.4 DELIMITACIÓN CONCEPTUAL.....	9
1.4 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	9
1.4.1 JUSTIFICACIÓN.....	9
1.4.2 IMPORTANCIA.....	10
1.5 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	10
1.5.1 PROBLEMA GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
1.5.2 PROBLEMA ESPECÍFICOS.....	11
1.6 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
1.6.1 OBJETIVO GENERAL	10
1.6.2 OBJETIVO ESPECÍFICO.....	11
1.7 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS.....	11
1.7.1 HITOSIS GENERAL.....	11
1.7.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.....	11
1.8 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	12
 CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....	 13
2.1 ANTECEDENTES RELACIONADOS CON LA INVESTIGACIÓN.....	13
2.1.1 ANTECEDENTES A NIVEL INTERNACIONAL.....	13
2.1.2 ANTECEDENTES A NIVEL NACIONAL.....	19
2.1.3 ANTECEDENTES A NIVEL LOCAL.....	23
2.1 BASES TEÓRICAS.....	26
2.2 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	28
2.3 PRODUCTIVIDAD LABORAL.....	59
2.4 DEFINICIONES OPERACIONALES.....	79
2.5 DIAGNÓSTICO DE LA POBLACIÓN DE ESTUDIO.....	81
 CAPITULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	 92
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	91
3.2 NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	92
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	92
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA DEL ESTUDIO.....	92
3.5 MUESTRA.....	93
3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	95
3.7 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN.....	96
 CAPÍTULO IV:ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	 96
4.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	97
4.2 COMPROBACIÓN DE LAS HIPÓTESIS.....	142
 CONCLUSIONES.....	 159
SUGERENCIAS.....	160
PLAN DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN PROFESIONAL	
BIBLIOGRAFÍA.....	161
ANEXOS.....	165

CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES

1.1. TEMA Y PERIODO DE TIEMPO

INFLUENCIA DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL, DE LA OFICINA REGIONAL DE ADMINISTRACIÓN EN EL GOBIERNO REGIONAL DE TACNA, PERIODO 2015 – 2016.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

En la revolución industrial del siglo XIX, las empresas trabajaban a deshoras para poder cumplir con las demandas de las personas, cada vez esos pedidos eran más personalizados, es entonces que las empresas tuvieron que reestructurarse, y en las cosas que reestructuraron fue el trabajo con las personas, eso significaba que las personas que antes trabajaban bajo un estado laboral no muy favorable, ahora tendrían que quedarse más horas, en malas condiciones de trabajo, a su vez mal remuneradas, y en consecuencia sacrificar horas con su familia para poder mantener sus puestos de trabajo.

¿Qué necesita una organización para funcionar adecuadamente?

Menciona (Bustamante, 2016), la importancia del talento humano para que una organización funcione adecuadamente, es más que todo articular varios elementos dentro de la misma. Por ejemplo, sus procesos, infraestructura física y tecnológica, información y las personas. El papel de las personas es lo más importante, por lo mismo que son consideradas como el corazón de la organización. Las empresas deben desarrollar el talento humano, para ello es primordial Identificar los cargos que se requieren y así poder desarrollar el trabajo, definir también las cualidades y características que deben cumplir las personas para ocupar el cargo, y por último desarrollar un plan para ejecutar acciones que nos ayuden a mantener contentos a los trabajadores ya sea dando algún tipo de reconocimientos, felicitaciones en cumpleaños e incentivos laborales, y otro tipo de acciones que no incurran en un gasto mayor para la empresa.

En estos últimos tiempos se ha podido percibir con mayor magnitud a empresas Internacionales como nacionales que se están preocupando por tener una buena gestión del talento humano, se han dado cuenta que el cliente interno es quien consume también, por consiguiente es una buena referencia dentro y fuera de la organización, no obstante el tener un cliente interno con buenas oportunidades de ascenso y con beneficios laborales es igual a tener al personal motivado, y con ellos una buena productividad para la organización.

En el Perú el sector público no es ajeno a ser comparado con una empresa, puesto que en las diferentes entidades del estado también se encuentran conformadas por personas, las mismas que hacen cada día que esta brinde los servicios a la población. Si se realiza una comparación no se encuentra lejos de tener las mismas deficiencias de la gestión del talento humano al igual que organizaciones privadas, quizá en el sector privado exista un grupo de personas dueñas de la empresa, mientras que en el sector público los ciudadanos son quienes aportan para recibir un buen servicio, pero a la hora de hablar del personal, se ven resultados pocos aprobatorios, es por eso que la falta de fidelización y comunicación con el personal, hace que refleje ineficiencias en su labor.

Una realidad muy clara es la que viven las personas que habitan en la ciudad de Tacna, cabe mencionar la existencia de problemas con el personal que labora en el Gobierno Regional de Tacna, actualmente no cuenta con una buena gestión del talento humano, esto se ve reflejado en la toma de decisiones respecto al personal que ocupa un cargo de confianza por la amistad que se tiene con algún funcionario, la mayoría de ellos no dan la talla para ciertas áreas designadas, hoy en día vemos mucho el favoritismo político, esta situación no permite el desarrollo de la gestión en su plenitud. Con ello se ve reflejado en el pésimo clima laboral que existe en el entorno y la falta de identificación que se tiene con la Institución. Una consecuencia de todo ello son los juicios impuestos por ex trabajadores del GRT, quienes luchan por tener una permanecida dentro de la Institución. En el presente año (2016), el poder judicial le asignó una multa de 2UIT, al Gobernador Regional de Tacna por los juicios de reposición de ex trabajadores hacia el Gobierno Regional de Tacna.

Dentro de la Oficina Regional de Administración se encuentra un panorama no muy agradable para los trabajadores del Gobierno Regional de Tacna, debido a la concurrencia de órdenes de pago de los trabajadores de la misma, actualmente el clima laboral es visto como hostil por la cantidad de colaboradores a quienes se les debe de orientar, quienes a su vez acuden a pedir algún tipo de información del trámite administrativo o solo realizar el seguimiento de sus pagos, a su vez terminan teniendo algún tipo de conflicto con los trabajadores de la Oficina Ejecutiva de administración, por otro lado dentro del área también se encargan de revisar procedimientos legales respecto a las licitaciones que presenta el Gobierno Regional de Tacna.

1.3. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. DELIMITACIÓN ESPACIAL

El ámbito espacial en el que se hará desarrollo de la tesis es en la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna perteneciente al distrito de Tacna, ubicado la provincia de Tacna, en la región Tacna.

1.3.2. DELIMITACIÓN TEMPORAL

El presente estudio, se realizará en un solo periodo de duración de 4 meses, incluida la elaboración del anteproyecto de tesis, proyecto de tesis, aplicación y elaboración de la tesis correspondiente.

La investigación se desarrollará en el periodo 2016, pero también comprende la data histórica del periodo 2015.

1.3.3. DELIMITACIÓN SOCIAL

El grupo social objeto de estudio lo comprenden los trabajadores y funcionarios de la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna.

1.3.4. DELIMITACIÓN CONCEPTUAL

La investigación presente contempla los conceptos relacionados con la Gestión de Recursos Humanos y la Productividad Laboral en el sector público.

1.4. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se justifica en la medida que nos permitirá conocer la influencia de la Gestión de Recursos Humanos en la productividad laboral de la Oficina Regional de Administración, la cual se caracteriza por dirigir y controlar los Sistemas Administrativos de Contabilidad, Tesorería, Personal y Abastecimiento, en materia de su competencia y de conformidad con las disposiciones legales y normas técnicas vigente y por su alta concurrencia de documentación relacionada al personal que viene laborando dentro de la Institución. Asimismo pretende contribuir a la mejora de la productividad por parte de los colaboradores del GRT, con el objetivo de lograr brindar una buena calidad de servicio al público, quien es el que recibe el bien final.

Debido al gran número de personal contratado, nombrado, Repuesto judicial y la numerosa cantidad de personas que laboran en el GRT, se detectó la falta de fidelización con la institución, teniendo en cuenta que es también una empresa, una empresa que carece de identificación por parte de sus colaboradores, reflejados en la productividad laboral, quejas por parte de las personas que acceden al servicio que brindan y la alta rotación del personal.

Por todo lo anteriormente mencionado, la investigación pretende medir la productividad laboral de los trabajadores del GRT, esto se realizará bajo el cumplimiento de metas que tienen asignadas por área, también se les realizaría encuestas a los trabajadores de la oficina ejecutiva de administración, las cuales determinarían la fidelidad con la institución y bajo qué nivel de presión en la que se encuentran laborando.

1.4.2. IMPORTANCIA

La investigación pretende aportar a la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna un diagnóstico situacional abordando los múltiples problemas que se presentan en la organización, asimismo es importante, por lo que se tendrá conocimiento de la productividad laboral en el Gobierno Regional de Tacna, lo que nos ayudará a plantear acciones de mejora para algunas deficiencias que se presenten, como la baja fidelización por parte del personal que labora dentro de la Oficina Regional de administración delo Gobierno Regional de Tacna, y el poco cumplimiento de las metas de laborales que se plantean cada mes.

1.5. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Por todo lo expresado en la descripción y delimitación del problema, cabe hacerse las siguientes interrogantes:

1.5.1. PROBLEMA GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

¿CÓMO INFLUYE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL, DE LA OFICINA REGIONAL DE ADMINISTRACIÓN DEL GOBIERNO REGIONAL DE TACNA EN EL PERIODO 2015 AL 2016?

1.5.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS

- a) ¿Cómo es la Gestión de Recursos Humanos en la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna?
- b) ¿Cuál es el nivel de Productividad Laboral en la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna?

1.6. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar la influencia de la Gestión de Recursos Humanos en la Productividad Laboral en la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna en el Periodo 2015 al 2016.

1.6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Analizar cómo es la Gestión de Recursos Humanos en la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna en el Periodo 2015 al 2016.
- b) Identificar el nivel de Productividad Laboral en la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna en el Periodo 2015 al 2016.

1.7. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

1.7.1. HIPÓTESIS GENERAL

La Gestión de Recursos Humanos influye directamente en la Productividad Laboral en la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna.

1.7.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- a) La Gestión de Recursos Humanos en la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna es deficiente.
- b) El nivel de Productividad Laboral en la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna es bajo.

1.8. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLES	TEORIA	INDICADORES
<i>Gestión de Recursos Humanos</i>	Según la Teoría de Harper y Lynch (1992).	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reclutamiento ✓ Selección ✓ Formación ✓ Evaluación ✓ Desarrollo
<i>Productividad Laboral</i>	Según David J. Sumanth (1979).	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Satisfacción Laboral ✓ Motivación Laboral ✓ Capacitación Laboral ✓ Desempeño Laboral ✓ Reconocimiento e Incentivos

Cuadro N°01: Operacionalización de Variables.
Elaboración Propia

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

En este capítulo se desarrollan los fundamentos teóricos de esta investigación como base para la construcción de aportes sustanciales para las variables en estudio. El marco teórico está compuesto por los siguientes puntos:

- ✓ Antecedentes de la Investigación
- ✓ Diagnóstico de la Población de Estudio
- ✓ Bases Teóricas.
- ✓ Definición de Conceptos.

2.1. ANTECEDENTES RELACIONADOS CON LA INVESTIGACIÓN

2.1.1. ANTECEDENTES A NIVEL INTERNACIONAL

Tesis Titulada: "Satisfacción laboral y su influencia en la Productividad" (estudio realizado en la Delegación de recursos humanos del organismo Judicial en la ciudad de Guetzaltenango" (Fuentes N., 2012). En donde sus principales conclusiones fueron:

1. Se estableció que no existe influencia entre la satisfacción laboral y productividad.
2. Se concluye que la estabilidad laboral, las relaciones interpersonales, el gusto por el trabajo las condiciones generales y la antigüedad dentro de la Delegación de Recursos Humanos son indicadores que influyen para que los trabajadores estén satisfechos.
3. Según la evaluación que realizaron los jefes inmediatos los empleados de la Delegación son productivos y se sienten satisfechos, debido a que el entorno de su trabajo es agradable y el Organismo Judicial les brinda el material y la infraestructura adecuada para llevar a cabo sus funciones de la mejor manera, así mismo les da los beneficios (compensaciones, permisos, salario, prestaciones) a todos los empleados y reciben

beneficios extras por ser empleados de una institución del estado.

4. Se concluye que los empleados de la Delegación tienen alta la satisfacción laboral pero es conveniente que exista comunicación asertiva y armonía con las diferentes unidades que conforma la Delegación de Recursos Humanos.

Tesis de Maestría, Titulada: “Metodología para la mejor administración de los Recursos Humanos en la gestión de empresas de servicio en etapa de maduración”, (Broggi, 2010). En donde sus principales conclusiones fueron:

1. Los Recursos Humanos están tomando cada día un papel más importante en el crecimiento de las empresas. Actualmente, los avances tecnológicos son utilizados por todas las empresas, los activos productivos, así como las materias primas son accesibles a todas por igual, la diferencia principal la establece la gente, que es lo único que no debe ser canjeable.
2. El tablero de comando orientado al área de Recursos Humanos le permitirá a las empresas planificar objetivos que sean medibles, integrando todos los subsistemas que posee el área, lo cual ayudará a entender como cada acción que se tome influirá directa o indirectamente en el rendimiento, la motivación, la fidelidad del empleado en la empresa, entre otros.
3. El tablero de comando se ha transformado en una herramienta ampliamente reconocida por los diferentes tipos de empresas y su utilización se ha incrementado en los últimos años. Inclusive, aquellas que no la han utilizado no es por desconocimiento, al contrario, la mayoría reconoce no estar preparada para aprovechar sus potenciales, por lo que necesitaría cambios tecnológicos, estructurales y culturales para realizar el esfuerzo económico y tener una mayor probabilidad de éxito en su implementación.

4. En conclusión, para las empresas de servicios que se encuentra en etapa de maduración, la decisión de optar por analizar y gestionar a los Recursos Humanos ayudará a comprender la situación de estos, a tomar las acciones necesarias para mejorar su rendimiento y aumentar la fidelización de los talentos, preparándolos para cubrir puestos claves, ya sea por necesidad de reemplazos o por ampliación de estructura para intentar un nuevo crecimiento de la empresa y así volver nuevamente a la fase del ciclo de vida de crecimiento.

Tesis Titulada: "Gestión del talento humano en las pequeñas y medianas empresas en el área Urbana de Retalhuleu" (Guatemala), (León Lol, 2013). En donde sus principales conclusiones fueron:

1. Se determina que la calidad de gestión del talento humano en las PYMES del área urbana de Retalhuleu, es aceptable, por los porcentajes encontrados en cada uno de los ítems, ya que muchos de ellos no cuentan con un área específico que se encargue de la gestión antes mencionada.
2. Se determina que las PYMES del área urbana de Retalhuleu, en sus distintas líneas de funcionamiento, tienen establecidas normas y procedimientos en un 46% y otro 54% no lo hacen. Es de resaltar que, en un alto porcentaje, se utilizan procesos no técnicos en la dotación de personal.
3. Se determina que las PYMES del área urbana de Retalhuleu que el 52% de las PYMES tienen establecido procesos orientados al aprovechamiento y fortalecimiento de los conocimientos y experiencias, tales como capacitaciones al empleado periódicamente, condiciones laborales óptimas para mejor desenvolvimiento dentro de la empresa. Sin embargo, existe un 48% de las empresas que no realiza este tipo de gestión.

4. Se determina que el 64% de las PYMES del área urbana de Retalhuleu tienen establecidos procesos y mecanismos que orientan a la motivación de los colaboradores en el aspecto laboral y personal, tales como retribución monetaria, tomando en cuenta el desarrollo de funciones y también procesos de reingeniería. Es importante señalar que, para estimular laboral y personalmente a los colaboradores, se emplean seguros de vida y viajes en un 4% respectivamente, Becas y seguros médicos en un 7% respectivamente, un 11% en vales de compra; comidas y otros no especificados el 15% y el 37% proporciona regalías y bonos, respectivamente.
5. Se determina que el 50% de las PYMES tienen establecidos procesos que orientan al aprovechamiento de actitudes, aptitudes y habilidades que posee el candidato al puesto de trabajo. Se denota que el otro 50% de las PYMES carece de esos procesos, por lo tanto; son instituciones que fácilmente pueden presentar problemas en sus líneas de funcionamiento ocasionados por la falta de información del personal.
6. Se determina que el 50% de las PYMES del área urbana de Retalhuleu poseen procesos que garantizan condiciones saludables a los colaboradores, destacándose la creación de espacios de confianza con la finalidad de acentuar en los valores de esfuerzo, responsabilidad, unión, libertad y respeto; y actividades que contribuyen a las relaciones interpersonales. En cuanto a las prestaciones laborales legales el 24% de las PYMES proporciona indemnización a sus colaboradores, el 23% otorga aguinaldo, el 22% vacaciones el 18% finiquito laboral, y el 13% otorga Bono14.

Tesis Titulada: "El coaching como herramienta para el desarrollo de los recursos humanos en la empresa." (Pamplona – España) (Caicedo, Herrera, & Quenguan, 2013). En donde sus principales conclusiones fueron:

1. El enfoque que se da al departamento de Recursos Humanos, es un enfoque dirigido al desarrollo del Capital Humano, el cual potencia las capacidades de los colaboradores con el fin de obtener los mejores resultados posibles para el bien de la organización. Un enfoque más a la persona como elemento fundamental dentro de la empresa. De igual forma mediante el Coaching se ha logrado que las personas tomen conciencia y se responsabilicen de sus actividades y funciones para el buen desempeño de la organización. También se observó cómo esta herramienta ayuda a la gente a descubrir su motivación interna, mejorando su productividad al igual que el ambiente laboral dentro de la organización.
2. Otro factor importante a resaltar es el concepto de cambio y transformación, la flexibilidad y capacidad de adaptación. Con el enfoque a las personas del Coaching estos procesos se realizan de una manera más ágil y natural ya que son éstas las encargadas de llevar a cabo las transformaciones dentro de las organizaciones.
3. Se evidenció como esta herramienta involucra a toda la organización, desde la base hasta los altos directivos. De igual forma como el Mentoring y la figura del mentor son utilizados como una herramienta de soporte y apoyo al proceso de Coaching.
4. Por otro lado, los resultados coinciden en la importancia de esta herramienta para la realización de los planes y consecución de objetivos, es decir, para la ejecución de la estrategia organizacional ya que ésta ayuda tanto a alinear el trabajo de las personas con la misma y como a seguir el camino establecido por la dirección.
5. Con este estudio se deja en evidencia el gran aporte y ayuda que genera la utilización del coaching en la empresa, hoy por hoy los cambios repentinos del mercado,

la alta competitividad de las empresas y el afán por posicionarse y diferenciarse hace indispensable la búsqueda de herramientas como esta que generen valor agregado a la empresa.

6. El coaching demuestra a lo largo de este estudio, realiza una importante contribución en el desarrollo y potencialización de las competencias relacionales y técnicas de las personas, cabe resaltar la información y comunicación en el grupo de colaboradores, el tratamiento de problemas individuales, la cohesión del grupo de trabajo y finalmente la fijación de objetivos y planificación.

Tesina presentada como requisito para optar al Grado de Licenciado en Administración, Titulada: "Identificación de tendencias en la utilización de herramientas en los procesos genéricos de recursos humanos en empresas del sector bancario de la ciudad de Valdivia" (Sanhueza & Esther, 2004). En donde sus principales conclusiones fueron:

1. Si bien es cierto es común pensar que las empresas nacionales aún utilizan un modelo clásico en la gestión de recursos humanos, sin embargo a la luz de los resultados obtenidos en esta investigación, se puede concluir que esto no es así, al menos en el caso del sector bancario y específicamente en la ciudad de Valdivia. El estudio muestra que las empresas estudiadas se inclinan hacia una tendencia levemente moderna, representada por un 44,58% del total de interrogantes aplicadas a las empresas en estudio.
2. También se puede concluir que las herramientas de gestión de recursos humanos utilizadas se asocian con esta tendencia en pos de modernizar las operaciones de cada uno de sus procesos. Hoy en día es común el uso de herramientas modernas tales como "software" de recursos humanos, métodos de evaluación 360°, capacitación realizada por externos a la empresa, etc. Lo cual va

determinando un perfil de las entidades financieras, que de acuerdo al modelo, se vuelve cada vez más moderno.

3. En relación a las tendencias existentes en este sector se puede concluir que existe una marcada brecha entre la utilización de herramientas levemente modernas y levemente clásicas. Obteniendo esta última un porcentaje muy por debajo del más representativo. Igualmente entre la tendencia clásica y moderna, que representan una diferencia aún mayor.
4. Todas estas herramientas se están comenzando a implementar como una inversión para el logro de los objetivos y en pos de lograr la eficiencia con un capital humano creador de valor. La revolución tecnológica, que impacta a todos los sectores de la industria, repercute con mayor fuerza en la banca, por ser este sector parte del mercado de capitales, y por ende el diseño de gestión clave de alianza estratégica con el personal es indiscutiblemente más comprometido que en otros sectores. Producto de la globalización y concentración, los bancos encuestados de mayor tamaño y que tienen mucho personal, invierten un gran porcentaje del costo total en el personal, por lo que su productividad es crítica.

2.1.2. ANTECEDENTES A NIVEL NACIONAL

Tesis para obtener el Título Profesional de Licenciado en Gestión Empresarial, la cual titula: "TDC TALENT DEVELOPMENT CONSULTING CONSULTORA DE RECURSOS HUMANOS", (Diestra, Espinoza, Liao, & Portocarrero, 2012). En donde sus principales conclusiones fueron:

1. El principal reto en la elaboración de la presente tesis fue conocer las necesidades y características del mercado empresarial, dado que nuestro modelo de negocio se basa en la oferta de intangibles, los cuales son difíciles de medir

bajo un modelo tradicional (encuestas); por ese motivo, que se buscaron metodologías distintas las cuales se alinearan con nuestra tesis. Para ello, se utilizó la Indagación Apreciativa para conocer la necesidad del mercado, se utilizó información cualitativa (entrevistas e informes) para la definición del perfil de las empresas y se utilizaron bases de datos de diversas fuentes para el dimensionamiento del mercado.

2. A través de dicha investigación, sobre la Consultoría en Recursos Humanos, es que llegamos a la conclusión de que existe una demanda insatisfecha en los servicios de desarrollo del talento humano ofrecidos por las consultoras del país. Las empresas buscan servicios enfocados en desarrollar el liderazgo de su capital humano y buscan metodologías innovadoras que permitan generar resultados tangibles en el negocio.
3. Una vez obtenida la información sobre las necesidades del mercado, se elaboró una propuesta de negocio enfocada en brindar un servicio integral de desarrollo de competencias de liderazgo para los mandos medios de las empresas más grandes del país. Para ello, la estrategia de ingreso al mercado de la consultoría es la diferenciación en donde se desarrolló un modelo de negocio con los siguientes servicios: evaluación de liderazgo, desarrollo de liderazgo, seguimiento y monitoreo, y medición de resultados. Además, cada servicio ofrece un valor añadido que lo diferencia de los servicios ofrecidos en el mercado.
4. Finalmente, TDC Talent Development Consulting es un modelo de negocio innovador y rentable, que tiene un gran potencial de crecimiento y es una buena oportunidad de inversión.

Tesis Titulada: "Relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa chimuagropecuaria s. a del distrito de trujillo-2014" (Alva & Juarez, 2014). En donde sus principales conclusiones fueron:

1. La relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad es directa por cuanto existe un nivel medio de satisfacción laboral, lo cual influye en un nivel medio de productividad; con lo cual queda demostrada la hipótesis. La empresa no otorga incentivos ni capacitación; así como también la empresa no proporciona los recursos necesarios para lograr una mayor productividad.
2. Existe un nivel medio de satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Chimú Agropecuaria S.A quienes consideran que no son reconocidos por su desempeño, que el relacionamiento con sus jefes no es el más adecuado; la empresa solo los capacita de manera limitada para realizar su trabajo y existe insatisfacción respecto a sus remuneraciones en relación a las responsabilidades encomendadas.
3. Existe un nivel medio de productividad, por cuanto no existe una clara orientación a los resultados, el nivel de oportunidad en la entrega de recursos no es la más adecuada, y el entrenamiento del personal es insuficiente.

Tesis para obtener el grado académico de Magister en administración con mención en gestión empresarial, la cual titula "Incidencia de la gestión por competencias del capital humano en las empresas minero metalúrgicas del Perú", (Aybar, 2015). En donde sus principales conclusiones fueron:

1. La gestión por competencias de capital humano la practican 6 empresas (26%), 3 de la gran minería y 3 de la mediana minería, las demás lo hacen con modelos empíricos o clásicos. El cuadro 28 muestra los resultados económicos de 17 empresas durante el año 2012, éxito económico que

no es igual a desarrollo, el 76% de las utilidades pertenecen a 5 empresas que ejercen buenas prácticas de gestión. En conclusión, la gestión por competencias si inciden en el desarrollo de estas empresas, también incide en la rentabilidad.

2. Las características del modelo de gestión por competencias nos dice cómo funciona: es estratégica, sistemática, planifica conforme al plan empresarial, utiliza competencias aprobadas por el directorio, es participativa, utiliza estándares, se basa en equipos de trabajo y familia de puestos, utiliza competencias laborales versus competencias del puesto de trabajo. Sobre los requisitos dice que requieren para poder funcionar: Buenas prácticas de gestión, alta dirección y personal comprometido, diagnóstico que corrobore la necesidad del cambio, ejecutores especializados con experiencia y retroalimentación del proceso.

Tesis para obtener el grado académico de Magister en administración con mención en gestión empresarial, la cual titula: "La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas" (Bedoya, 2003). En donde sus principales conclusiones fueron:

1. Los procesos de gestión de evaluación de desempeño están sufriendo grandes modificaciones a fin de adecuarse a las nuevas exigencias de los escenarios modernos. El estudio de la Función de los recursos Humanos y del proceso de Gestión de evaluación de desempeño, así como de su adecuación a los nuevos tiempos, constituye un gran desafío que las empresas deberán afrontar decididamente en los escenarios de mercados globalizados, si desean ser competitivos y permanecer en ellos.

El nuevo enfoque radica en el análisis de las mejores prácticas empresariales y en la acción de revisar el cambio

de RRHH y del proceso de Gestión de la evaluación de su desempeño, especialmente en tres dimensiones: Economía, social y tecnológica.

2. La nueva concepción de los recursos humanos y el establecimiento de un sistema de gestión de evaluación de su desempeño, iniciará en el desarrollo de las empresas en un entorno de alta competitividad.

2.1.3. ANTECEDENTES A NIVEL LOCAL

Tesis para optar el título de Licenciado en administración, titulada: "Influencia de las competencias gerenciales en la gestión organizacional del Gobierno Regional de Tacna/2010" (Enchenique, 2012). En donde sus principales conclusiones son:

1. En el Gobierno Regional de Tacna las competencias gerenciales son insuficientes; puesto que las competencias conceptuales, humanas y técnicas no contribuyen al direccionamiento de las actividades y procesos que se desarrollan a nivel administrativo y técnico; lo representa en general una debilidad gerencial de la organización a estudio.
2. En el gobierno regional de Tacna la gestión organizacional es deficiente; ya que se evidencia que en la organización no existe delegación de actividades, y la ausencia de grupos de trabajo lo que permite realizar las labores eficientemente. En cuanto a la dirección, se evidencia que éste está presente en la organización sin embargo es un ítem que debe tratarse con cuidado puesto que al estar relacionado con el factor humano, al no ser tratado adecuadamente constituye una debilidad de la organización. En cuanto al control, no existe como delegación de esta actividad en las áreas operativas, lo que puede generar información que sin la debida verificación puede conllevar a la utilización en la toma de decisiones de información con bajo de veracidad.

3. En el gobierno regional de Tacna las competencias gerenciales influyen directamente en la gestión organizacional. Las competencias que prevalecen en los gerentes para desarrollar su acción gerencial están relacionados con planeación, organización, dirección y control, determinándose de esta manera estrecha congruencia entre las competencias que caracterizan a estos gerentes como personas y las que ejercen en su acción de supervisor.

Tesis para optar el título profesional de Ingeniero Comercial, Titulada: "La modalidad de contrato y el desempeño laboral de los colaboradores de la Dirección Regional de Transportes y comunicaciones de Tacna en el año 2014" (Valenzuela, 2015). En donde sus principales conclusiones fueron:

1. La investigación permitió determinar la relación entre la modalidad contractual y el desempeño laboral de los trabajadores en la Dirección Regional de Ministerio de Transportes y Comunicaciones de Tacna, comprobando que existe una relación directa, donde el desempeño laboral se ve condicionado por la modalidad de contrato. Este resultado es comprobable dado el cálculo de un p-valor de 0.00, y de R-cuadrado de 93.27%, valores que explican una alta relación entre las variables.
2. Se logró determinar la percepción de los trabajadores en relación a la modalidad contractual en Dirección Regional del Ministerio de Transportes y comunicaciones de Tacna es regularmente satisfactorio. Este resultado corresponde a una calificación media de 3.42 puntos, en cual se justifica dada las percepciones regulares de la prestación personal de actividad con 3.62 puntos, la subordinación con 3.359 puntos, una percepción baja de la numeración con 2.679 puntos, una percepción regular de la relación de duración con 3.833 y una percepción alta de la jornada con 3.910.

Tesis para optar el título de Magister en Derecho Constitucional, Titulada: Principales factores que inciden en la ineficacia de la ejecución de las contrataciones con el estado caso Gobierno Regional Tacna periodo-2012”, (Orejón, 2015).En donde sus principales conclusiones fueron:

1. Los factores legales que inciden en la ineficiencia en la ejecución de las Contrataciones con el Estado en el Gobierno Regional de Tacna.2012, es por el bajo nivel en la capacidad técnica y profesional en compras estatales y Gestión Pública por el vacío legal del artículo 5 del Reglamento de Ley de contrataciones: nivel de capacitación a servidores y funcionarios de la finalidad pública establecida en el Art. 76 Contrataciones y adquisiciones del Estado de la Constitución Política del Perú.
2. En el Gobierno Regional de Tacna los procedimientos que se realizan en los actos preparatorios para las contrataciones con el estado son inadecuados, por desconocimiento de los servidores y funcionarios públicos los mecanismos para determinación del Valor Referencial el mismo contiene estudio de mercado, cuadro comparativo de precios y finalmente el Resumen Ejecutivo y la falta de coordinación entre los sistemas administrativos como: Presupuesto Público, Administración y abastecimiento.

Realizó una tesis para optar el título de Contador Público con Mención en Auditoria, Titulada: La Auditoria Operativa y su Relación con la Gestión de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Ciudad Nueva, Año 2014”, (Lima, 2014).En donde sus principales conclusiones fueron:

1. El empleo de auditoria Operativa mejora la Gestión de recursos Humanos, permitiendo una revisión independiente y objetiva de las tareas, programas, actividades y políticas de recursos humanos, relacionados

con uno o más de los tres aspectos de la economía, eficiencia y eficacia.

2. La evaluación del desempeño, presenta deficiencias en su ejecución, respecto a los procesos de recursos humanos, esto debido a que no se estableció lineamientos para el desarrollo de los mismos, lo que conlleva a que no se evalúe adecuadamente la eficiencia, eficacia y calidad de los procesos.

2.1. BASES TEÓRICAS

- Por su parte **Harper & Lynch (1992)** plantean un modelo de GRH fundamentado en que la organización requiere RR.HH. en determinada cantidad y calidad, precisamente, la GRH permite satisfacer esta demanda, mediante la realización de un conjunto de actividades que se inician con el inventario de personal y la evaluación del potencial humano. A partir del conocimiento de los RR.HH. con que cuenta, se desarrollan las restantes actividades (análisis y descripción de puestos; curvas profesionales; promoción; planes de sucesión; formación; clima y motivación; selección de personal, planes de comunicación, evaluación del desempeño, retribución e incentivos).

Las actividades conjuntamente con la previsión de necesidades de la organización, permite la optimización de los RH Todo lo cual requiere de un seguimiento constante para verificar la coincidencia entre los resultados obtenidos y las exigencias de la organización. Este modelo tiene carácter descriptivo pues sólo muestra las actividades relacionadas con la GRH para lograr su optimización, pero no en su dinámica y operación. Un aspecto significativo a destacar es la importancia que le concede a la auditoría de RH como mecanismo de control del sistema. (Lynch, 2013).

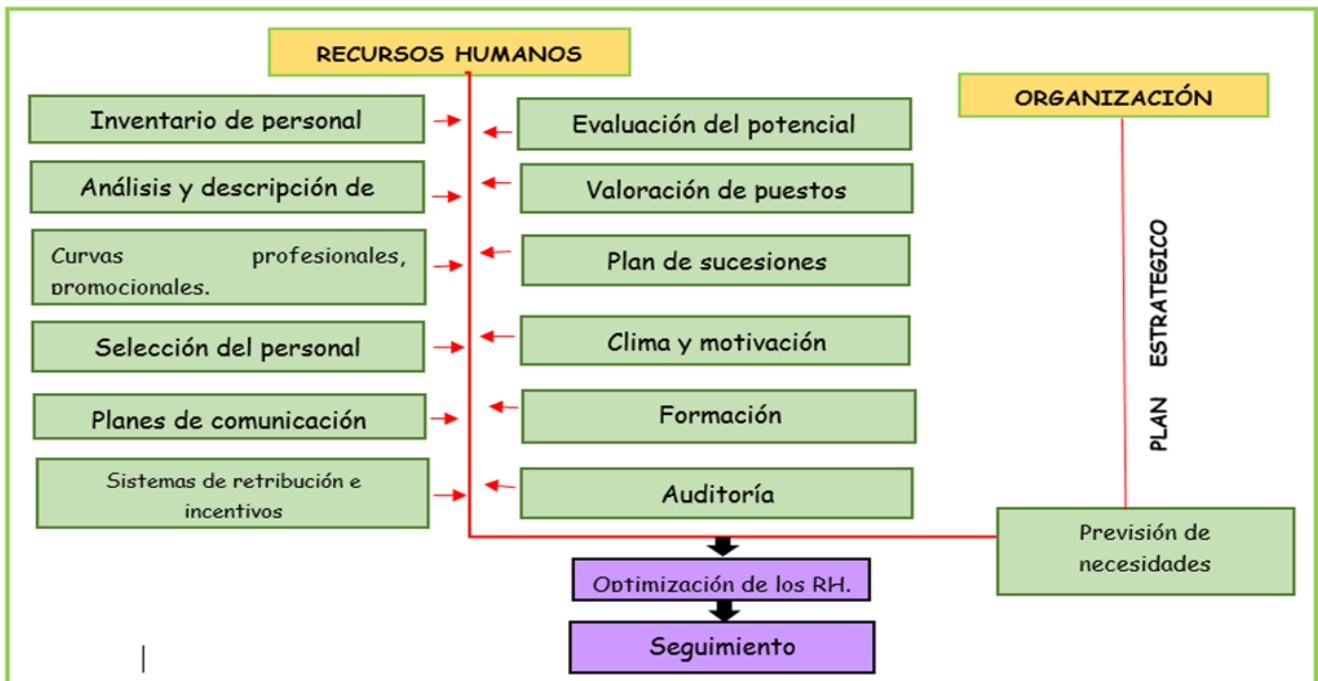


Figura N°01: Modelo de Recursos Humanos de Harper y Lynch (1992)
Fuente: (Lynch, 2013).

- Según David J. Sumanth (1992), presenta un modelo el cual se basa en elementos tangibles, en donde “Tangible” significa medible o cuantificable a continuación se presenta el ciclo de la productividad total de las cuatro fases.

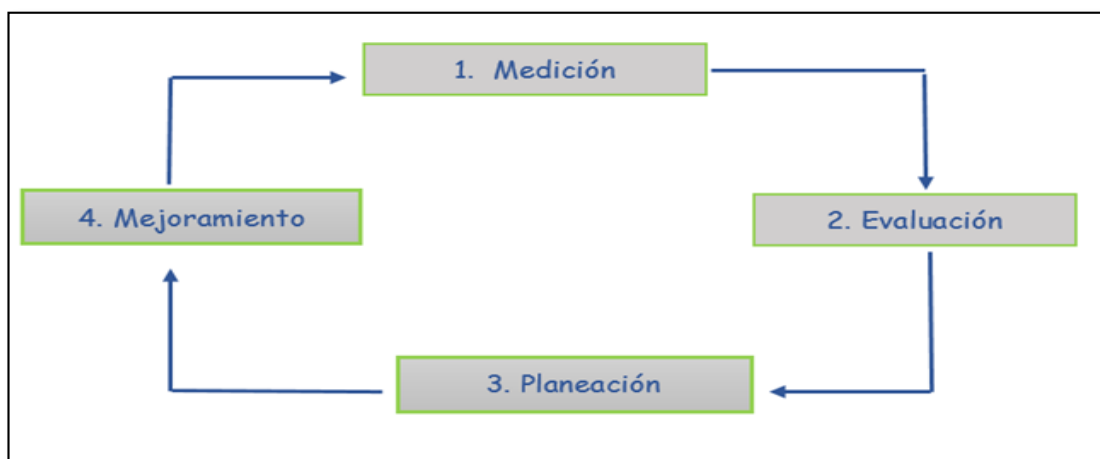


Figura N°02: Ciclo de Productividad Laboral
Fuente: (Sumanth D. , 1990).

Medición: Diseñar y desarrollar un método cuantitativo, mensurable, medible basado en relaciones de entradas y salidas que se manifiestan entre el valor de la producción y el insumo utilizado manifestando su variación, que no son susceptibles de medida directa.

Evaluación: Es una fase transitoria entre la medición y la planeación, estableciéndose expresiones de cambio en la Productividad Total entre dos periodos sucesivos y expresando las formas como puede ocurrir el cambio, desarrolla métodos para analizar la productividad entre dos periodos presupuestados comparándolos con los periodos reales.

Planeación: Proceso analítico que abarca un horizonte hacia el futuro donde se determinan objetivos, cuantificados en metas, el desarrollo de cursos de acción para lograr dichos objetivos y la selección de un curso de acción.

Mejoramiento: Son acciones emprendidas por toda la organización basadas en la fase de la Planeación que buscan llevar a cabo operativamente. Identificando y explicando la interrelación entre los factores duros (tecnología) y blandos (organizacionales y motivacionales) que inciden en la eficiencia y la eficacia del desempeño del trabajador, utilizando estrategias para lograrlo.

2.2. GESTION DE RECURSOS HUMANOS

2.2.1. EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En estos últimos años se ha podido percibir en el pensamiento empresarial sobre el rol que las personas desempeñan en las organizaciones. De considerar al individuo como un factor de producción se ha pasado a reconocerlo como un factor de diferenciación y fuente de ventajas competitivas. Esta nueva visión ha elevado la importancia de la Gestión de Recursos Humanos a un lugar superior dentro del ámbito de la dirección empresarial. Superada su tradicional visión administrativa,

asume su nueva función: gestionar personas y crear las condiciones que permitan alinear las necesidades personales con los objetivos empresariales.

Las organizaciones poseen un elemento común: todas están integradas por seres humanos, que son responsables de los resultados obtenidos, ya sean estos positivos o negativos. Y sólo a través de ellos es posible utilizar los demás recursos con efectividad. Para ello las empresas deberán utilizar la Gestión de Recursos Humanos como estrategia para el logro de sus objetivos y así poder agregar valor a la empresa. La evolución de la función de Recursos Humanos, es histórica, en el sentido de que la misma está relacionada a las épocas y acontecimientos positivos, pero en forma evolutiva y no revolucionaria; es decir que los cambios se han producido debido a transformaciones culturales graduales. A partir de las últimas décadas la principal preocupación de los departamentos de Recursos Humanos fue ser partícipe del proceso general a través de la implementación de acciones coherentes y alineadas al negocio, y de este modo dejar de representar un gasto para convertirse en una inversión. Autores como Dave Ulrich argumentan que, “además de competir meramente en precios apoyándose en su capacidad financiera o en calidad del producto e innovación, las empresas de alto rendimiento deben lanzarse a una competencia abierta por conseguir a las personas más capaces. Sostienen que se trata de mucho más que simplemente contratar a las mejores personas: para ganar, las empresas deben atraer, retener, motivar y desarrollar personas con talento aplicando prácticas de dirección de recursos humanos eficaces. Sin embargo, para conseguirlo no parece suficiente simplemente dar más poder e influencia al tradicional departamento de personal, sino que requiere cambiar la forma de pensar sobre la Gestión de Recursos Humanos”. La Gestión de Recursos Humanos puede estructurarse a través de subsistemas, áreas o funciones que están estrechamente relacionados y son interdependientes; constituyendo un proceso mediante el cual los recursos humanos son captados, atraídos, empleados, retenidos, desarrollados y evaluados. Estos subsistemas no se establecen de una sola manera, son contingentes, situacionales y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etc. Al mismo tiempo se

subdividen, por un lado en funciones tradicionales, operativas y por otro lado en funciones de desarrollo. Es importante considerar que las primeras son funciones esencialmente necesarias pero no suficientes y que las segundas se relacionan estrechamente con el crecimiento personal, ocupacional y profesional de los recursos humanos; y permiten agregar un valor imprescindible a la gestión general del negocio. (Galdinal, 2016)

2.2.2. DEFINICIONES DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

1. Idalberto Chiavenato define la Gestión del Talento Humano como “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño” (Chiavenato I. , Slideshare, 2016).
2. Edgar Eslava Arnao, afirma que es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación, **atraves** de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesario de resultados necesario para ser competitivo en el entorno actual y futuro (Eslava Arnao, 2016).
3. Dessler, Garay afirma que son las prácticas políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía (Dessler, 2016).
4. Wayne Mondy, R. afirma que la gestión o Administración de talento humano corresponde a la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales (Mondy, 2016).
5. Abel Vásquez, Sostiene que es una actividad que depende de menos jerarquías, órdenes y mandatos y señala la importancia de

una participación activa de todos los trabajadores de la empresa (Vasquez, 2016).

6. Claudia Aguilar Para comprender el significado del capital humano dentro de la empresa desde una perspectiva no sólo económica sino de administración de recursos humanos, debemos considerar que las organizaciones cambian continuamente, no permanecen estáticas y enfrentan los retos de diversas maneras; por tanto, cada uno de los recursos que la integran, debe moverse y ajustarse para enfrentar dichos cambios de manera exitosa y ajustarse debidamente a ellos (Aguilar, 2013).
7. La Gestión de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al incremento y preservación del esfuerzo, las prácticas, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la estructura, en beneficio de un sujeto, de la propia organización y del país en general. De igual manera, podemos decir que realizar el proceso de auxiliar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y expectativas personales. La Gestión de Recursos Humanos consiste en planear, organizar y desarrollar todo lo concerniente a promover el desempeño eficiente del personal que compone una estructura.
8. La Gestión de Recursos Humanos en una organización representa el medio que permite a las personas colaborar en ella y alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo (Industrial, 2016).

2.2.3. MODELOS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

A. Gestión de Recursos Humanos según Pedro Zayas (2002).

La selección de personal ha sido objeto de estudio de la esfera de la psicología y la dirección, que se han encargado del estudio de la actividad laboral bajo distintas denominaciones en el cursar de los años; su función social radica en compatibilizar el

desarrollo humano y económico con las necesidades de la sociedad.

El estudio del proceso de selección del personal idóneo para desarrollar una actividad es una problemática que surge desde los mismos procesos de división del trabajo. Se sistematiza al surgir la psicología y la dirección como ciencias y es un problema complejo y controvertido desde el punto de vista científico, pues existen múltiples tendencias en el estudio tanto del hombre como de la actividad laboral.

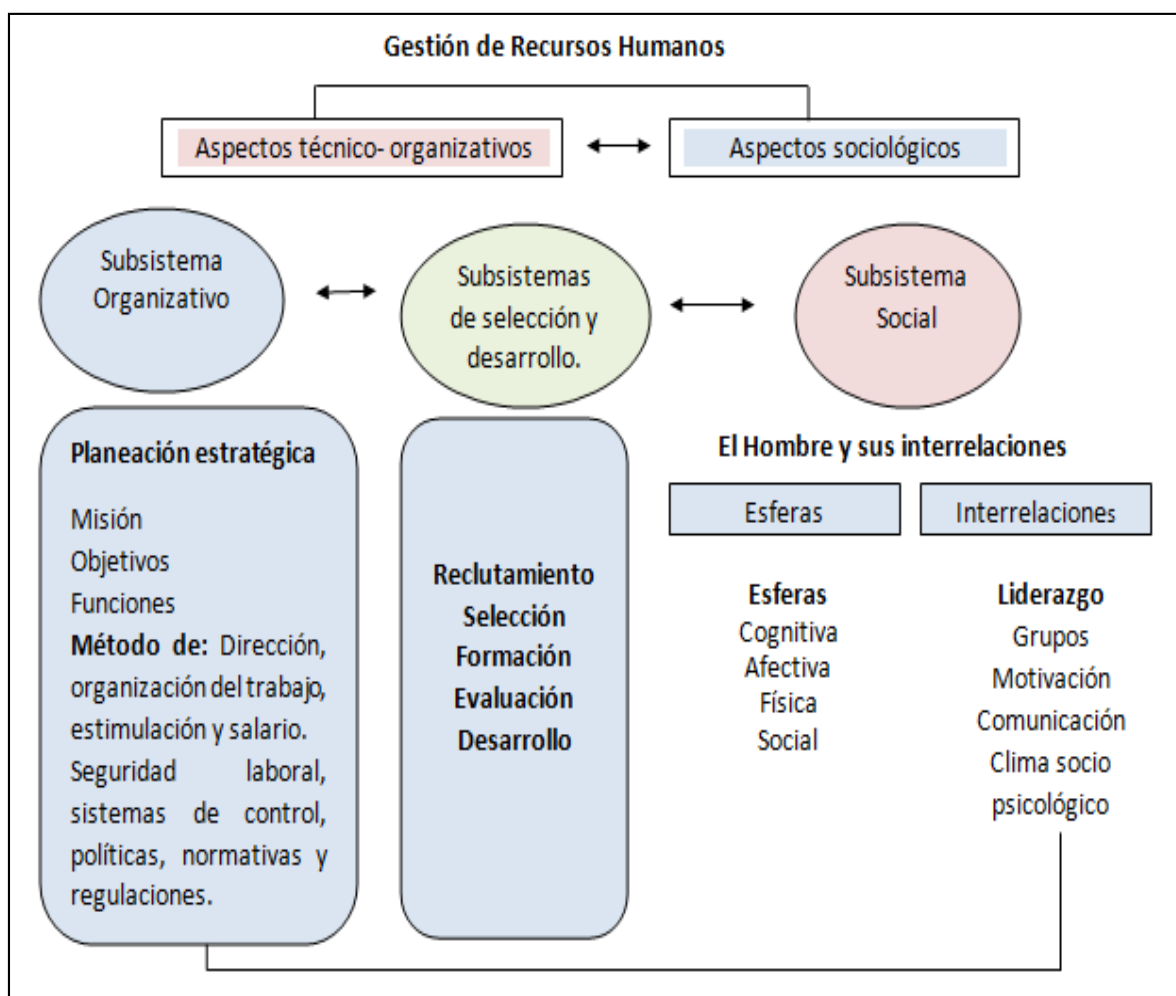


Figura N°03: Modelo de Gestión de Recursos Humanos (Pedro zayas, 2002)

Fuente: (Zayas A., 2002).

B. Admisión de personas

La admisión de personas es la etapa donde se busca, escoger y seleccionar al mejor candidato para el puesto vacante de acuerdo a las cualidades del reclutado. Esta etapa incluye el reclutamiento y selección de personal. Antes de reclutar al personal se debe de fijar políticas claras y eficaces, se debe contar con un análisis de puestos y por ultimo contar con un medio adecuado de requisición, para que jefes y trabajadores interactúen en armonía (Reyes P, 1975)

Antes de empezar a seleccionar al personal se debe hacer un análisis de puestos, donde se analizará lo que quiere la empresa en cuanto a educación del candidato, experiencia, responsabilidad que tendrá, habilidades que debe tener, etcétera. El análisis de puestos se divide en dos partes que son: descripción de puesto y especificación de puesto. (Rivas T., 2002)

En la descripción de deben analizar los objetivos básicos de puesto y hacer una lista de las actividades que se deben desarrollar en el puesto. En la especificación, es donde se deben establecer los requerimientos en cuanto educación, experiencia, manejo de equipos, cursos especializados, dominio de lengua extranjera, responsabilidad de bienes o personas o equipo, condiciones ambientales de trabajo y requisitos físicos específicos. El análisis de puestos puede traer grandes beneficios para todos los miembros de la organización, tal y como se observa en el cuadro N°01 (Rivas T., 2002).

PARA DIRECTIVOS	PARA TRABAJADORES	PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	PARA LA EMPRESA
Orienta al trabajador sobre sus tareas.	Señala lo que debe hacer.	Base de la selección de personal.	Apoya la realización de estudios de trabajo.
Soporte para exigir un desempeño adecuado.	Señala sus responsabilidades.	Orienta la capacitación, formación y desarrollo de personal.	Es la base de un sistema de incentivos.
Identifica la duplicidad de funciones y pérdida de energía funcional.	Conoce los requisitos que debe cubrir para ascender.	Base la evolución de puestos.	Define las responsabilidades.
Permite seleccionar y desarrollar al personal.	Orienta para pedir cursos de formación.	Permite implementar un adecuado sistema de evaluación de desempeño.	Base de la planeación estratégica de Recursos Humanos.
	Aclara lo que se espera de él.	Es la base de los programas de incentivos.	Facilita la definición de ámbitos de competencia entre gerencias y empleos.

Cuadro N°02: Beneficios del Análisis de Puestos.

Fuente: (Rivas T., 2002). *Elaboración Propia.*

C. Modelo de Auditoria de Recursos Humanos

Para realizar un cambio dentro de la organización, lo que se debe hacer es estimarla. Es por ello que se requiere un modelo que verifique de manera ordenada el programa integral de Recursos Humanos. Esto se llevaría a cabo con la finalidad de calcular su eficacia, eficiencia pasada y tener una apreciación completa de sus prácticas y programas. Para ello se utilizará el Moldeo de Auditoria de Recursos Humanos, el cual propone (Chiavenato I. , Modelo de Auditoria de Recursos Humanos, 2002).

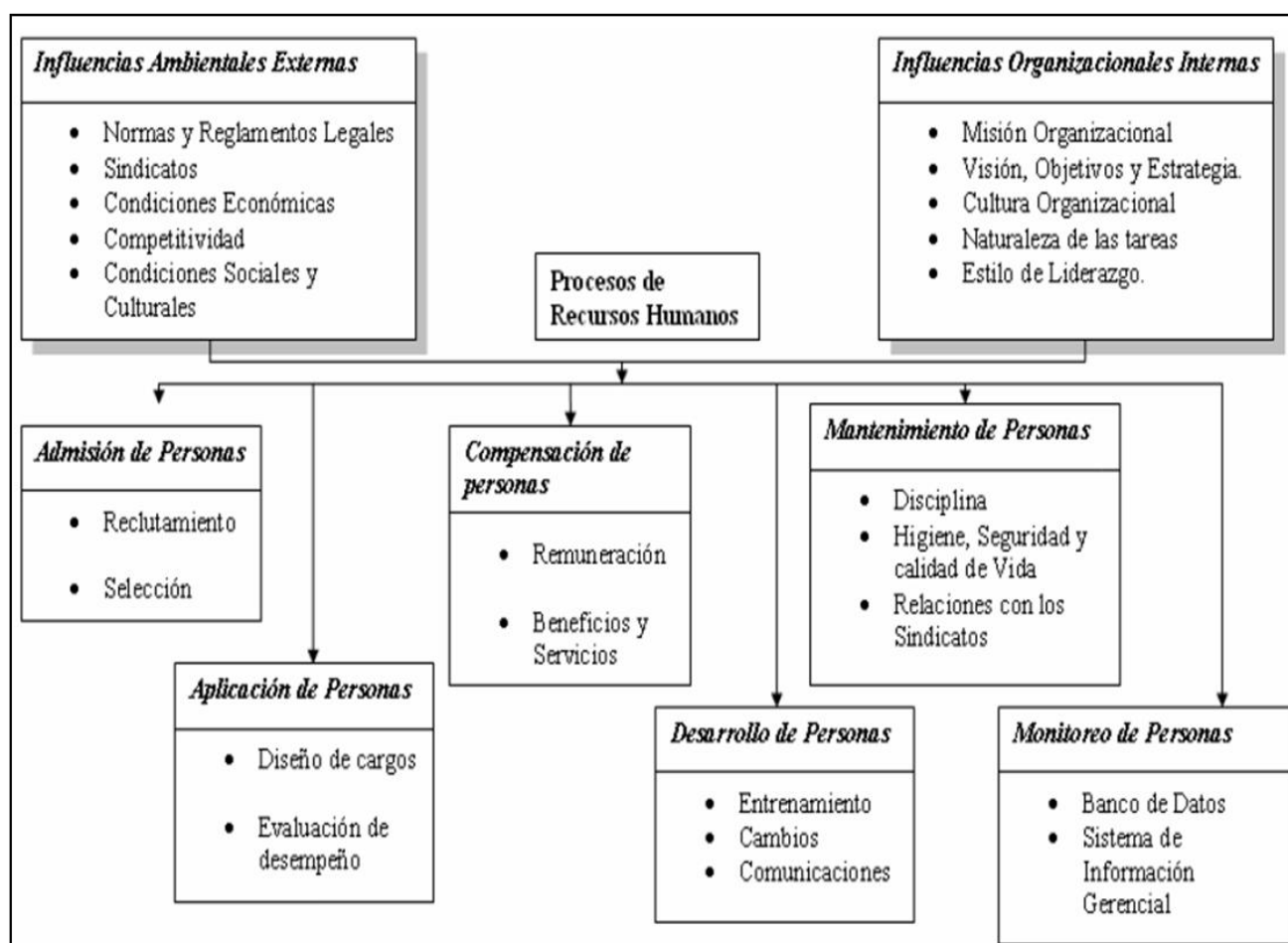


Figura N°04: Modelo de Auditoria de Recursos Humanos (2002).

Fuente: (Chiavenato I. , Modelo de Auditoria de Recursos Humanos, 2002).

D. Proceso de reclutamiento.

Por otro lado se encuentra el proceso de reclutamiento que menciona, en esta etapa ya se debe de tener en mente a un candidato, para luego seleccionar a la persona idónea para el puesto y por último se le asigna el cargo, tal y como se ve a continuación.

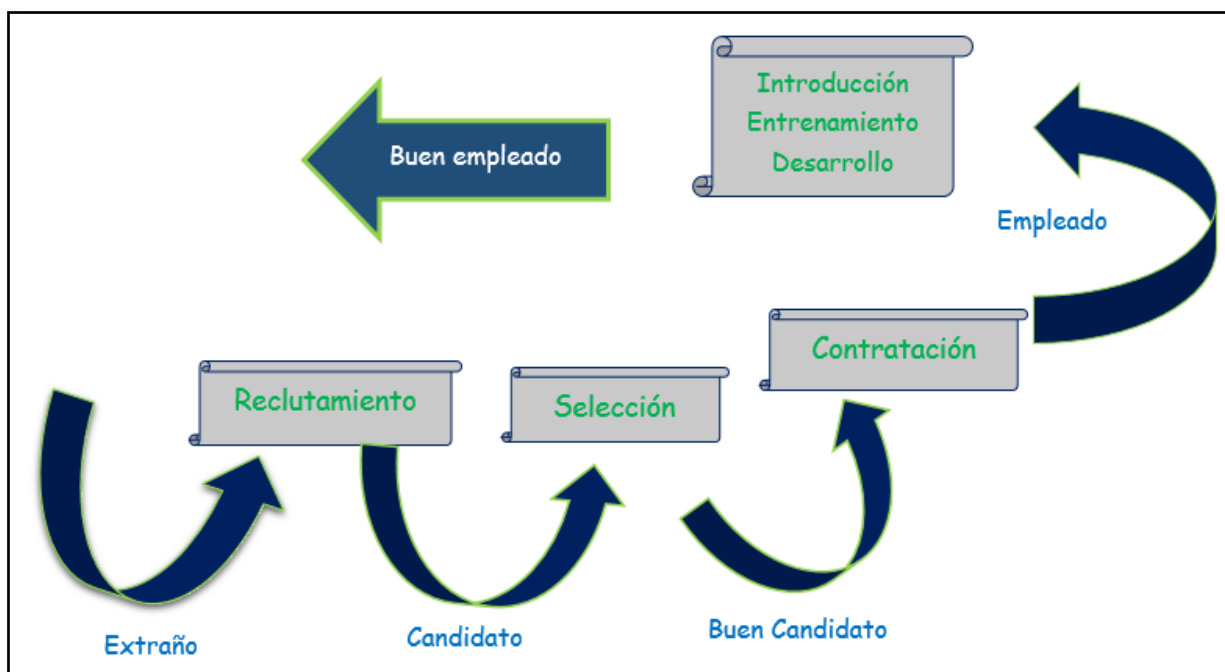


Figura N°05: Modelo de Auditoría de Recursos Humanos (2002).

Fuente: (Chiavenato I. , Modelo de Auditoría de Recursos Humanos, 2002).

E. Modelo de reclutamiento interno y externo

El reclutamiento consta de procedimientos en el cual la empresa atrae a las personas hacia una vacante en un puesto y de acuerdo a las evaluaciones, unos cuantos serán considerados posibles candidatos. En primera instancia y para recortar tiempo y el proceso de selección, varias empresas optan por realizar un reclutamiento interno, viendo habilidades y destrezas del personal que la labora en la organización, por lo que son ascendidos.

Por otro lado, está también el reclutamiento externo, se da cuando no existe una persona con el perfil que se requiere para el puesto, y este es buscado fuera de la organización.

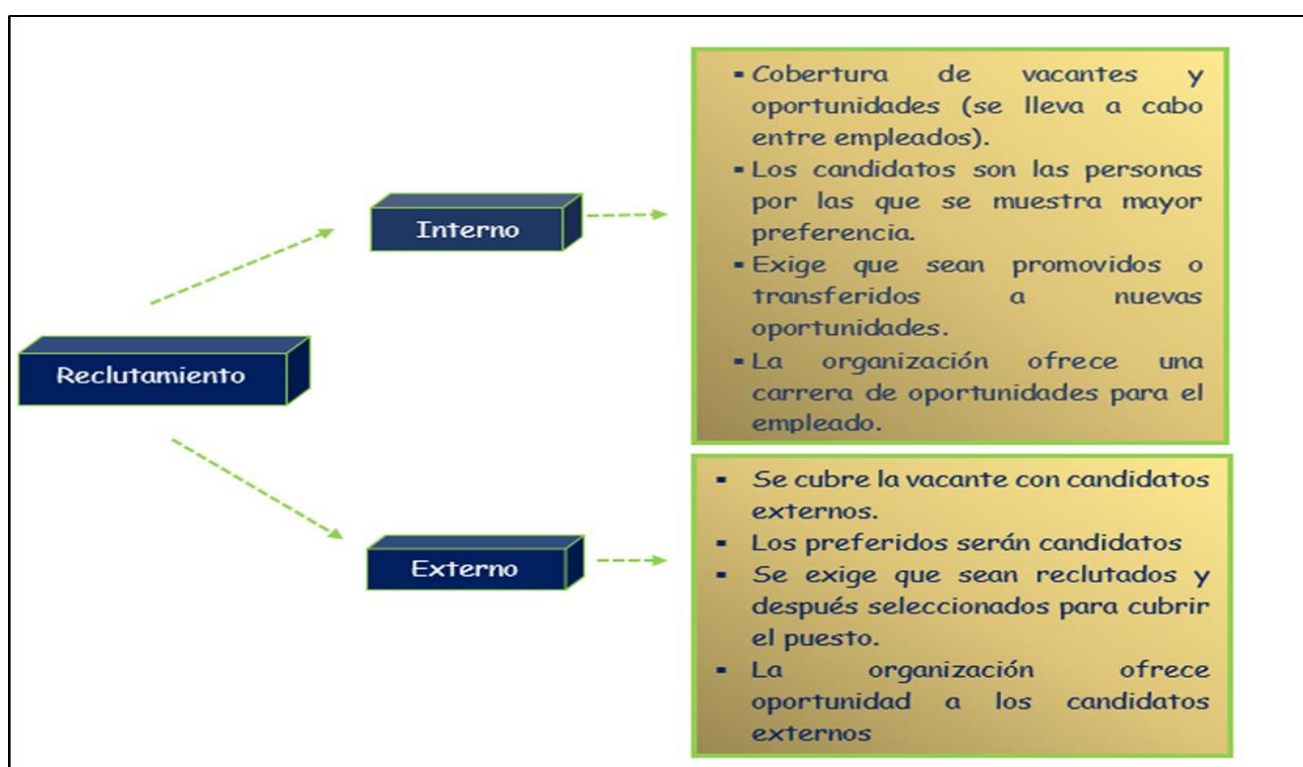


Figura N°06: Modelo de reclutamiento interno y externo.

Fuente: (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2002).

F) ¿?? Según (Chiavenato I., Administración de recursos humanos., 2002) el reclutar a las personas en el interior tiene ventajas por ejemplo, que la empresa puede aprovechar en talento de los actuales trabajadores, puede ser menos costosos que el en contratar personal externo, - motiva a los trabajadores

a querer alcanzar un puesto más alto, ayuda a que el clima laboral sea estable y motiva a las personas a ser fieles a su empresa e intenten desarrollar su potencial. De la misma forma podemos encontrar desventajas al reclutar internamente ya que cerramos las puertas a nuevas personas con ideas frescas y creativas, mantiene el clima estático y sin cambios.

La etapa de selección de personas, es aquella en la que los candidatos son evaluados y pre seleccionados según el perfil profesional que se requiere para el puesto. Durante este proceso se realizan evaluaciones a las personas, las cuales pueden ser cuantitativas como cualitativas, de esta forma poco a poco el número de posibles candidatos al puesto se va reduciendo, hasta quedar la persona que cumpla con todos los requisitos que requiere el puesto. (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos, 2002).

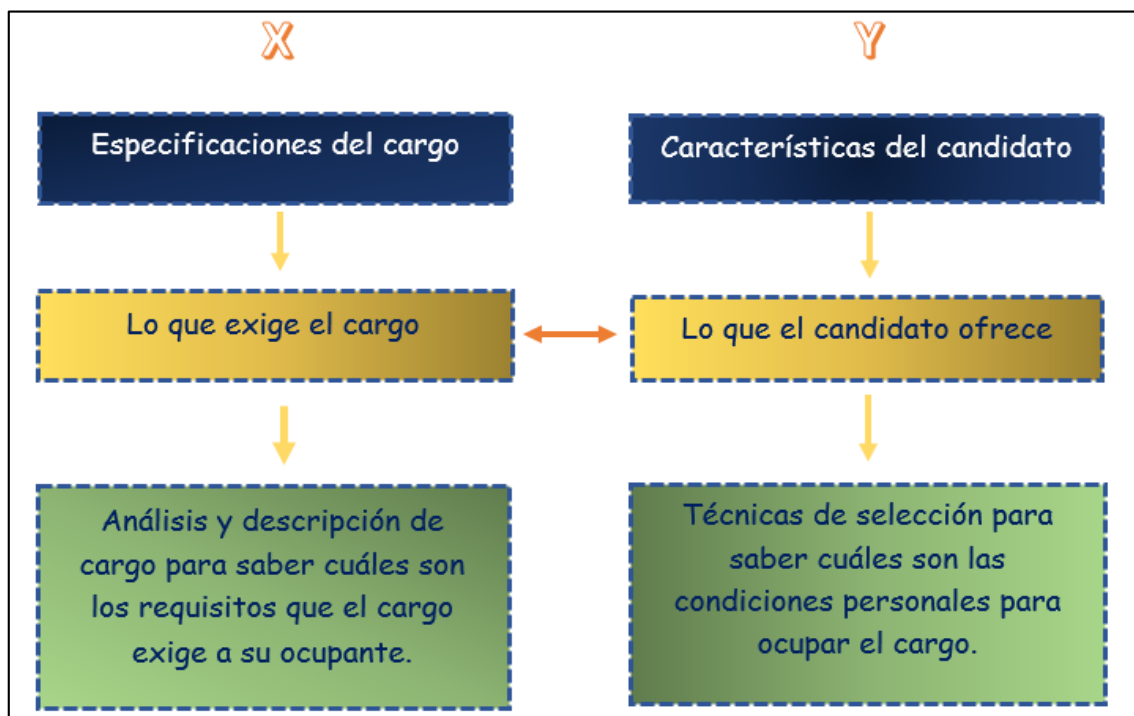


Figura N°07: Proceso de selección de personas.

Fuente: (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos, 2002).

F. Evaluación del Desempeño Humano

La evaluación del desempeño es un proceso para evaluar qué tan bien los trabajadores están llevando a cabo sus labores. Además, se debe compartir la información con los mismos y buscar los medios más eficaces para aumentar la calidad en su trabajo (Davis K. y., 2001).

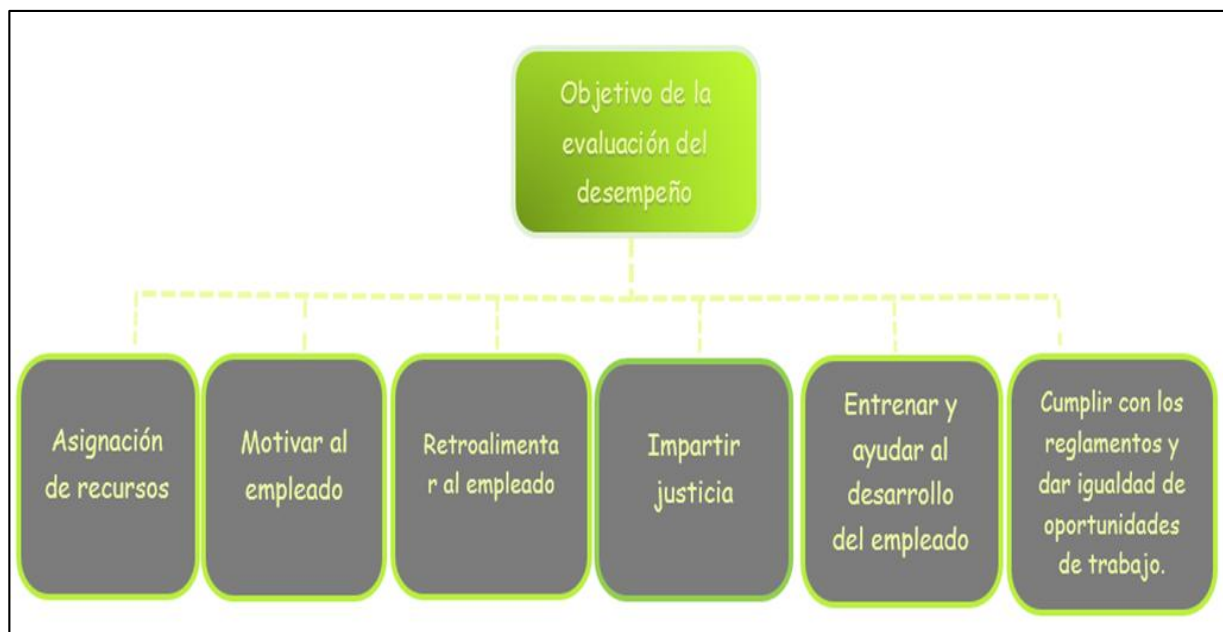


Figura N°08: Objetivo de la Evaluación del Desempeño.
Fuente: (Davis K. y., 2001).

G. Pirámide de Maslow

El hombre ha tenido dos grandes motivaciones a lo largo de su vida: la supervivencia y su desarrollo. Basándose en estos grandes principios, el psicólogo realizó en 1943 la popular pirámide de Maslow en la que definía las necesidades del ser humano, basándose en sus dos grandes motivaciones (Maslow, 2016).

En función a esto, definió las cinco necesidades: fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima y de auto-realización; siendo las necesidades fisiológicas las de más bajo nivel. Maslow también distingue estas necesidades en "deficitarias" (fisiológicas, de seguridad, de amor y

pertenencia, de estima) y de “desarrollo del ser” (auto-realización). La diferencia distintiva entre una y otra se debe a que las “deficitarias” se refieren a una carencia, mientras que las de “desarrollo del ser” hacen referencia al quehacer del individuo.



Figura N°09: Pirámide de Maslow.

Fuente: (Maslow, 2016)

H. Modelo de Cómo se construyen las organizaciones.

Sobre las Organizaciones como sistemas sociales, las sociedades modernas e industriales se caracterizan porque casi todo proceso productivo se realiza por medio de las organizaciones. El hombre moderno pasa la mayor parte de su tiempo en las organizaciones, de las que depende nacer, vivir, aprender, trabajar, ganar su salario, curar sus enfermedades y obtener todos los productos y servicios que necesita (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos, 2016).

Desde un punto de vista más amplio, las organizaciones son unidades sociales(o agrupaciones humanas internacionalmente construidas y reconstruidas para el logro de objetivos específicos. Esto significa que se rigen de

manera planada y organizada para el logro de objetivos específicos. Esto significa que se rigen de manera planeada y organizada para el logro de objetivos determinados. A medida que se logran los objetivos y que se descubren medios para obtenerlos con menor costo y esfuerzo. Las organizaciones se reconstruyen, es decir, se reestructuran y se redefinen. Una organización no es una unidad completa y terminada, sino un organismo social vivo y sujeto a cambios constante.

QUÉ SON	QUÉ TIENEN	QUÉ HACEN
Personas	Comportamiento Humano	Satisfacen necesidades Desarrollan grupos Crean organización organizada Motivan a las personas Desarrollan actitudes Contribuciones.
Organización	Estructura Organizacional	Nacen Crecen Se transforman Acuerdan Se dividen
Personas que realizan alguna actividad	Procesos organizacionales	Producen productos y servicios Contribuyen al bien de la sociedad Comunican Toman decisiones

Cuadro N°03: *Cómo se constituyen las Organizaciones.*

Fuente: (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos, 2016).

I. Modelo sistema Sociotécnico

Por otro lado el modelo (Tavistock, 2016), fue una propuesta de sociólogos y psicólogos del Instituto Tavistock de Londres. Afirma que toda organización es una combinación administrada de tecnología y personas, de manera que ambas partes se encuentran en interrelación recíproca. La organización, además de considerarse un sistema abierto en constante interacción con su ambiente, se entiende también como un sistema socio técnico estructurado.

Las funciones tienen una función doble:

1. **Técnica:** relacionada con la organización del trabajo y la realización de las tareas con ayuda de la tecnología disponible.
2. **Social:** Se refiere a los medios para relacionar a las personas entre sí con el propósito de que trabajen en conjunto.

El sistema técnico o tecnológico se determina por los requisitos de las tareas que se realizan en la organización; varía mucho de una empresa a otra, se conforma por la especialización de conocimientos y habilidades que exigen máquinas, equipo y materias primas y por la situación de las instalaciones.

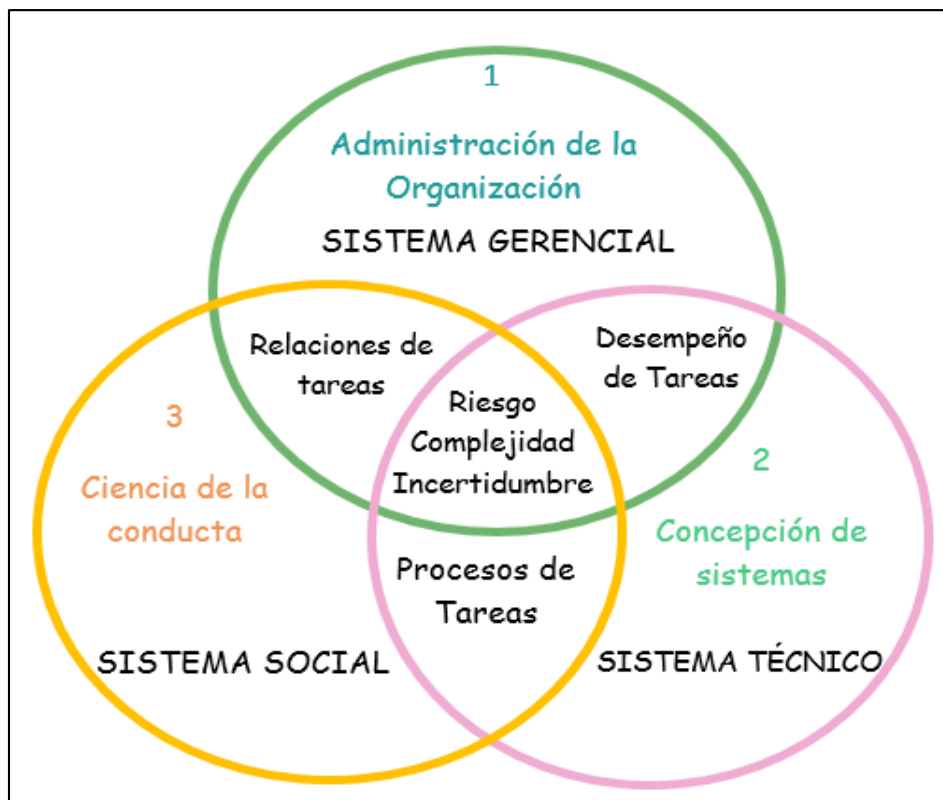


Figura N°10: El Sistema Sociotécnico

Fuente: (Tavistock, 2016).

J. Modelo de Werther y Davis (1996).

El modelo de Werther y Davis nos dice que cuando variadas actividades se unen, forman un sistema, y un sistema se conforma de distintas partes que se relacionan e interactúan entre sí, los cuales tiene límites claros, por tanto, podemos decir que una empresa es un sistema, ya que, está compuesta por departamentos y áreas, es decir que cada actividad realizada por una organización es un subsistema, los cuales se encuentra directamente relacionados y son influenciados por el resto de la organización y también por el entorno que los rodea. Un modelo de sistema, define la actividad de recursos humanos a partir del requerimiento de insumos, transformarlos y convertirlos en productos, por tanto, que para controlar si las actividades se realizaron de manera adecuada, se evalúa el producto, con el propósito de determinar si el producto esta adecuado con los requerimientos o no, esto genera una retroalimentación.

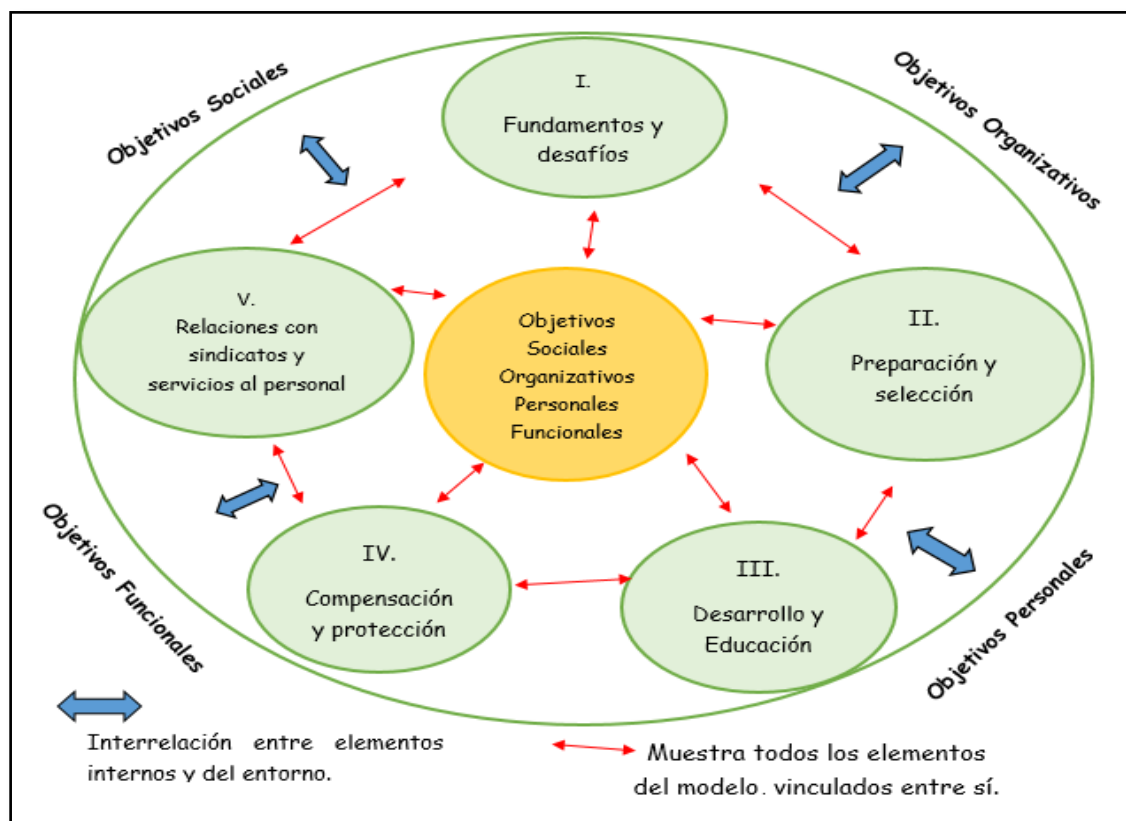


Figura N°11: Modelo de Werther y Davis (1996).
Fuente: (Muñoz B., Muñoz F., & Gonzalez Q., 2012).

En el libro “**Administración de personas y recursos humanos**” de Werther y Davis se señalan cuatro tipos de objetivos del depto. De recursos humanos, los cuales son corporativos, funcionales, sociales y personales.

1. Objetivos corporativos:

Del departamento de recursos humanos obedecen al hecho fundamental que toda organización busca la productividad y la administración de RR.HH. tiene como labor contribuir al éxito de la empresa. Este departamento no es un fin en sí mismo, sino ayuda y contribuye a los gerentes y supervisores en sus labores.

2. Objetivos funcionales:

Se refiere a que el departamento de recursos humanos debe adecuarse a los cambios de las organizaciones, por ejemplo el aumento de personal, o el de trabajo.

3. Objetivos sociales:

“El departamento de recursos humanos debe responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.

4. Objetivos Personales:

El departamento de RRHH debe tener en cuenta que cada una de las personas que trabajan para la organización, tiene aspiración y metas. El departamento debe ser consiente que una de sus funciones es apoyar o ayudar a las personas con sus metas, de lo contrario, se reflejara en los niveles de producción.

K. Moldeo estratégico de la Gestión de Recursos Humanos

La función de Recursos Humanos por lo menos durante los últimos años 10, ha estado buscando modificar su rol para poder convertirse en un verdadero socio del negocio, invirtiendo mucho tiempo en el mejoramiento de su eficiencia operativa. Sin embargo no debemos olvidar que su definición, por su naturaleza, es ser una organización Operativa-Estratégica comprometida con el resultado y desarrollo del negocio, como la podemos ver en la Figura 03. (Buchanan O., 2016)

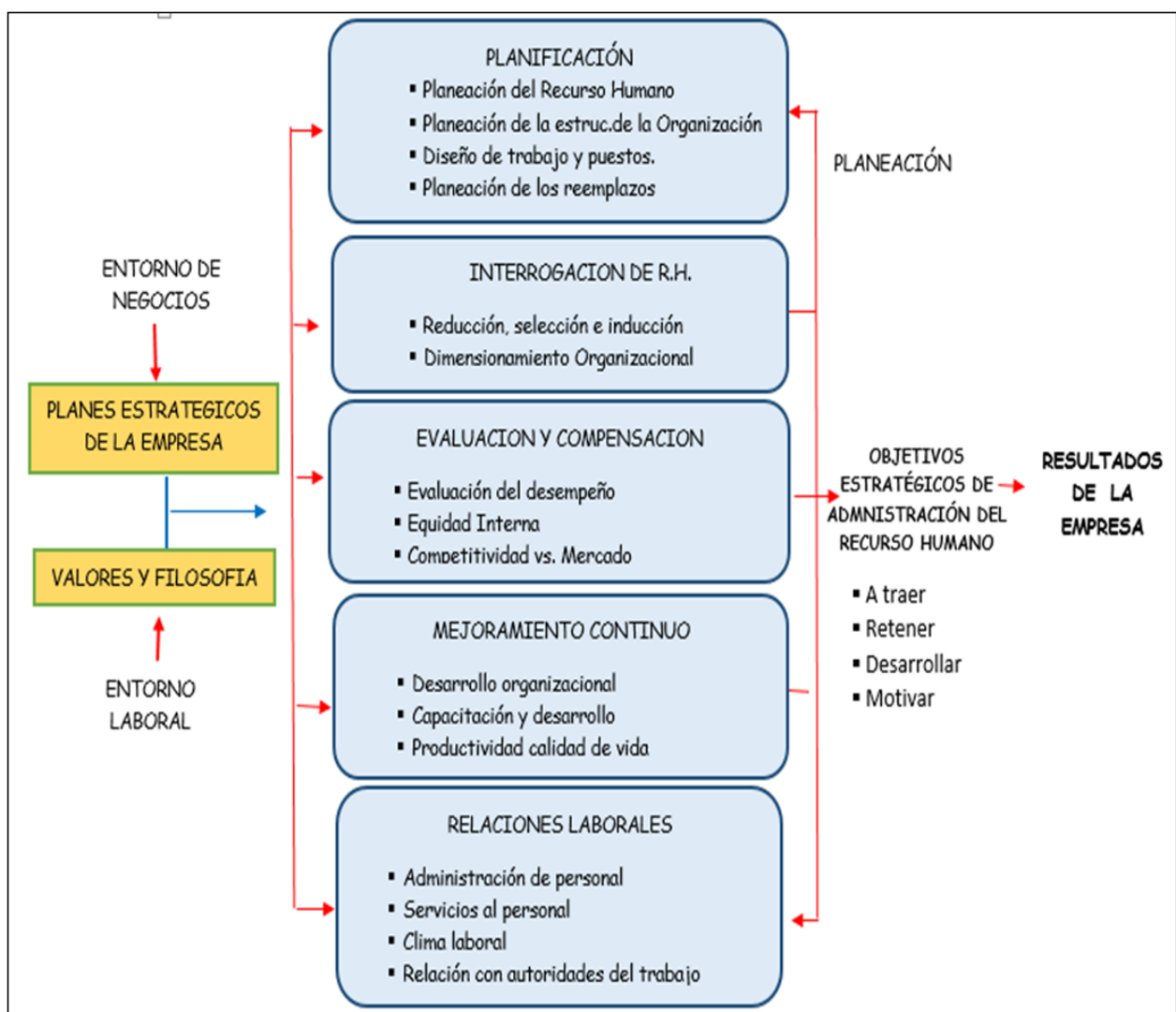


Figura N°12: Modelo estratégico de la Gestión de Recursos Humanos

Fuente: Tomado de (Buchanan O., 2016).

L. Modelo de Acción de los Recursos Humanos

El hombre de Recursos Humanos debe buscar hacer del personal en la empresa una real ventaja competitiva para su negocio, dentro de una gestión administrativa impecable, y generando acciones orientadas a crear una cultura sana y propicia para lograr un alto desempeño; para lograrlo, tiene que superar dos retos. (Buchanan O., 2016)

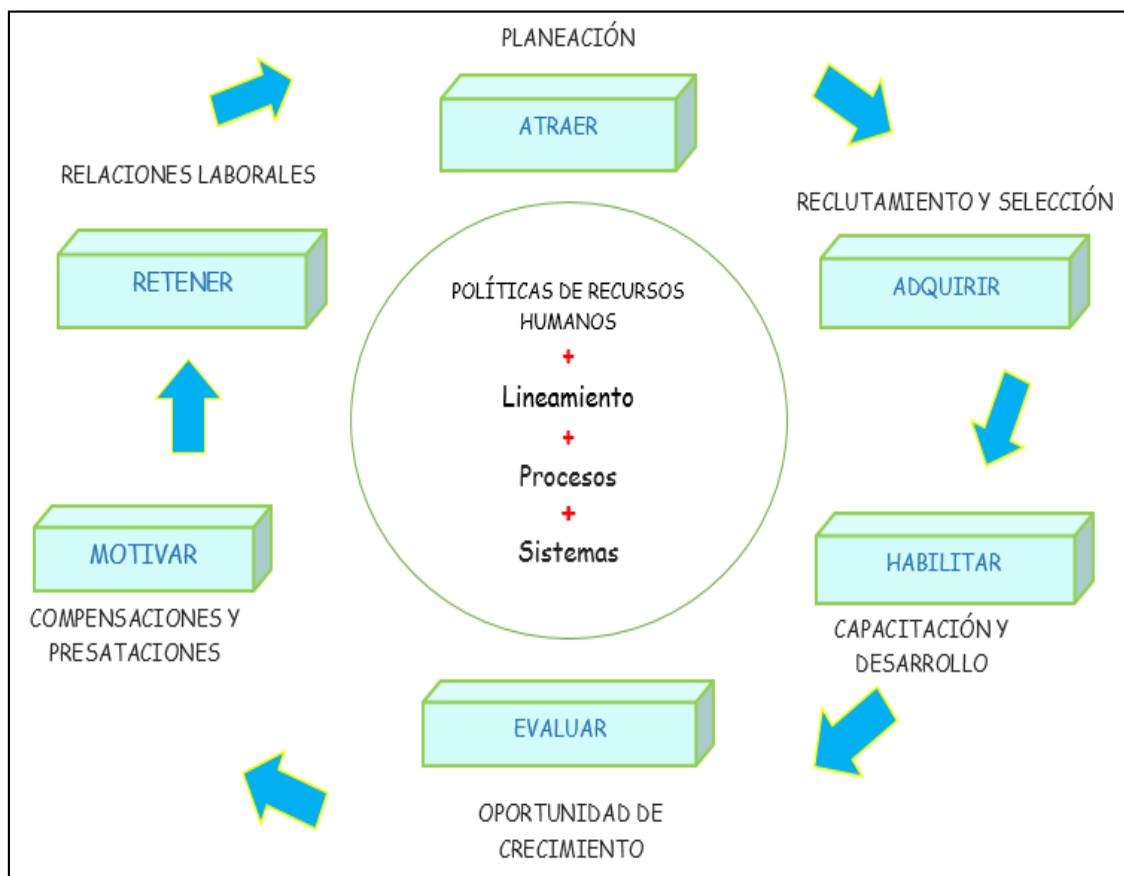


Figura N°13: Modelo de Acción de los Recursos Humanos.

Fuente: Tomado de (Buchanan O., 2016).

M. Modelo Integrado de Gestión estratégica de RR.HH.

1.1.1

La planeación estratégica del Modelo integrado de gestión estratégica del recurso humano, tiene la finalidad de lograr la adecuación de las personas a la estrategia institucional (Longo, La Gestión de las personas en las organizaciones del sector público., 2002).

Según Longo, la gestión de recursos humanos contribuye a resultados de dos modos concretos, uno es el dimensionamiento cuantitativo y cualitativo de los recursos humanos a las finalidades perseguidas, por lo que el suministro de capital humano deberá ajustarse a las necesidades de la organización y, el segundo, que las personas realicen las conductas adecuadas para producir resultados, lo que depende de sus competencias y de lo que Longo llama la “voluntad”, referido a la motivación. (Díaz L., 2013).

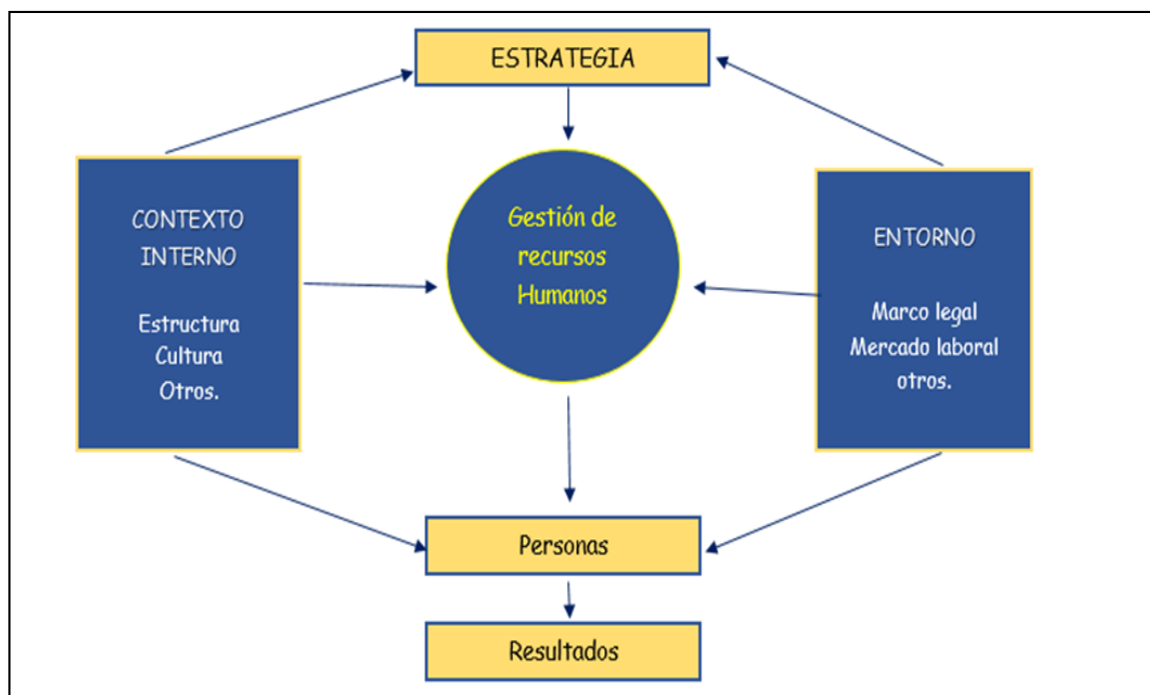


Figura N°14: Modelo Integrado de Gestión estratégica de RR.HH.

Fuente: (Longo, La Gestión de las personas en las organizaciones del sector público., 2002).

N. Modelo de Horizontes Temporales y Procesos de Gestión de Personas.

Abarzúa, plantea el modelo de Horizontes temporales y procesos de gestión de personas, dentro del cual tiene una definición propia para cada ciclo que el plantea y los cuales son: el ciclo de corto plazo, ciclo de mediano plazo y ciclo de largo plazo.

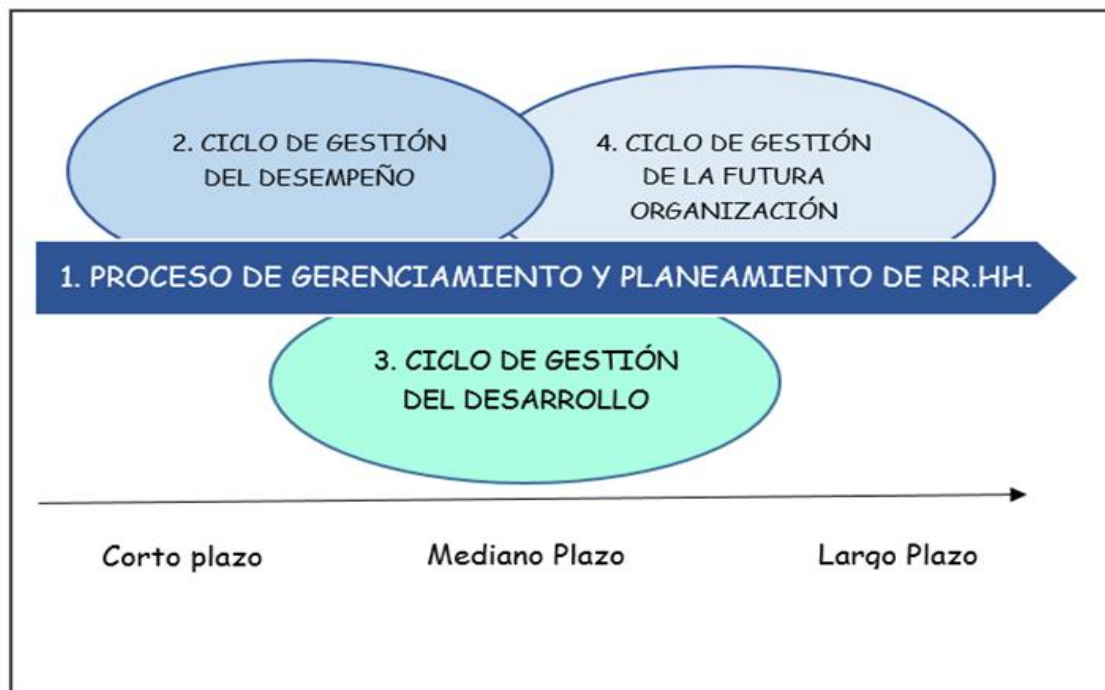


Figura N°15: Modelo de Horizontes temporales y procesos de gestión de personas.
Fuente: (Abarzúa C., 2008)

A continuación se describen los elementos que comprenden los tres ciclos temporales y el macro proceso de planificación y soporte.

Ciclo de GRH de corto plazo: será de relevancia dar cuenta de los procesos y políticas de reclutamiento y selección de personas, los criterios asociados, existencia de perfiles para seleccionar, indicadores de evaluación del éxito de la selección. Así también, se considera la evaluación del desempeño, el proceso y los contenidos de esta evaluación, la relevancia institucional de ésta, relación con otros sistemas de GRH e indicadores de éxito o cumplimiento de la evaluación.

Se considerará además temas asociados a la capacitación para los puestos de trabajo, la existencia de programas, las formas de detección de necesidades de la capacitación y la existencia de indicadores. Por último, será significativo en este ciclo analizar temas relacionados con el bienestar y calidad de vida, la presencia de un área dedicada a esto, temas prioritarios en esta área, usuarios de las intervenciones ejecutadas.

Ciclo de GRH mediano plazo: respecto al ciclo de mediano plazo se considerará temas relacionados con el desarrollo profesional y/o de carrera, mecanismos utilizados, ajuste entre las necesidades del servicio y las personas, tensiones principales del proceso. Además de la formación de directivos y del personal clave para los escenarios futuros, en las que parece relevante indagar respecto a los temas prioritarios de la formación y acciones ejecutadas. También en este ciclo es dónde se gestiona y administra la transferencia del conocimiento clave de cada institución.

Ciclo de GRH largo plazo: incluye los temas que se consideran relevantes en relación al clima y cultura organizacional, la existencia de estudios, su naturaleza y las acciones generadas respecto a ellos. Así también, las estrategias utilizadas para gestionar las relaciones laborales, la presencia o no de la URH en este tema. Además de las acciones ejecutadas en torno al desarrollo y cambio organizacional asociado a escenarios de cambio o tensión en la misión institucional.

O. Modelo Integrado de Gestión del empleo y Recursos Humano.

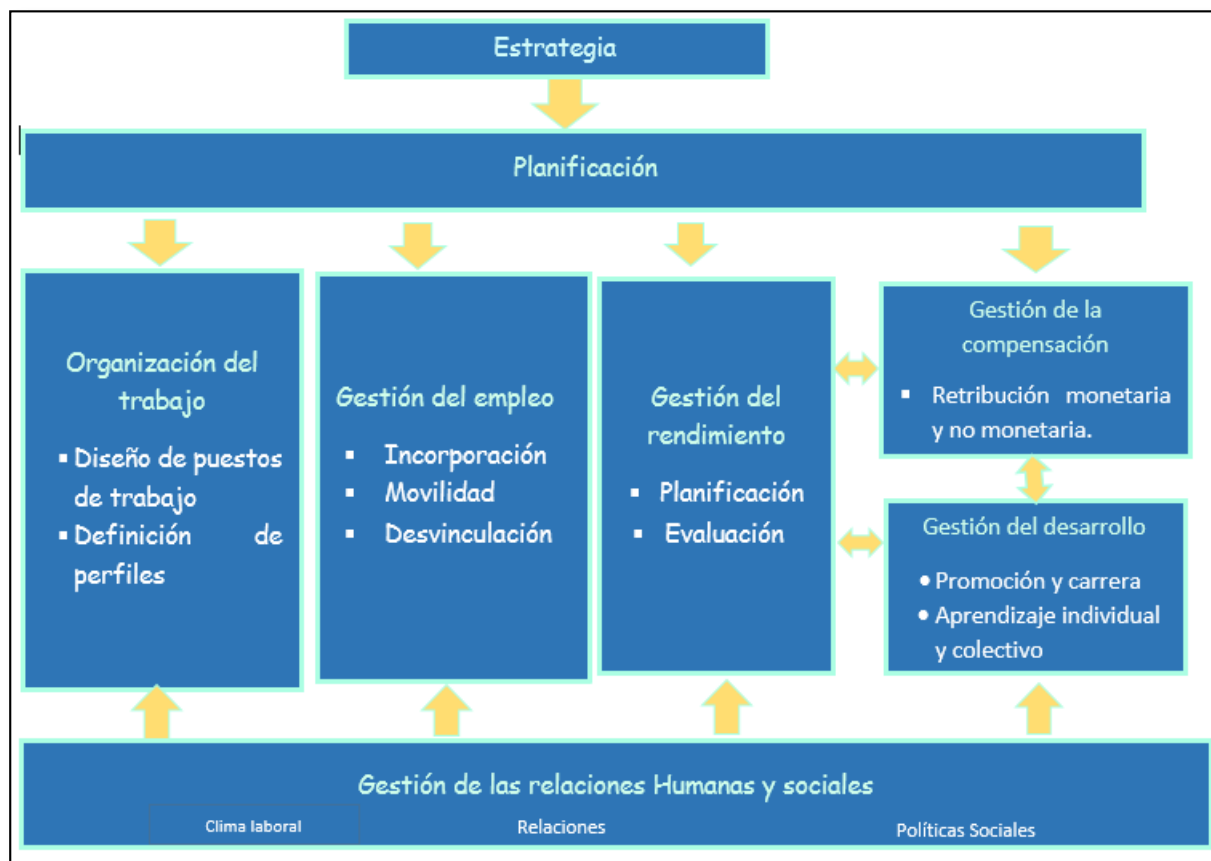


Figura N°16: Modelo Integrado de Gestión del Empleo y Recursos Humanos.

Fuente: (Longo, Marco Analítico Para el diagnóstico Institucional de Sistemas de Servicio Civil, 2012).

El Subsistema de Planificación, tiene como función definir políticas para los demás subsistemas, a partir del input estratégico y con el mandato de mantener la coherencia general.

El Subsistema de Organización del Trabajo, establece con mayores niveles de detalle qué funciones deberán cumplirse en cada puesto y precisar qué competencias deben exhibir los funcionarios que tendrán a su cargo la generación de estos resultados.

El Subsistema de Gestión del Empleo, tiene a su cargo la definición de los flujos de la dotación dentro de la estructura organizacional: ingresos, movimientos y egresos. Corresponde a la tarea de especificar y traducir en términos cuantitativos, y cualitativos las necesidades dotacionales derivadas de la estrategia institucional.

El Subsistema Gestión del Rendimiento, establece metas, supervisa y estimula el trabajo en pos de las mismas, para finalmente asignarle una evaluación a cada funcionario. Conduce necesariamente a dos subsistemas adicionales: Gestión de la Compensación, que retribuye los buenos desempeños, y Gestión del Desarrollo que toma a su cargo la función de promover el crecimiento laboral de las personas.

El Subsistema de Relaciones Humanas y Sociales, al igual que en el Subsistema de Planificación, corresponde a un proceso de características transversales en la base del modelo: la gestión de las relaciones humanas y sociales que se producen en la vida institucional y comprende las relaciones colectivas de trabajo, el clima organizacional y la gestión de las políticas sociales (especialmente beneficios en salud). (Civil, 2012)

Este modelo puede ser valorado por las siguientes razones:

- Asume un enfoque amplio, capaz de albergar perspectivas diferentes y aproximaciones multidisciplinarias.
- Se adapta bien a la macro escala de análisis que caracteriza a los trabajos de diagnóstico institucional, para los que debe servir de referente.
- Aunque fue pensado originalmente en el ámbito de la gestión privada, ha sido desarrollado y adaptado al sector público, en los campos de la docencia y la consultoría.

P. Modelo de Personas como Personas y Personas como recursos.

El profesor Idalberto Chiavenato hace mención al hombre Como animal social. El hombre tiende a la vida en sociedad, vive en organizaciones y ambientes cada vez más complejos y dinámicos. De esta manera, las organizaciones son personas, las organizaciones son grupos y las organizaciones son organizaciones. Los gerentes administran personas, los gerentes administran grupos y los gerentes administran organizaciones. Los gerentes son personas, los gerentes son miembros de grupos y los gerentes son miembros de organizaciones. (Chiavenato I. , Variabilidad Humana, 2011),

Sin embargo, la variabilidad humana es muy grande, cada persona es un fenómeno multidimensional sujeto a las influencias de una enorme cantidad de variables. Las diferencias en aptitudes y los patrones de conductas aprendidas son diversos. Las organizaciones no disponen de datos o medios para comprender a sus miembros en toda su complejidad.

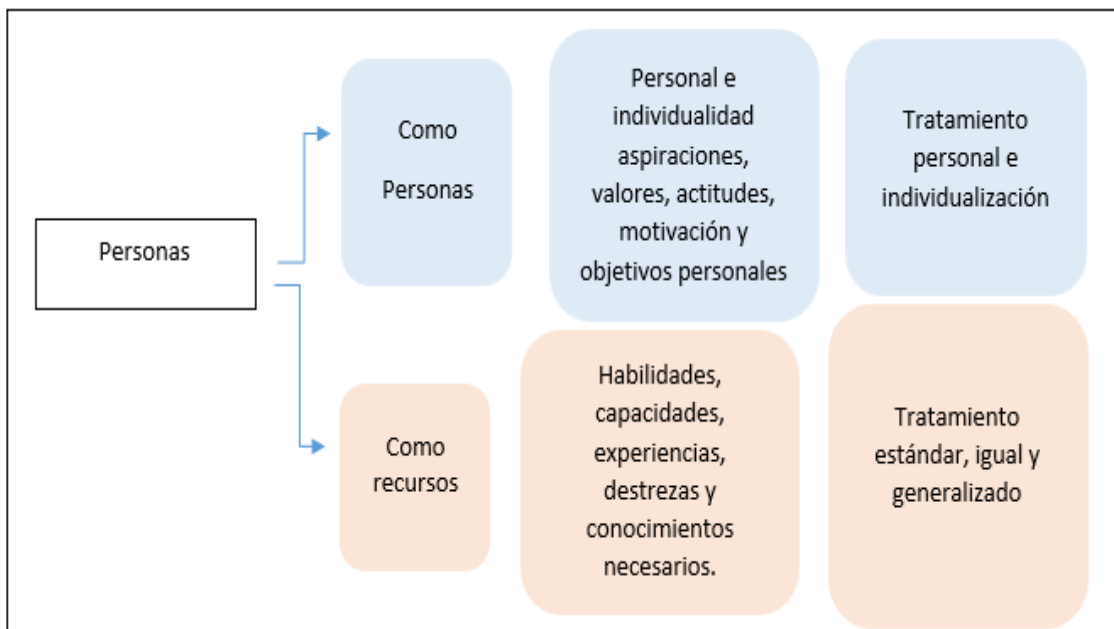


Figura N°17: *Personas como personas y personas como recursos.*
Fuente: (Chiavenato I. , *Variabilidad Humana*, 2011).

2.2.4. TEORÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LIKERT

La teoría del clima organizacional menciona que para medir el ambiente organizacional, que está determinado fundamentalmente, según Likert, por el estilo de Liderazgo, propuso un modelo para estudiar la conducta del líder basado en lo que denominó: "Sistemas de Administración", que describen los diferentes tipos de líder. El que denominó sistema 1 corresponde al líder que dirige autoritariamente y busca explotar a los subordinados. (Likert, Teoría del Clima Organizacional de Likert, 2016)

El superior que administra mediante el sistema 2 es también autoritario pero paternalista al mismo tiempo; controla a sus subordinados en

forma estricta y nunca delega autoridad. Sin embargo, les “da palmaditas en la espalda” y, aparentemente, “hace lo que es mejor para ellos”, Bajo el sistema de administración³, el jefe sigue una conducta de tipo consultivo, pide a sus subordinados que participen opinando sobre las decisiones, pero él se reserva el derecho de tomar la decisión final. El jefe que sigue el estilo 4 usa un estilo democrático, da algunas instrucciones a los subordinados, pero les permite participar plenamente y la decisión se toma con base en el consenso o por mayoría. La siguiente tabla resume las características básicas de los cuatro sistemas de administración propuestos por Likert.

VARIABLE DE LIDERAZGO	SISTEMA 1 (EXPLORADOR)	SISTEMA 2 (AUTÓCRATA)	SISTEMA 3 (PARTICIPATIVO)	SISTEMA 4 (DEMOCRÁTICO)
CONFIANZA EN LOS SUBORDINADOS	El líder no confía en los subordinados	El líder tiene confianza en los subordinados de la misma forma que la tiene un amo en sus sirviente.	El líder tiene confianza en los subordinados pero no completa: desea mantener el control de las decisiones.	El líder confía completamente en ellos.
SENTIMIENTO DE LIBERTAD DE LOS SUBORDINADOS	No se siente en libertad para discutir con el jefe asuntos relacionados con el trabajo	No siente verdadera libertad para analizar con el jefe asuntos relacionados con el trabajo.	Siente algo de libertad para analizar con el jefe asuntos relacionados con el trabajo.	Siente libertad completa para analizar con el jefe asuntos relacionados con el trabajo.
BÚSQUEDA DEL INVOLUCRAMIENTO DE LOS SUBORDINADOS POR EL SUPERIOR.	La líder rara vez pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo.	Ocasionalmente líder pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo.	Frecuentemente el líder pide opiniones e ideas para resolver problemas de trabajo.	El líder siempre pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo.

Tabla N°01: Teoría del clima organizacional de LIKERT

Fuente: (Likert, Teoría del clima Organizacional, 2002).

2.2.5. TEORÍA DE LOS DOS FACTORES Y LA INSATISFACCIÓN COMO DOS CONTINUOS SEPARADOS.

Un psicólogo propuso la teoría de la motivación e higiene, también conocida como Teoría de los dos Factores, establece que los factores que generan insatisfacción en los trabajadores son de naturaleza

totalmente diferente de los factores que producen la satisfacción. La teoría parte de que el hombre tiene un doble sistema de necesidades: la necesidad de evitar el dolor o las situaciones desagradables y la necesidad de crecer emocional e intelectualmente. (Herzberg F. , 2016)

Por lo que Formuló la teoría de los dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en el trabajo y plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas, uno de ellos es el Factor higiénico, el cual rodea a las personas y como desempeñar su trabajo, esta variable es considerada como fuera del control de los empleados, algunos de los principales factores higiénicos vienen siendo: el salario, los beneficios sociales, tipo de dirección o servicios que las personas reciben de sus superiores.

Dentro de los factores motivacionales involucran sentimientos relacionados con el crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización que desempeña en su trabajo, Según Herzberg, los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas son mucho más profundos y estables cuando son óptimos.



Figura N°18: Teoría de los dos factores y la insatisfacción como dos continuos separados.

Fuente: (Herzberg F. , 2016).

2.2.6. TEORÍA “X” TEORÍA “Y”

El psicólogo industrial, (Mcgregor, 2016) quien es considerado como figura ilustre de la escuela administrativa de las relaciones humanas. McGregor observó que el comportamiento del líder frente a sus subordinados depende de lo que el líder piense de ellos, por lo que identificó dos posiciones extremas de denominó Teoría “X” y Teoría “Y” (Mcgregor, 2016).

La teoría “x” es un estilo de dirección autoritario con autoridad formal delimitada, donde la dirección señala a cada uno lo que debe hacer y cómo hacerlo, marca los tiempos de realización del trabajo, dicta unas normas estrictas a seguir, consiguiendo que los trabajadores hagan los esfuerzos necesarios para evitar ser sancionados (No se motiva, no se delega responsabilidades, no son participativos).

TEORÍA “X”	TEORÍA “Y”
1. Trabajan lo menos posible.	1. Consideran el trabajo como algo natural.
2. Carecen de ambición y su única motivación es el dinero.	2. Se auto dirigen hacia consecución de los objetivos que se les asigna.
3. Busca ante todo su seguridad y evitan responsabilidades.	3. No es necesaria la coacción o las amenazas para que los individuos se esfuercen.
4. Prefieren que les manden.	4. Buscan responsabilidades.
5. Se resisten a los cambios.	5. Tienen imaginación y creatividad.
6. Son crédulas y están mal informadas.	6. Sienten motivación, desean perfeccionarse.
7. Harían muy poco por la empresa si no fuera por la dirección.	7. Asumen los objetivos de la empresa si reciben compensación por lograrlos, sobre todo reconociéndole los méritos.

Tabla N°02: Las Teorías “x” y “Y” de McGregor (1960)

Fuente: (Mcgregor, 2016).

Por lo que la teoría “Y” es una dirección participativa y democrática que proporcionará las condiciones para que las personas puedan alcanzar los propios objetivos al tiempo que alcanzan los objetivos de la empresa. Los directores deben dar confianza, información y formación, facilitando la participación de los empleados en la toma de decisiones, así como en la negociación de los objetivos a conseguir. Se delegan responsabilidades. La teoría “Y” es difícil de aplicar en trabajos de producción en masa si bien es fácil de aplicar trabajos de dirección y profesionales

2.2.7. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La Administración de Recursos Humanos es una especialidad que surgió debido al crecimiento y a la complejidad de las tareas organizacionales. Sus orígenes se remontan a los comienzos del siglo XX, como consecuencia del fuerte impacto de la Revolución Industrial; surgió con el nombre de relaciones industriales como una actividad mediadora entre las organizaciones y las personas, para suavizar o aminorar el conflicto entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de las personas, hasta entonces considerados como incompatibles o irreconciliables.

Era como, si las personas y las organizaciones, a pesar de estar estrechamente interrelacionadas, vivieran separadas, con las fronteras cerradas, las trincheras abiertas y necesitando un interlocutor ajeno a ambas para entenderse o, por lo menos, para aminorar sus diferencias.

Este interlocutor era una área que recibía el nombre de relaciones industriales y que buscaba articular capital y trabajo, interdependientes, pero en conflicto.

Es importante mencionar que debido a la visión que se tenía en esta época del ser humano como empleado, se reducía a ser un elemento más dentro de la organización, como lo podía ser la materia prima o los procesos de trabajo, sin tomar en consideración sus necesidades como individuo independiente y pensante. El área denominada Relaciones Industriales se encargaba básicamente de vigilar que los intereses de las personas no se alejaran de los intereses de la organización.

Con el paso del tiempo, el concepto de relaciones industriales cambio radicalmente y sufrió una transformación. Alrededor de la década de 1950, se le llamo administración de personal. Ya no se trataba solo de mediar en la desavenencias y de aminorar los conflictos, sino, principalmente de administrar personas de acuerdo con la legislación laboral vigente y administrar los conflictos que surgían cotidianamente. Poco después alrededor de la década de 1960, el concepto sufrió una nueva transformación. La legislación laboral se volvió obsoleta, mientras que los desafíos de las organizaciones crecían desproporcionadamente. Las personas fueron consideradas como los recursos fundamentales para el éxito de la organización.

Así a partir de la década de 1970, surgió el concepto de Administración de Recursos Humanos, aunque todavía sufría de una vieja miopía de ver a las personas como recursos productivos o meros agentes pasivos cuyas actividades deben ser planeadas y controladas a partir de las necesidades de la organización.

Las personas no son recursos que la organización consume y utiliza, y que producen costos. Al contrario las personas constituyen un poderoso activo que impulsa la creatividad organizacional, de la misma manera que lo hacen el mercado o la tecnología. Por tal motivo es posible resaltar tres aspectos fundamentales:

Las personas son diferentes entre sí: están dotadas de una personalidad propia, tienen una historia personal y particular, son poseedoras de habilidades y conocimientos, destrezas y competencias indispensables para la adecuada administración de recursos organizacionales. Las diferencias individuales deben ser resaltadas y no eliminadas o estandarizadas no homogeneizadas. Esto es, considerar a las personas como seres dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, y no como meros recursos de la administración.

Partiendo de esta cualidad los administradores de recursos humanos deben aprovechar al máximo estas diferencias individuales que, podrán en gran medida ayudar a fortalecer y aportar innovación a la organización. Recordemos que entre mayor sean nuestras diferencias mayor será la

posibilidad de aportar ideas creativas e innovadoras a la organización en general.

Las personas son elementos vivos: Son los impulsores de la organización, capaces de dotarla de la inteligencia, talento y aprendizaje indispensables para su constante renovación y competitividad en un mundo lleno de cambios y desafíos. Por ser los únicos elementos vivos dentro de la organización son los encargados de dotar de vida a la misma; imaginemos por un instante una organización ausente de personas, no podría existir.

Las personas son socios de la organización: Son los únicos capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como socios las personas hacen inversiones en la organización, esperando obtener ganancias de estas inversiones. Podemos entender inversión como esfuerzo, dedicación, responsabilidad y compromisos. Las ganancias de dichas inversiones serían en forma de salarios, incentivos, crecimiento profesional y carrera. Todo ser humano es proactivo, su conducta estará orientada para satisfacer ciertas necesidades o alcanzar ciertos objetivos personales, el administrador de recursos humanos deberá ofrecer una plataforma de políticas e incentivos que orienten y motiven a la persona a volverse socio de la organización y ayudar al logro de los objetivos organizacionales a cambio del logro de sus propios objetivos. (Vázquez D., 2016)

2.2.8. LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LOS RECURSOS HUMANOS

1. Los cambios que se producen en el mundo en todos los aspectos repercuten inmediatamente en las esferas económica y social. Las empresas y organizaciones de todo tipo enfrentan hoy día grandes retos por sobrellevar y superar exitosamente estos cambios. Es necesario adquirir nuevas herramientas y competencias en cuanto a cómo organizar y gerencia los recursos humanos en una época de incertidumbre.
2. El área de Recursos Humanos es un componente delicado y complejo de la dirección, que suele enfrentarse con grandes obstáculos y resistencia al cambio. Esto afirma la necesidad de llevar a cabo un proceso de formación de los actores con una orientación gerencial más avanzada en este campo. A partir de ahí

se redefinirán las funciones, donde el capital humano juega un rol protagónico.

3. El planeamiento de los recursos humanos y en especial el reclutamiento, es una actividad que debe lograr una cantidad y calidad de los candidatos que garantice una buena selección. Esto va a depender de la experiencia y aptitudes del reclutador.
4. La gestión del desempeño estará vinculada con la posterior evaluación del potencial, las competencias y los resultados obtenidos. Esto servirá como método de motivación al igual que encontrar la coincidencia entre las necesidades de los individuos y los objetivos de la organización.
5. Una gestión estratégica de los RRHH reconoce que el capital más valioso que tiene una empresa son sus empleados. Sus conocimientos, habilidades y creatividad constituyen el fundamento de los buenos o malos resultados que la organización pueda obtener. La clave del éxito entonces será reconocer las problemáticas que puedan surgir y dar la solución acorde a las necesidades e intereses del empleado y empleador. Crear necesidades e intereses conjuntos.
6. El análisis estratégico se torna imprescindible para conseguir el continuo crecimiento y evolución de las organizaciones, además de permitirles adoptar una perspectiva hacia mediano y largo plazo. El Centro de e-Learning de FRBA-UTN posee una amplia gama de cursos y diplomaturas sobre Recursos Humanos. Estos cursos posibilitarán a los alumnos desarrollar una mirada abierta y de aprendizaje constante indispensable para pensar estrategias reales que resuelvan las situaciones que se presentan en las organizaciones. (Nacional, 2016).

2.3. PRODUCTIVIDAD LABORAL

2.3.1. HISTORIA DE LA GESTION DE RECURSOS HUMANO

Adam Smith sostiene que la productividad aumenta a medida que se incrementa la división del trabajo. La productividad, considerada como la capacidad de producir una cierta cantidad de bienes con un conjunto

de recursos dados, será mayor si el trabajo se divide entre especialistas que cumplan funciones definidas. Si bien no lo vamos a reproducir aquí, es famoso el ejemplo de Smith sobre la fábrica de alfileres. A la división del trabajo, producida al interior de la fábrica, Smith la llama división técnica del trabajo. Si se demuestra que la división técnica del trabajo puede aumentar la productividad en un establecimiento, esto también puede ser cierto para una nación entera, razonaba Smith, denominándola división social del trabajo. Habría un ahorro de tiempo, y por ende más y mejores bienes. La riqueza de esa comunidad habrá sin duda aumentado con respecto a la de un hipotético mundo sin división del trabajo. También debemos recordar que Smith, en su faceta de filósofo y moralista, también observaba los efectos negativos de esta hiperespecialización en el trabajo que postulaba el Smith economista: él ya notaba y se lamentaba porque el operario se transformaba en el personaje de Charles Chaplin en "Tiempos Modernos", un ser que realizaba durante muchas horas del día la misma monótona tarea, con la consiguiente pérdida de otras capacidades de la mente por desuso (Laza, 2006).

2.3.2. DEFINICIONES Y CONCEPTOS

Robbins y Coulter en su libro de administración la definen como el volumen total de bienes producidos, dividido entre la cantidad de recursos utilizados para generar esa producción. Se puede agregar que en la producción sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y la mano de obra, pero se debe tomar en cuenta, que la productividad está condicionada por el avance de los medios de producción y todo tipo de adelanto, además del mejoramiento de las habilidades del recurso humano (Robbins P. & Coulter, 2013).

La productividad tiene que ver con los resultados que se obtienen en un proceso o un sistema, por lo que incrementar la productividad es lograr mejores resultados considerando los recursos empleados para generarlos. En general, la productividad se mide por el cociente formado por los resultados logrados pueden medirse en unidades producidas, en piezas vendidas o en utilidades, mientras que los recursos empleados pueden cuantificarse por número de trabajadores, tiempo total empleado, horas máquina, etc. .En otras palabras, la medición de la productividad resulta de valorar los recursos empleados para producir o generar ciertos resultados. (Gutiérrez, 2001)

Por otro lado Ricardo Sergio Tacoma Carbajal define la Productividad como una relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En realidad la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida. (Tacoma, 2014).

La productividad es el cociente que se obtiene al dividir el monto de lo producido entre alguno de los factores de la producción. Así es posible hablar de la productividad del capital, de la inversión o de las materias primas en función de que el monto de lo producido se considera en relación con el capital, la inversión o las materias primas, etcétera (Sumanth D. J., Administración para la Productividad Total, 1999).

2.3.3. MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD

- Según Robert Solow la función de producción, contribuyó a establecer el factor total de la productividad como un concepto operacional. En su artículo “Technical change and the aggregate production function” publicado en 1957 describe una forma de separar las variaciones en el producto per cápita debidas al cambio técnico y la disponibilidad de capital per cápita. Solow define a la función de producción agregada como detalla (Medina, 2014) a continuación:

$$(1) Q = F(K, L; t)$$

1.2 Donde:

Q = producción,

k = insumo de capital,

l = insumo de mano de obra,

K y l representan los insumos de capital y mano de obra en unidades físicas, y t representa el tiempo y aparece en f para considerar el cambio técnico. Así pues, Solow se basa en una función de producción de tipo Cobb-Douglas con rendimientos constantes a escala, cambio tecnológico autónomo y neutral y competencia perfecta:

$$(2) dA = dQ - a dL + b dK \quad b = (1 - a)$$

$$A Q L K$$

Dónde: a y b son las participaciones de trabajo y capital en el ingreso, dQ , dL y dK son las derivadas en t de Q , L y K . Cabe señalar que Solow utiliza el concepto cambio técnico para referirse a cualquier clase de desplazamiento de la función de producción. Así pues, los retardos, las aceleraciones, las mejoras en la educación de la fuerza de trabajo, y toda clase de cosas, aparecerán como cambio técnico" (Solow; 1957). Este autor diferencia al cambio técnico neutral de los movimientos a lo largo de ella y definiéndolo como:

"Los desplazamientos de la función de producción cuando dejan intactas las tasas marginales de sustitución y sólo aumentan o disminuyen la producción obtenible de insumos dados. En este caso, la función de producción se representa de la siguiente manera:

$$(3) Q = A(t) f(K, L)$$

En el que el factor multiplicativo $A(t)$ mide el efecto acumulado de los desplazamientos a través del tiempo.” Solow propone un método para separar los desplazamientos de la función de producción agregada de los movimientos a lo largo de ella. Dicho método descansa en los siguientes supuestos:

- Se paga a los factores sus productos marginales,
 - Rendimientos constantes a escala a nivel agregado de toda la economía.
 - Neutralidad del cambio tecnológico.
 - Competencia perfecta en toda la economía.
- Norman Gaither, Greg Frazier definieron productividad como la cantidad de productos y servicios realizados con los recursos utilizados y propusieron la siguiente medida.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Cantidad de productos o servicios}}{\text{Cantidad de recursos utilizados}}$$

Es la medida de desempeño que abarca la consecuencia de metas y la proporción entre el logro de resultados y los insumos requeridos para conseguirlos. Extraído de (Fuentes, 2012).

2.3.4. MODELOS DE PRODUCTIVIDAD LABORAL

A. Modelo Nacional de competitividad (México)

A continuación del modelo Nacional de Competitividad de México establece seis impulsores clave de valor en una

organización. Por lo que la evolución y la competitividad de una organización dependen en gran medida de la manera en que se desarrollan estos impulsores.

Liderazgo. Este impulsor plantea la forma en la que los líderes definen un rumbo, asumen los retos que el entorno presenta a su organización y la manera como establecen estrategias innovadoras para responder al mismo con una ejecución centrada en prioridades. Las estrategias innovadoras y su modo de ejecutarlas requieren un contexto que apoye su realización. La cultura organizacional puede ser un elemento facilitador de la estrategia o una fuerza restrictiva si no se identifican sus elementos clave ni se desarrollan las capacidades y competencias necesarias.

Mercados y clientes. Este impulsor está orientado a generar una reflexión estratégica en las organizaciones respecto a los mercados y segmentos en los que les interesa participar, la forma como se identifican y conocen las necesidades de los mismos, los requerimientos de los clientes actuales y potenciales, las características de la cadena de valor, la necesidad de establecer alianzas estratégicas con los clientes, el conocimiento de la competencia, así como el desarrollo de nuevos productos y/o servicios.

Planeación. Este impulsor plantea la forma como la organización desarrolla sus ideas respecto a lo que busca ser, analizando la dinámica del entorno, definiendo sus retos, estableciendo sus objetivos y planteando sus prioridades y capacidades para alcanzarlos.

Procesos. Este impulsor considera la forma como las cadenas de procesos organizacionales deben ser alineadas con la estrategia y las necesidades de los grupos de interés. También se ocupa del desarrollo de las capacidades organizacionales diferenciadoras como agilidad, flexibilidad y oportunidad en entregas entre otras. Contempla la innovación de productos, servicios, procesos y sistemas, así como la creación de alianzas estratégicas para fortalecer las capacidades organizacionales.

Plantea el impulso de una alta eficiencia operativa, mediante la gestión de procesos, proveedores y subcontratistas.

Personal. Este impulsor se enfoca en la forma como la organización alcanza el alto desempeño orientándose en la alineación de las competencias del personal y del sistema de trabajo con la estrategia. La capacidad de la organización para competir depende en buena medida de las competencias, el involucramiento y la motivación del personal, por lo que resulta clave el desarrollo de una estrategia de personal alineada con la de la organización para el fortalecimiento de la posición competitiva.

Información y conocimiento. Este impulsor considera la forma como se proyecta y alinea el sistema de información y los procesos para la generación de conocimiento con los objetivos y prioridades de la organización, su estructura y modo de operar. Así mismo plantea la reflexión estratégica sobre los principales conocimientos con los que cuenta en ese momento la empresa, la conformación del capital intelectual y las prioridades para su desarrollo.

Responsabilidad Social. El desarrollo sostenible descansa en el crecimiento económico, el balance ecológico y el desarrollo social y humano, así como en la interacción de las organizaciones privadas en el sector público y la sociedad civil. Las organizaciones responden al desarrollo sostenible comprometiéndose en la mejora de la calidad de vida por medio de la colaboración de sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad.

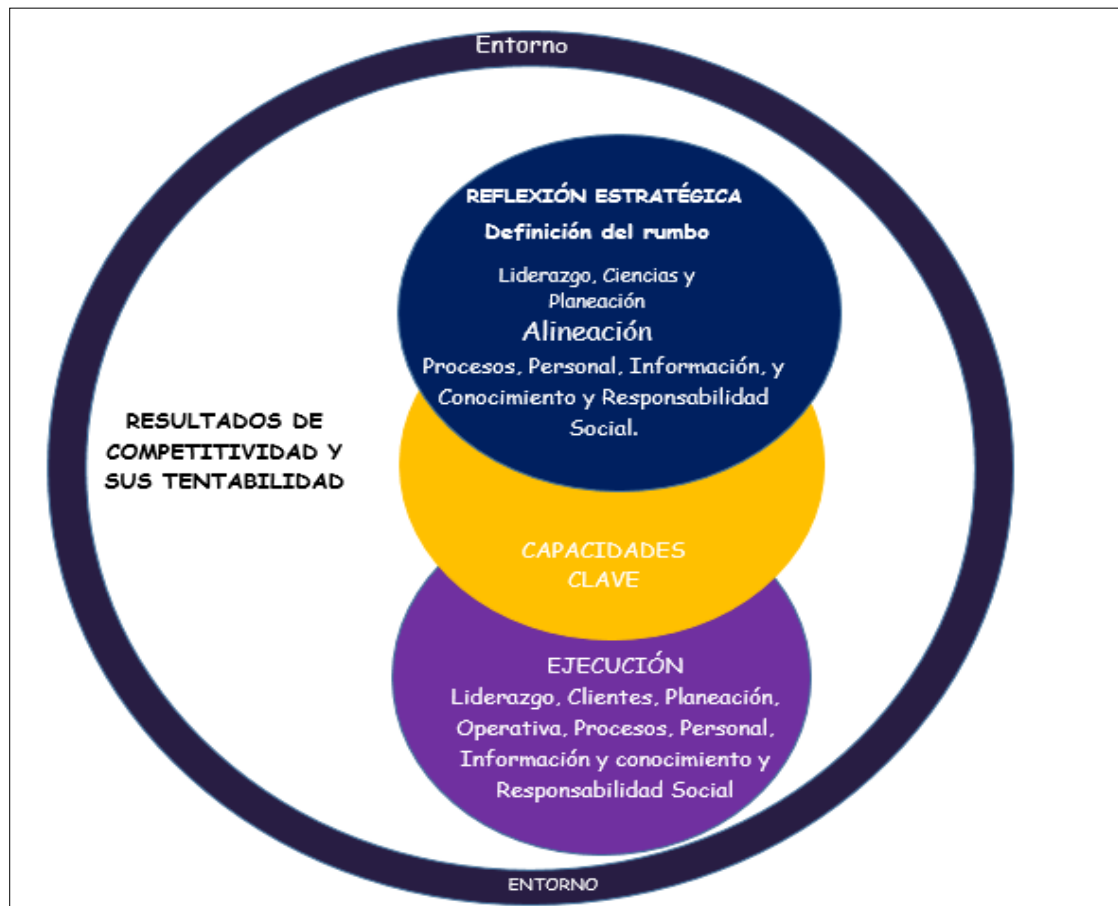


Figura Nº19: Modelo Nacional de Competitividad (México)
Fuente: (Gutierrez, 2001).

B. MODELO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD BASADO EN PROCESOS

Aquí se ratifica que uno de los fundamentos de los SGC ISO-9000 es el enfoque en procesos, que ya se explicó en la sección anterior. En particular, se presenta el diagrama de la figura 2.2, que ilustra el SGC basado en procesos, en el que queda claro que los clientes o las partes interesadas proporcionan los elementos de entrada a la organización, y a la salida es necesario evaluar si se cumplió con las necesidades y expectativas de clientes o partes interesadas, lo cual, junto con los demás análisis del producto y de los procesos, son la base para mejorar el SGC. La idea del resto de la figura 3.3 es mostrar algunos de los posibles procesos y cómo la salida de unos es la entrada de otros.

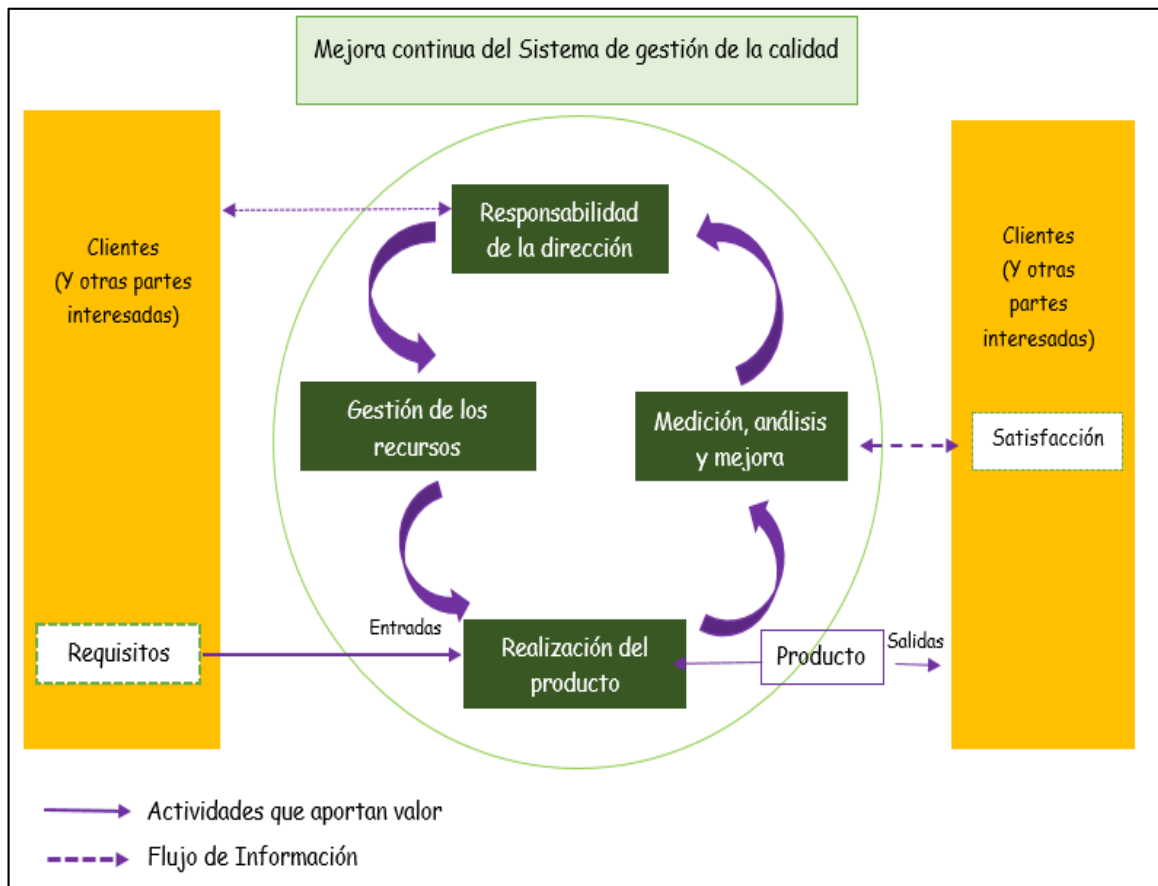


Figura N°20: Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en Procesos
Fuente: (Gutierrez, 2001)

C. MODELO DE LA PRODUCTIVIDAD TOTAL DE SUMANTH

El modelo de productividad total (TPM) fue desarrollado por el autor en 1979. Este modelo define una medida de productividad total que incluye todos los factores de resultados y todos los factores de insumos.

$$\text{Productividad Total TPM} = \frac{\text{Resultado Tangible Total}}{\text{Insumo tangible total}}$$

Figura N°21: Modelo de la productividad total de Sumanth.
Fuente: (Sumanth D. J., Administración para la Productividad Total, 1999).

D. LA EFECTIVIDAD Y EFICIENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL

La efectividad significa definir las metas u objetivos pertinentes y después alcanzarlos. Si se logran nueve de cada diez objetivos pertinentes, la efectividad es de un 90%. Se puede ser muy eficiente sin ser productivo. Supongamos que un médico amputa la pierna a un paciente en la mitad del tiempo habitual y luego presume: "he sido doblemente eficiente de lo que era". Sin embargo las enfermeras tienen otra óptica del asunto: "¡pero qué desastre, el doctor amputó la pierna equivocada!" Aquí la eficiencia del doctor fue cero, ya no alcanzó el objetivo adecuado de operar la pierna correcta, aun mejoró su eficiencia un 100%. Resulta obvio que el doctor fue todo menos productivo! Dicho de otra forma, para ser productivo hay que ser efectivo y eficiente en ese orden. (Sumanth D. J., Administración para la Productividad Total, 1999).

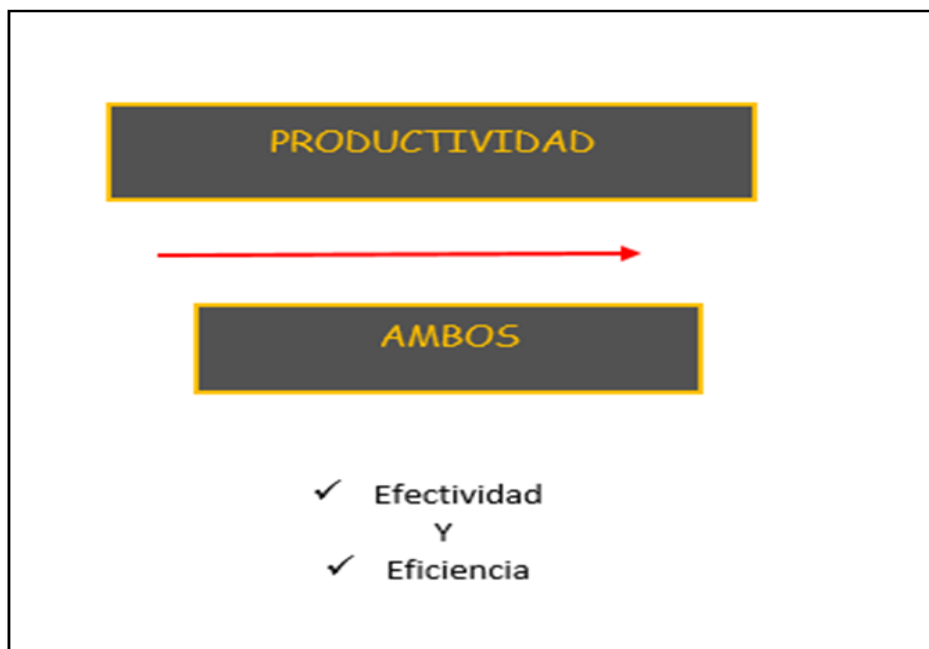


Figura N°22: La productividad requiere tanto Efectividad y Eficiencia.

Fuente: (Sumanth D. J., Administración para la Productividad Total, 1999).

Con un concepto similar sobre eficiencia, eficacia y efectividad es el autor Humberto Gutiérrez Pulido, quien menciona: Es usual ver la productividad a través de dos componentes: eficiencia y eficacia. La primera es simplemente la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados, mientras que la eficacia es el grado en que se realizan las actividades planeadas y se alcanzan los resultados planeados, Así buscar eficiencia es tratar de optimizar los recursos y procurar que no haya desperdicio de recursos; mientras que la eficacia implica utilizar los recursos para el logro de los objetivos trazados (hacer lo planeado). Se puede ser eficiente y no tener desperdicio, pero al no ser eficaz no se están alcanzando los objetivos planeados. Adicionalmente, por efectividad se entiende que los objetivos planteados son trascendentes y éstos se deben alcanzar. (Gutiérrez, 2001)

E. ADMINISTRACIÓN DE PRODUCTIVIDAD TOTAL: LA ANALOGÍA CON EL BANQUILLO DE TRES PATAS

El concepto de TPmgt analizado en la sección anterior, proporciona un cuadro global del flujo sistemático de los procesos clave. En esta sección ese concepto se ilustra de una manera esquemática.

Según se mostró en la figura 1.5, el concepto de TPmgt coloca al cliente en la posición clave. La TPmgt es similar a un banquillo de tres patas. Esas tres patas- *calidad, productividad total e innovación tecnológica*-son de la misma altura y equidistantes. Esto denota que se da la misma importancia a las tres variables y no a una o a dos, como suele ser el caso. Asimismo, cada variable debe perseguirse al mismo tiempo, tal como las tres patas son necesarias para soportar el peso de la persona que se sienta en el banquillo.

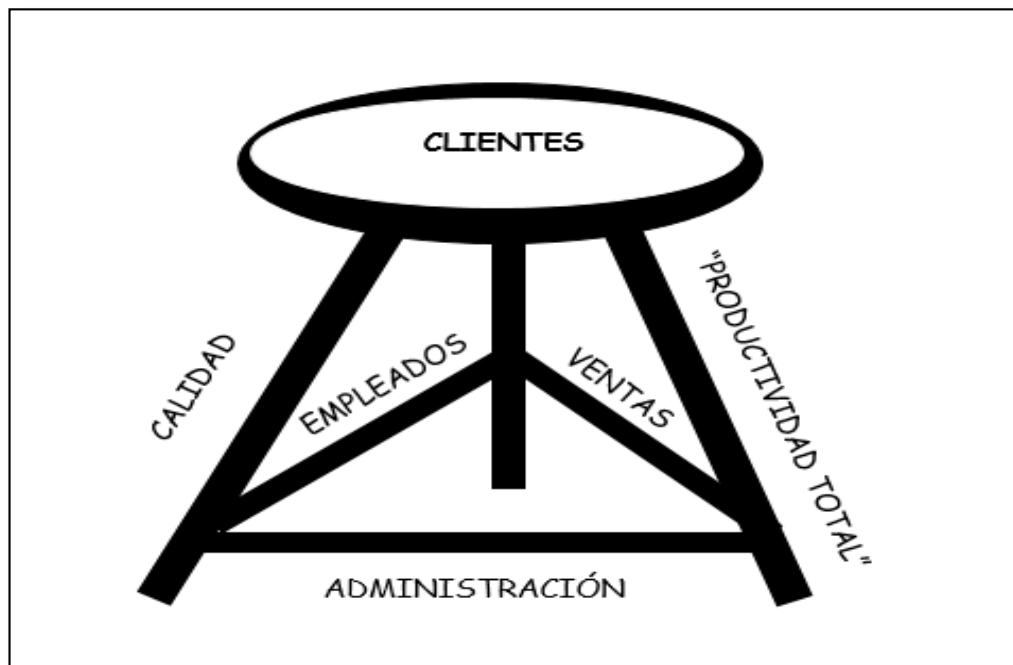


Figura 23: La Analogía con el banquillo de tres patas.

Fuente: (Sumanth D. J., Administración para la Productividad Total, 1999).

Pero nótese también a los tres travesaños que conectan entre sí a las patas- Administración, empleados y proveedores-. Si estos travesaños no existieran, la carga sobre el banquillo empujaría las patas hacia afuera hasta hacerlas salir. Esto quiere decir que se necesita el mismo compromiso y participación de cada uno de los tres grupos para alcanzar y aun superar las expectativas del cliente de una manera continua. La completa y total satisfacción del cliente es una práctica indispensable cuando la empresa enfrenta una competencia dura y feroz. Si se rompiera o faltara uno de los travesaños tendríamos una distribución desigual de las cargas, lo cual ocasionaría problemas. Las compañías bien administradas han aprendido que los tradicionalmente olvidados proveedores son tan importantes como la administración y los empleados. El "Proyecto Taurus" de la Ford, a principios de 1980, abarcó a estos tres grupos de una manera por más exitosa, al grado de que el Taurus llegó a ser el automóvil nacional de mayor venta en la Unión Americana y el de mayor importación en Japón el año en que se introdujo. El auto sigue recibiendo excesivas alabanzas.

El concepto base de abarcar empleados, proveedores, clientes desde sus inicios de la idea de un producto nuevo, hasta las fases de diseño, producción lanzamiento del producto, se conoce como *ingeniería concurrente o simultánea*. En la actualidad, esta forma concurrente está muy difundida en la mayoría de las empresas automotrices y en otros varios tipos de compañías. El principio fundamental pero profundo. Si se hace participar a todos los grupos de personas afectadas en algún proyecto desde el principio, se llegaran a ofrecer productos y servicios que los clientes necesitan o quieren; además se reducirán- e incluso eliminarán- todas las características innecesarias en productos y servicios que no le agregan valor desde la óptica de los clientes.

F. COSTOS DE CALIDAD

Los costos de calidad son los costos totales asociados al sistema de gestión de la calidad y pueden utilizarse como medida de desempeño del sistema de calidad. Estos costos se dividen en costos originados en la empresa para asegurar que los productos tengan calidad y costos por no tener calidad que resultan de las deficiencias en productos y procesos. A estos últimos se les conoce como costos de no calidad o de mala calidad.

La **mala calidad** significa una utilización deficiente de los recursos financieros y humanos, con lo que entre más deficiencias y fallas tengan, los costos por lograr la calidad y por no tenerla serán más elevados. Los costos de calidad se clasifican en costos de: prevención, evaluación, por faltas internas y por faltas externas. En Tabla 1.1 se desglosan algunos de los elementos que corresponden a cada rubro.

COSTOS PARA ASEGURAR LA CALIDAD	COSTOS DE NO CALIDAD
<p>De prevención</p> <p>Evitar y prevenir errores, fallas y desviaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Planeación de calidad ▪ Planeación de procesos ▪ Control de procesos ▪ Entrenamiento 	<p>Por fallas internas</p> <p>Originados por fallas, defectos o incumplimiento de especificaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desperdicios y procesos ▪ Reinsersiones ▪ Reparaciones
<p>De evaluación</p> <p>Medir, verificar y evaluar la calidad</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Inspección, pruebas y ensayos ▪ Auditorias de calidad ▪ Equipos de pruebas y ensayos 	<p>Por fallas externas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Atención de quejas del cliente ▪ Servicios de garantía ▪ Devoluciones, costos de imagen y pérdidas de ventas ▪ Castigos y penalizaciones ▪ Juicios, demandas y seguros

Tabla N°3: Clasificación de los costos de calidad

Fuente: (Gutiérrez P., 2001)

Así los **costos de prevención** son aquellos en los que incurre una empresa y son destinados a evitar errores, fallas, desviaciones o defectos durante cualquier etapa del proceso productivo y administrativo. Los **costos de evaluación** son en los que incurre la compañía para medir, verificar y evaluar la calidad de materiales, partes, elementos, productos o procesos, así como para mantener y controlar la producción dentro de los niveles y especificaciones de calidad, previamente planeados y establecidos por el sistema de calidad y las normas aplicables. Los **costos por fallas internas** son aquellos que resultaban de la falta, defecto o incumplimiento de los requisitos establecidos de los materiales, elementos, partes, semi productos, productos o servicios, y cuya falla o defecto es detectada dentro de la empresa antes de la entrega del producto al servicio al cliente. Por último los **costos por fallas externas** resultan de la falla, defectos o incumplimiento de los requisitos de calidad establecidos, y cuya falla se pone de manifiesto después de su embarque y entrega al cliente.: (Gutiérrez P., 2001).

G. LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO DE UNA ORGANIZACIÓN

Las guías clave para evaluar el desempeño de una organización se encuentran en forma esquemática 1.7, a partir de la cual se aprecia la relación entre diferentes guías para el negocio. El éxito de una organización se debe procurar desde la selección.



Figura N°24: La Medición del Desempeño de una Organización

Fuente: (Gutiérrez P., 2001).

2.3.5. LA RELACIÓN ENTRE LA PRODUCTIVIDAD TOTAL Y LOS OTROS OBJETIVOS GERENCIALES.

La figura N°26 muestra cómo alcanzar los objetivos tradicionales de la administración a través del control de la productividad total. Incrementar la productividad total de una empresa mejora la calidad del producto y del servicio, reduce los costos de producción y aumenta la participación mayor en el mercado se traduce en un volumen más alto de ventas, lo cual a su vez conduce a operaciones de nivel multinacional. A medida que aumentan los márgenes de utilidad hay más dinero para investigación y desarrollo, lo cual ayuda a mejorar los sistemas y procedimientos de producción de nuevos productos ayuda a diversificar la empresa. Más aún, un margen más alto de utilidades conduce a una estabilidad financiera mayor y a un mayor bienestar de los empleados,

cuyos puestos no solo se vuelven más estables, sino generan mayores sueldos y salarios. La mejor utilización y conservación de los recursos de producción es tan sólo uno de los resultados de la mejoría en la productividad total y esto, aunado al mayor bienestar de los empleados, ayudará una empresa a enfrentar su responsabilidad social.

La gerencia debe considerar el mejor aumento de la productividad como uno de sus objetivos principales, ya que al lograr este objetivo se alcanza automáticamente el resto de los objetivos organizacionales. La producción total debe ser un asunto de interés para todos los que laboran en la empresa, sea cual sea su nivel. Aun cuando es más fácil decirlo que lograrlo, es de suma importancia que la gerencia cree y sostenga una atmósfera en que la preocupación por alcanzar una productividad total sea tan natural como respirar.

La gerencia puede y debe adoptar el método de la productividad total para tomar decisiones, además de la economía administrativa, la contabilidad administrativa y la ciencia, además de la economía administrativa, la contabilidad administrativa y la ciencia de la administración. Si se implantan de forma correcta, ofrecen una dirección común para alcanzar objetivos comunes, incluyendo participación de mercado, innovación, rentabilidad, eficiencia, efectividad, crecimiento, estabilidad y bienestar social.

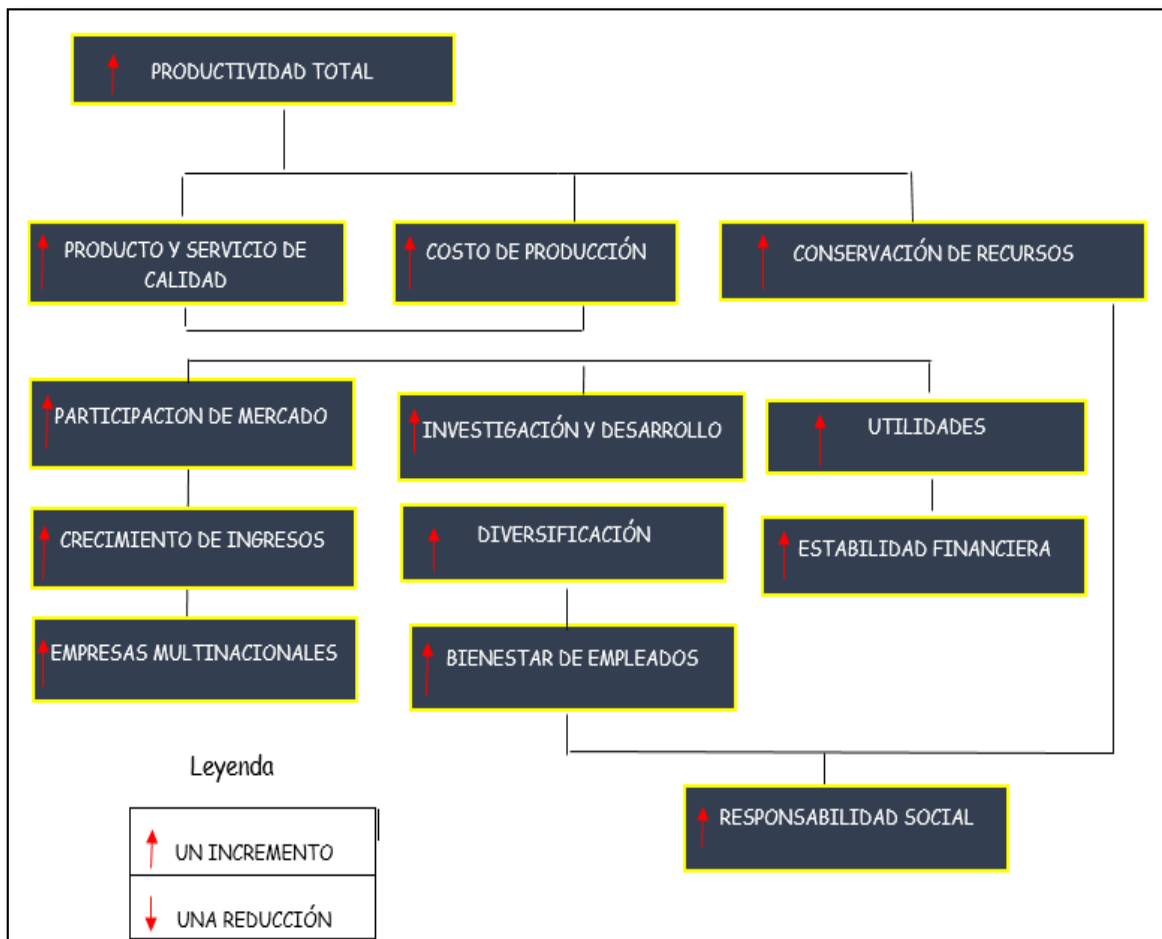


Figura 25: La relación entre la Productividad Total y los otros Objetivos Gerenciales.
Fuente: (Sumanth D. J., Administración para la Productividad Total, 1999).

2.3.6. CICLO DE LA PRODUCTIVIDAD :

La columna vertebral de TPmgt (administración de productividad total) es la perspectiva de la productividad total, misma que a su vez se basa en el ciclo de productividad (Fig.N°03) que se introdujo en 1079.

El ciclo de la productividad se caracteriza por un proceso continuo, que enlaza las siguientes cuatro fases:

- Medición (M)
- Evaluación (E)
- Planeación (P)
- Mejoría (I)

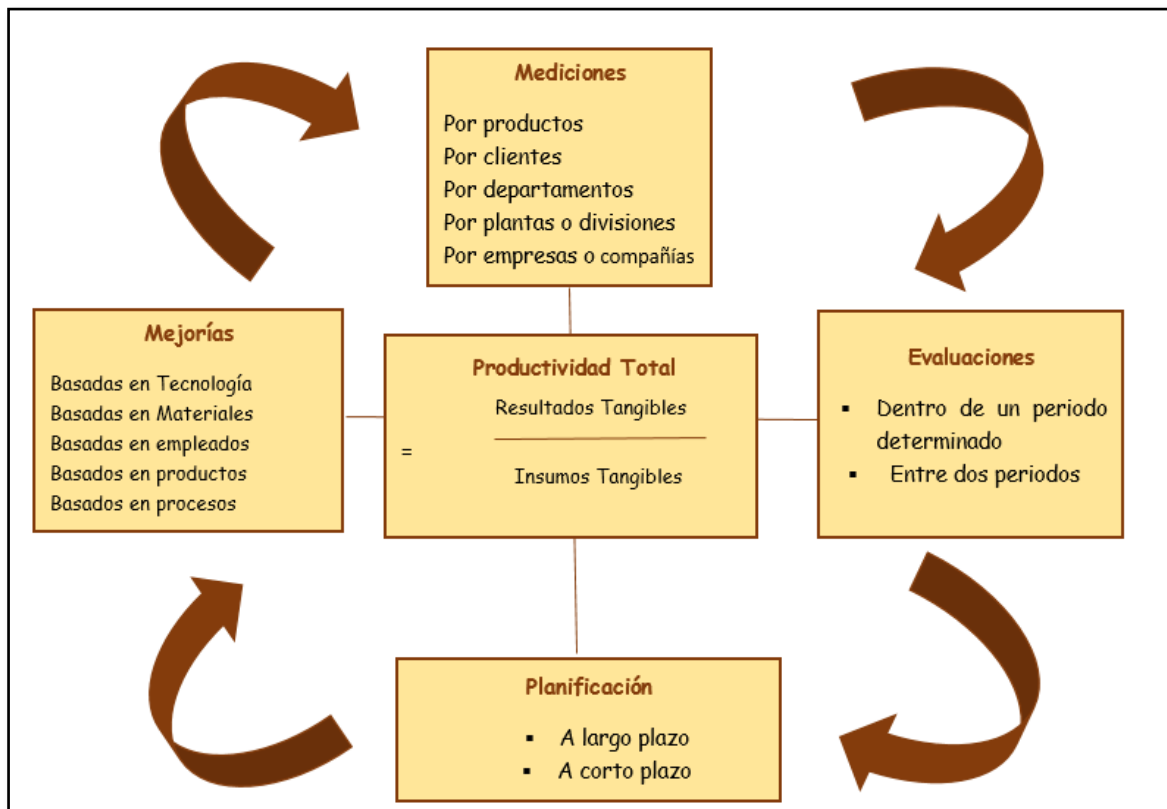


Figura N°26: La perspectiva de la productividad total a través del “Ciclo de la Productividad”

Fuente: (Sumanth D. J., Administración para la Productividad Total, 1999).

2.3.7. LA PRODUCTIVIDAD Y SUS COMPONENTES

Es usual ver la productividad a través de dos componentes: eficiencia y eficacia. La primera es simplemente la relación entre el resultado alcanzado y los resultados utilizados, mientras que la eficacia es el grado en que se realizan las actividades planeadas y se alcanzan los resultados planeados. Así, buscar eficiencia es tratar de optimizar los recursos y procurar que no haya desperdicio de recursos; para el logro de los objetivos trazados (hacer lo planeado). Se puede ser eficiente y no generar desperdicio, pero al no ser eficaz no se están alcanzando los objetivos planeados. Adicionalmente, por efectividad se entiende que los objetivos planteados son trascendentes y estos se deben alcanzar.

La figura N° 28 muestra los componentes de la productividad y se ejemplifica la definición de eficiencia y eficacia midiendo los recursos empleados a través del tiempo total y los resultados mediante la cantidad de productos generados en buenas condiciones. Esta figura sugiere dos programas para incrementar la productividad: mejorar la eficiencia

reduciendo el tiempo desperdiciado por paros de equipos, falta de materiales, desbalance de capacidades, mantenimiento no programado, reparaciones y retrasos en los suministros y en las órdenes de compra.

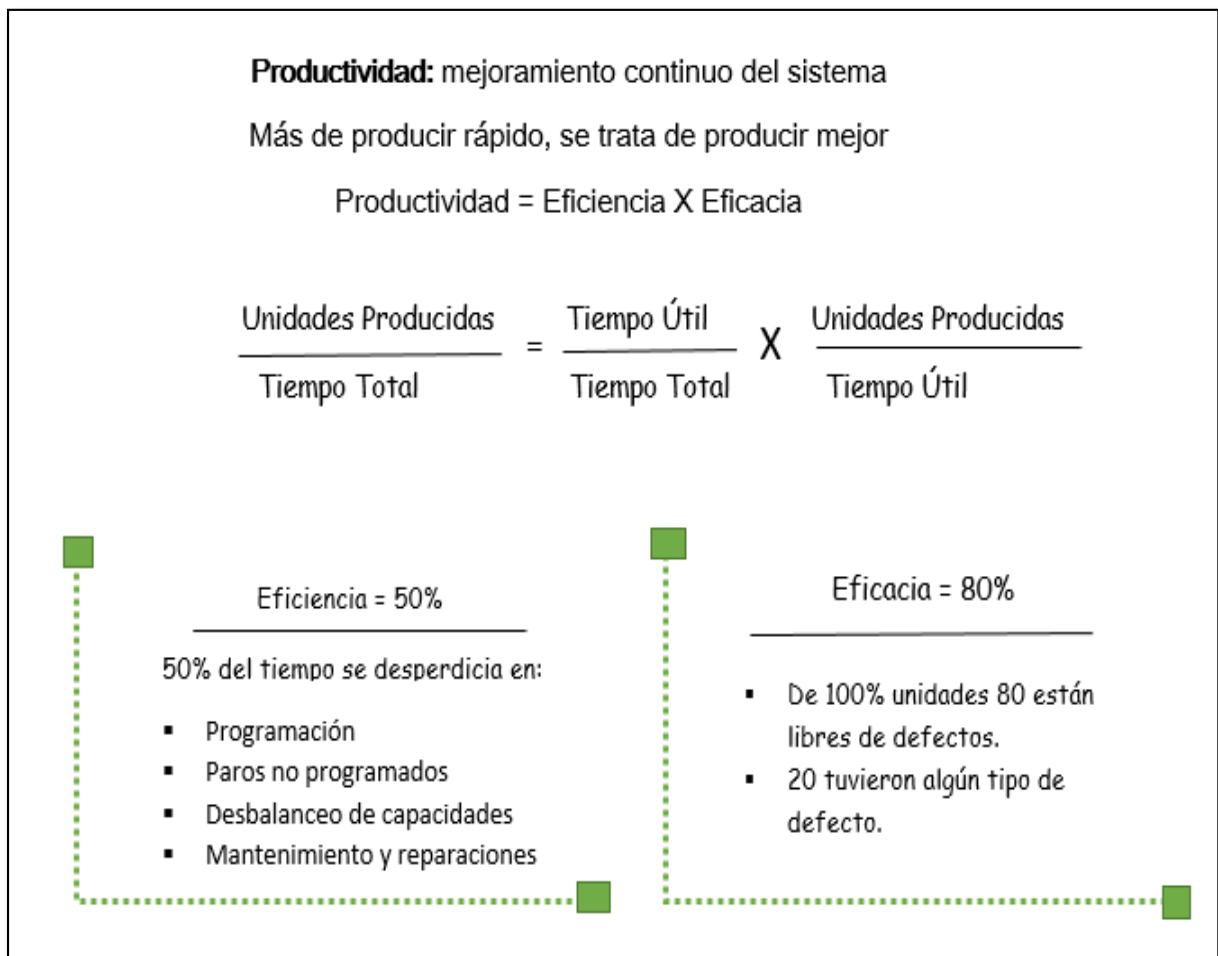


Figura N°27: La Productividad y sus Componentes

Fuente: (Gutiérrez P., 2001)

2.3.8 EVOLUCIÓN DE LOS CRITERIOS PARA DETERMINAR EL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA.

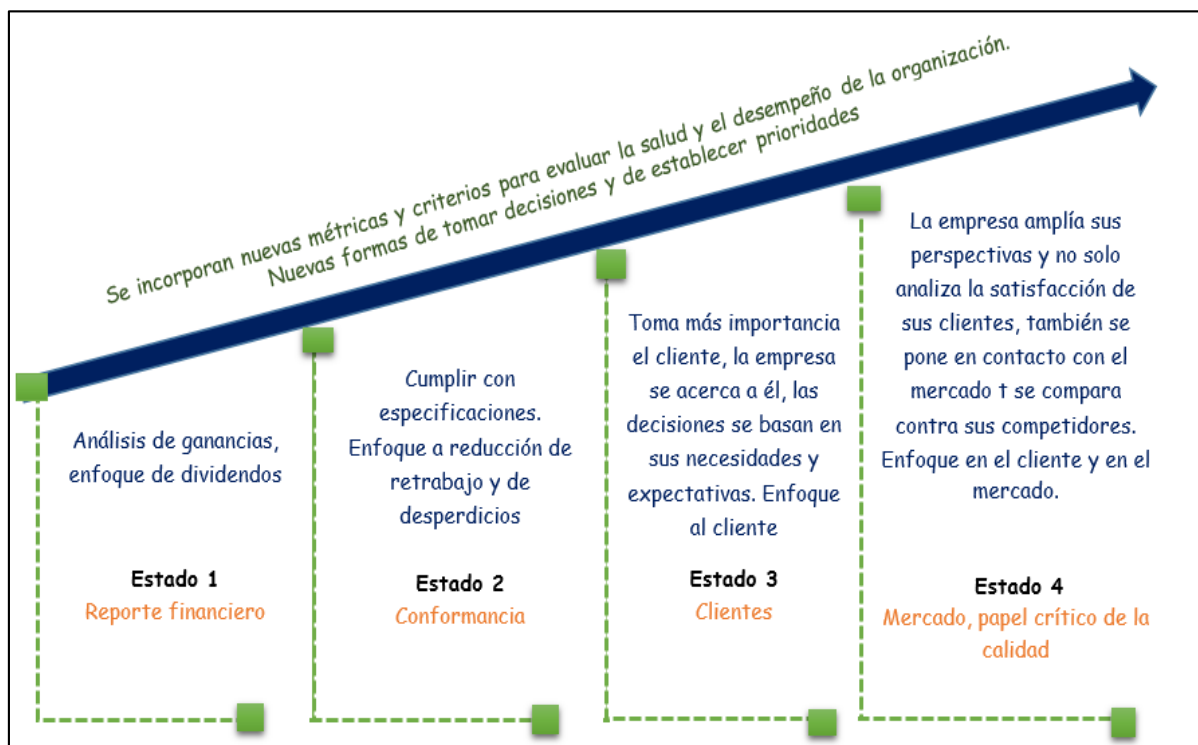


Figura N°28: Evolución de los Criterios para Determinar el Desempeño de la Empresa.

Fuente: (Gutiérrez P., 2001).

La figura N°29 muestra un esquema de como ha evolucionado lo que se mide y como se administra una organización .Se ve por qué ya no es suficiente con analizar los reportes financieros mensual, trimestral o anual, para saber la salud de una organización, ya que también debe verificarse que las diferentes operaciones cumplan con sus especificaciones. Muy pronto esto dejó de ser suficiente y fue necesario preguntar al cliente como evaluaba el desempeño de la organización. La última etapa que refleja la figura N° 29 se refiere a la importancia de enfocar la empresa u organización al mercado, esto quiere decir que, además de basarse en el reporte financiero, en los criterios de conformidad y en los resultados de evaluación a los propios clientes, ahora también hay que preguntar a los clientes de los competidores y en general cuestionar al mercado cómo ve la empresa. (Gutiérrez P., 2001).

2.4 DEFINICIONES OPERACIONALES

- ✓ **Administración de recursos humanos:** “Describe la manera en que los esfuerzos de los gerentes y directivos se relacionan con todo los aspectos de personal y demuestra las contribuciones que los profesionales del área hacen a este campo” (Davis W. y., 2004).
- ✓ **Admisión de personas:** “Procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Puede denominarse proceso de provisión o sumisión de personas. Incluye reclutamiento y selección de personas” (Chiavenato, 2002).
- ✓ **Auditoría de recursos Humanos:** La auditoría de gestión de recursos humanos como un análisis de las políticas y sistemas de gestión y/o desarrollo de los recursos humanos de una organización y una evaluación de su funcionamiento actual, con el fin de elaborar una opinión laboral sobre, si las acciones llevadas a cabo, en materia de recursos humanos, en un periodo de tiempo concreto, justifican los gastos e inversiones realizadas, además de seguir lecciones y medidas para la mejora de la gestión y del desarrollo de la rentabilidad. (Linch, 1992).
- ✓ **Clima laboral:** comportamiento asumido por los subordinados, dependen directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. (Likert, 1965).
- ✓ **Compensación Laboral:** La palabra compensación o recompensa significa retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien. La compensación es el elemento fundamental en la gestión de persona en términos de retribución, retroalimentación o reconocimiento de su desempeño en la organización. (Chiavenato, 2002).
- ✓ **Condición Laboral:** La relación de un individuo con su trabajo es fundamental y que su actitud hacia el trabajo puede determinar su éxito o fracaso (Herzberg).

- ✓ **Desempeño Laboral:** El desempeño laboral "es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad", Según (Stoner, 1994).
- ✓ **Evaluación de personas:** "Proceso de administrar el conocimiento de las personas, que facilita la información de los trabajadores, para saber en dónde se encuentra el conocimiento dentro de la organización" (Chiavenato, 2002).
- ✓ **Gestión del Recurso Humano:** "Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las "personas" o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, y evaluación de desempeño" (Chiavenato, 2002).
- ✓ **Gestión Organizacional:** Definimos la gestión organizacional como proceso porque todos los encargados de ella, prescindiendo de sus habilidades y actitudes, realizaron ciertas actividades interrelacionadas con el fin de lograr los fines y objetivos organizacionales deseados para éstas organizaciones. Esto se hizo bien sea en función de los objetivos estratégicos (visión) y/o de los objetivos tácticos (misión), o buscando cumplir los propósitos cooperativos. (Cabrera).
- ✓ **Liderazgo:** "capacidad de persuadir a otro para que busque entusiastamente objetivos definidos. Es el factor humano que mantiene unido a un grupo y los motiva hacia sus objetivos". (Fiedler).
- ✓ **Motivación:** La motivación es algo que nos impulsa, que nos compromete, pues eso mismo ocurre en nuestra vida laboral (Herzberg).
- ✓ **Productividad Laboral:** La productividad laboral se define como la producción promedio por trabajador en un período de tiempo. Puede ser medido en volumen físico o en términos de valor (precio por volumen) de los bienes y servicios producidos (IPE, 2016).

- ✓ **Reclutamiento:** La fuente de reclutamiento es el lugar en donde se pueden encontrar los candidatos para cubrir las vacantes que las organizaciones requieren. (Chiavenato, 2000).
- ✓ **Selección de personas:** “La escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o, más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal”. (Chiavenato, 1993).
- ✓ **Trabajo en equipo:** Es un grupo cuyos esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño mayor que la suma de sus partes individuales. (ROBBINS)
- ✓ **Productividad:** La productividad es el aprovechamiento de recursos de producción como el rendimiento holístico de la combinación de los recursos. (Porras, 2003).
- ✓ **Formación:** La Formación Laboral es un proceso dinámico y sistemático, cuya acción está dirigida a descubrir y desarrollar en las personas aptitudes y capacidades.
- ✓ **Desarrollo:** Es el crecimiento intelectual que se adquiere mediante el ejercicio mental del aprendizaje de la enseñanza empírica.
- ✓ **Satisfacción Laboral:** definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.).
- ✓ **Capacitación Laboral:** es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.

- ✓ **Reconocimientos:** Es un premio, generalmente intangible, y discrecional con que se agradece a un empleado o grupo de empleados una acción meritoria.

- ✓ **Incentivo:** Es una recompensa tangible y predeterminada formalmente anunciada a un grupo seleccionado de empleados que lo ganan si consiguen un resultado objetivo.

2.5 DIAGNÓSTICO DE LA POBLACIÓN DE ESTUDIO

2.5.1 ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN

El Gobierno Regional Tacna, es una entidad descentralizada de nivel de Gobierno, siendo una persona jurídica de derecho público, con autonomía política, económica y administrativa en asuntos de su competencia, constituyendo un Pliego Presupuesta (460) para su administración económica y financiera.

Tiene como objeto el de organizar y conducir la gestión pública regional de acuerdo a sus competencias constitucionales, exclusivas y compartidas, en el marco de las políticas nacionales, regionales y sectoriales, para contribuir al desarrollo integral y sostenible de la Región Tacna.

2.5.2 MARCO LEGAL

- Decreto Supremo N° 034-82-PCM, que establece la obligación de los organismos de la administración pública de formular Planes Operativos Institucionales (POI) que orienten su gestión.
- Quinta Política de Estado del “Acuerdo Nacional” que establece la necesidad del Planeamiento al interior de sus instituciones.
- Ley N° 27658, Ley Marco de la Modernización de la Gestión del Estado.
- Ley N° 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto².
- Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo.
- Ley N° 27680, Ley de reforma Constitucional del Capítulo XIV, del Título IV, sobre descentralización.
- Ley N° 27783, Ley de Bases de la Descentralización.

- Ley N° 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales y sus modificatorias
- Leyes N° 27902, 28013, 28161, 28926, 28961, 28968 y 29053.
- Ordenanza Regional N° 033-2010-CR/ GOB.REG.TACNA; que aprueba la Estructura Orgánica del Gobierno Regional.
- Ley N° 29951, Ley de Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2013.

2.5.3 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

VISIÓN

Gobierno Regional tendiente al desarrollo sostenible y calidad de vida, atractivos para la Inversión, promoviendo la transformación de flujos económicos e impulsando los servicios, el turismo y la exportación.

MISIÓN

Organización orientada a la prestación de servicios públicos y a la ejecución de infraestructura social y económica impulsando el desarrollo armónico, sostenido y sustentable de la Región Tacna con la finalidad de mejorar las condiciones de calidad de vida de la población.

2.5.4. ROL ESTRATÉGICO DE LA INSTITUCIÓN

Establecer los mecanismos para promover el desarrollo socioeconómico de la Región, además del que señala la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, de organizar y conducir la gestión pública regional de acuerdo a sus competencias, en el marco de la política nacional y sectorial, para contribuir al desarrollo integral y sostenible de la Región.

2.5.5 PRIORIDADES DE LA INSTITUCIÓN

- Reorientar la vocación productiva en las áreas de mayor competitividad regional a través de actividades y proyectos de inversión debidamente priorizados.

- Ejecutar proyectos de interconexión transversal, para fortalecer la generación de actividades tendientes al desarrollo de la región.
- El desarrollo de las capacidades humanas y su conservación de salud nos permitirá contar con un recurso humano acorde con las necesidades de las vocaciones productivas.
- La gestión del Gobierno Regional básicamente pretende establecer una línea de acción tendiente al fortalecimiento de sus dependencias y a la coordinación entre ellas con la finalidad de establecer en el marco de la normatividad los objetivos de desarrollo establecidos en el Plan de Desarrollo Regional.
- Gestión pública eficiente brindando una atención oportuna dentro de la concepción de transparencia y celeridad de una organización moderna.
- Fortalecer las acciones para la implementación del proceso de descentralización contando con la participación mayoritaria de la población.

2.5.6 OBJETIVOS

- Promover el desarrollo de la diferente área de la Región, con la participación activa de los agentes económicos, dotándola de inversión social y económica para generar ventajas competitivas, contribuir al uso racional de los Recursos Naturales y crear oportunidad de generación de empleos e ingresos.
- Contribuir a reducir las necesidades básicas de la población, así como a ampliar la interconexión vial y coadyuvar al desarrollo urbano, mejorando la calidad de vida de la región.
- Conducir el proceso de desarrollo, a través de la formulación de planes estratégicos regionales, así como mejorar el gerenciamiento de la administración pública regional, dentro de un marco de modernización y uso racional de los recursos disponibles.

- Promover la salud individual y colectiva de la población, garantizando el acceso y la atención integral con servicios adecuados y de calidad bajo criterios de equidad.
- Desarrollar las potencialidades humanas, valores, aptitudes, y destrezas para el proceso de desarrollo regional y de la transformación económica y social.

2.5.7 ESTRUCTURA ORGÁNICA

A. ÓRGANO NORMATIVO Y FISCALIZADOR

- Consejo Regional
- Secretaria del Consejo Regional

B. ÓRGANOS EJECUTIVOS

- Presidencia Regional
- Vice Presidencia Regional
- Gerencia General Regional
- Área de Trámite Documentario y Archivo Institucional
- Centro de Enlace – Lima

C. ÓRGANOS CONSULTIVOS, DE COORDINACIÓN Y CONCENTRACIÓN

- Consejo de Coordinación Regional
- Comisión Ambiental Regional
- Comité Regional de Seguridad Ciudadana
- Comité Regional de Defensa Civil
- Agencia Regional de Fomento de la Inversión Privada

D. ÓRGANOS DE CONTROL

- Órgano de Control Institucional

E. ÓRGANOS DE DEFENSA JUDICIAL

- Procuraduría Pública Regional
- Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial
- Sub Gerencia de Planeamiento y Acondicionamiento Territorial

- Sub Gerencia de Desarrollo Organizacional
- Sub Gerencia de Presupuesto
- Oficina Regional de Asesoría Jurídica
- Oficina Ejecutiva de Supervisión
- Oficina Ejecutiva de Defensa Nacional
- Oficina Ejecutiva de Programación e Inversiones.

F. ÓRGANOS DE APOYO

- Oficina Regional de Administración
- Oficina Ejecutiva de Recursos Humanos
- Oficina Ejecutiva de Contabilidad
- Oficina Ejecutiva de Tesorería
- Oficina Ejecutiva de Abastecimiento y Gestión Patrimonial
- Oficina de Equipo Mecánico
- Oficina Ejecutiva de Administración de Bienes Inmuebles
- Oficina de Relaciones Públicas e Imagen Institucional
- Oficina de Tecnología de la Información

G. ÓRGANOS DE LÍNEA

- Gerencia Regional de Infraestructura
- Sub-Gerencia de Obras
- Sub-Gerencia de Estudios
- Dirección Regional Sectorial de Transportes y Comunicaciones
- Gerencia Regional de Desarrollo Económico
- Sub-Gerencia de Gestión Empresarial
- Sub-Gerencia de Promoción a las Inversiones y Exportación
- Dirección Regional Sectorial de Energía y Minas
- Dirección Regional Sectorial de Agricultura
- Dirección Regional Sectorial de la Producción
- Dirección Regional Sectorial de Comercio Exterior y Turismo
- Gerencia Regional de Desarrollo Social
- Sub Gerencia de Gestión del Desarrollo Humano
- Sub Gerencia de Promoción del Desarrollo Social

- Oficina Regional de Atención a las Personas con Discapacidad (OREDIS)
- Dirección Regional Sectorial de Salud
- Dirección Regional Sectorial de Educación
- Dirección Regional Sectorial de Trabajo y Promoción del Empleo
- Dirección Regional Sectorial Vivienda, Construcción y Saneamiento
- Archivo Regional.
- Aldea Infantil San Pedro
- Gerencia Regional de Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente
- Sub Gerencia de Recursos Naturales
- Sub Gerencia de Gestión Ambiental

H. ÓRGANOS DESCONCENTRADOS

- Sub Regiones

I. ORGANISMO PÚBLICO DESCENTRALIZADO REGIONAL

- Comité de Administración de la Zona Franca y Zona comercial de Tacna – ZOFRATACNA

J. PROYECTO REGIONAL

- Proyecto Especial “Afianzamiento y Ampliación de los Recursos Hídricos de Tacna” –PET

2.5.8 ORGANIGRAMA DEL GOBIERNO REGIONAL DE TACNA

ESTRUCTURA ORGÁNICA

K. ÓRGANO NORMATIVO Y FISCALIZADOR

- Consejo Regional
- Secretaria del Consejo Regional

L. ÓRGANOS EJECUTIVOS

- Presidencia Regional
- Vice Presidencia Regional
- Gerencia General Regional
- Área de Trámite Documentario y Archivo Institucional
- Centro de Enlace – Lima

M. ÓRGANOS CONSULTIVOS, DE COORDINACIÓN Y CONCENTRACIÓN

- Consejo de Coordinación Regional
- Comisión Ambiental Regional
- Comité Regional de Seguridad Ciudadana
- Comité Regional de Defensa Civil
- Agencia Regional de Fomento de la Inversión Privada

N. ÓRGANOS DE CONTROL

- Órgano de Control Institucional

O. ÓRGANOS DE DEFENSA JUDICIAL

- Procuraduría Pública Regional
- Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial
- Sub Gerencia de Planeamiento y Acondicionamiento Territorial
- Sub Gerencia de Desarrollo Organizacional
- Sub Gerencia de Presupuesto
- Oficina Regional de Asesoría Jurídica
- Oficina Ejecutiva de Supervisión
- Oficina Ejecutiva de Defensa Nacional
- Oficina Ejecutiva de Programación e Inversiones.

P. ÓRGANOS DE APOYO

- Oficina Regional de Administración
- Oficina Ejecutiva de Recursos Humanos
- Oficina Ejecutiva de Contabilidad
- Oficina Ejecutiva de Tesorería
- Oficina Ejecutiva de Abastecimiento y Gestión Patrimonial
- Oficina de Equipo Mecánico
- Oficina Ejecutiva de Administración de Bienes Inmuebles
- Oficina de Relaciones Públicas e Imagen Institucional
- Oficina de Tecnología de la Información

Q. ÓRGANOS DE LÍNEA

- Gerencia Regional de Infraestructura
- Sub-Gerencia de Obras
- Sub-Gerencia de Estudios
- Dirección Regional Sectorial de Transportes y Comunicaciones
- Gerencia Regional de Desarrollo Económico
- Sub-Gerencia de Gestión Empresarial
- Sub-Gerencia de Promoción a las Inversiones y Exportación
- Dirección Regional Sectorial de Energía y Minas
- Dirección Regional Sectorial de Agricultura
- Dirección Regional Sectorial de la Producción
- Dirección Regional Sectorial de Comercio Exterior y Turismo
- Gerencia Regional de Desarrollo Social
- Sub Gerencia de Gestión del Desarrollo Humano
- Sub Gerencia de Promoción del Desarrollo Social
- Oficina Regional de Atención a las Personas con Discapacidad (OREDIS)
- Dirección Regional Sectorial de Salud
- Dirección Regional Sectorial de Educación
- Dirección Regional Sectorial de Trabajo y Promoción del Empleo
- Dirección Regional Sectorial Vivienda, Construcción y Saneamiento
- Archivo Regional.
- Aldea Infantil San Pedro
- Gerencia Regional de Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente
- Sub Gerencia de Recursos Naturales
- Sub Gerencia de Gestión Ambiental

R. ÓRGANOS DESCONCENTRADOS

- Sub Regiones

S. ORGANISMO PÚBLICO DESCENTRALIZADO REGIONAL

- Comité de Administración de la Zona Franca y Zona comercial de Tacna – ZOFRATACNA

T. PROYECTO REGIONAL

- Proyecto Especial “Afianzamiento y Ampliación de los Recursos Hídricos de Tacna” –PET

2.5.9 REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DEL GOBIERNO REGIONAL DE TACNA

2.5.9.1 OFICINA REGIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Artículo 111° .-La Oficina Regional de Administración, es el órgano de apoyo responsable de dirigir , normar, coordinar y controlar los sistemas administrativos, la ejecución presupuestal, la gestión de los recursos humanos y materiales, así como la administración de los bienes patrimoniales en el Gobierno Regional de Tacna.

Artículo 112°.- La Oficina Regional Administración, cumple las funciones siguientes:

- a. Dirigir y controlar los Sistemas Administrativos de Contabilidad, Tesorería, Personal y Abastecimiento, en materia de su competencia y de conformidad con las disposiciones legales y normas técnicas vigentes.
- b. Organizar, dirigir, ejecutar y controlar la administración de los recursos económicos, financieros y del potencial humano existente en el Gobierno Regional de Tacna.
- c. Proveer y administrar servicios auxiliares y los recursos materiales que requieran los órganos del Gobierno Regional, así como el mantenimiento de sus instalaciones.
- d. Supervisar la realización de inventario de los Bienes muebles de la Sede del Gobierno Regional.
- e. Supervisar la formulación del Plan Anual de Contrataciones y tramitar su aprobación, verificando su cumplimiento.
- f. Supervisar la formulación del presupuesto del pliego, coordinando con la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial.
- g. Supervisar y cautelar el uso del Sistema Integrado de Administración Financiera, conforme a la normatividad vigente.
- h. Controlar y evaluar la ejecución del gasto.

- i. Proponer a la Gerencia General los contratos, convenios y acuerdos relacionados con la presentación de servicios y adquisición de bienes, para su aprobación.
- j. Administrar los bienes y rentas del Gobierno Regional de Tacna.
- k. Supervisar la Formulación de los Estados Financieros del Gobierno Regional, para su presentación al Concejo Regional; y, una vez aprobado, cumplir con su presentación ante la Dirección Nacional de Contabilidad Pública.
- l. Expedir resoluciones de carácter administrativo, que por ley expresa se demande que aquellas que le sean atribuidas por delegación.
- m. Participar en la Formulación del Programa del Desarrollo Institucional.

Artículo 113°.- La Oficina Regional de Administración se constituye en primera instancia administrativa para todos los actos administrativos que se producen sobre las solicitudes de petición y/o generados de oficio.

Artículo 114°.- La Oficina Regional de Administración se constituye en segunda instancia administrativa, para todos los actos administrativos resueltos en primera instancia por la Oficina Ejecutiva de Recursos Humanos.

Artículo 115°.- La Oficina Regional de Administración para el logro de sus fines y objetivos presenta la siguiente estructura:

- Oficina Ejecutiva de Recursos Humanos
- Oficina Ejecutiva de Contabilidad
- Oficina Ejecutiva de Tesorería
- Oficina Ejecutiva de Abastecimiento y Gestión Patrimonial
- Oficina de Equipo Mecánico

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo, se desarrollamos aspectos metodológicos desarrollados durante la investigación. En términos generales se presenta.

- ✓ Tipo, Nivel y diseño de la investigación
- ✓ Población y Muestra.
- ✓ Técnicas e instrumentos de manejo e información.
- ✓ Limitación de la Investigación

Cada uno de estos puntos se desarrollan con el objetivo de presentar la mejor manera de trabajo para la investigación, así como las limitaciones encontradas durante la investigación.

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Es básica, porque proporciona los fundamentos teóricos y conceptuales sobre las variables y el objeto de estudio.

3.2 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación es de nivel RELACIONAL – CORRELACIONAL, ya que está orientada al descubrimiento de la influencia de una situación problemática (Gestión de Recursos Humanos) en otra situación problemática (Productividad Laboral) y a su vez se pretende descubrir la correspondencia entre los valores de dichas situaciones problemáticas.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación responde al diseño NO EXPERIMENTAL – TRANSACCIONAL **CORRELACIONAL**. Bajo el siguiente esquema:

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA DEL ESTUDIO

3.4.1 POBLACIÓN

La Población objeto de estudio estará conformada por los 66 colaboradores administrativos del GR

3.5 MUESTRA

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q} = 36$$

N: es el tamaño de la población o universo.

K: es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de nuestra investigación sean ciertos.

e: es el error muestral deseado. El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que obtenemos preguntando a una muestra de la población y el que obtendríamos si preguntáramos al total de ella.

p: es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que $p=q=0.5$ que es la opción más segura.

q: es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es $1-p$.

n: es el tamaño de la muestra (número de encuestas que vamos a hacer).

La muestra es de 36 colaboradores de la Oficina Regional de Administración.

OFICINA	TIPO DE CONTRATO	NÚMERO DE TRABAJADORES
OFICINA EJECUTIVA DE RECURSOS HUMANOS	CAS - DESIGNADO	4
OFICINA EJECUTIVA DE LOGISTICA Y SERVICIOS AUXILIARES	CAS - DESIGNADO	6
	RESP.JUDICIAL - CAS	2
OFICINA DE CONTROL PATRIMONIAL	CAS - DESIGNADO	4
	RESP.JUDICIAL - CAS	1
	D.L. 276	1
OFICINA EJECUTIVA DE EQUIPO MECÁNICO	CAS - DESIGNADO	2
	RESP.JUDICIAL - CAS	2
OFICINA REGIONAL DE ADMINISTRACIÓN	CAS - DESIGNADO	2
	RESP.JUDICIAL - CAS	1
OFICINA EJECUTIVA DE RESORERIA	CAS - DESIGNADO	6
	D.L. 276	1
OFICINA EJECUTIVA DE CONTABILIDAD	CAS - DESIGNADO	3
	RESP.JUDICIAL - CAS	1
TOTAL DE COLABORADORES		36

*Cuadro N°4: Muestra de colaboradores de ORA.
Elaboración propia*

3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

En la actualidad, en investigación científica hay gran variedad de técnicas e instrumentos para la recolección de información. De acuerdo con el tipo de investigación a realizar, se utilizan unas u otras técnicas.

A continuación se presentan las técnicas e instrumentos de recolección de información que se utilizarán en esta investigación:

Tabla N°04: Instrumentos y Técnicas de Información Utilizadas para la Investigación

TÉCNICA	INSTRUMENTO	EXPLICACIÓN
Encuesta: Con esta técnica de recolección de datos da lugar a establecer contacto con las unidades de observación por medio de los cuestionarios previamente establecidos.	Cuestionario a trabajadores de la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna.	El objetivo de este instrumento fue de recabar información sobre las variables de estudio en la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna
Análisis Documental: Una diferencia muy notoria entre esta y las otras técnicas que se están tratando es que en estas últimas se obtienen datos de fuente primaria en cambio mediante el análisis documental se	Reglamentos, Guías, Manuales, Planes, etc. del Gobierno Regional de Tacna.	Las guías, planes y reglamentos sirvieron para profundizar información respecto a cómo se encuentra en la actualidad el sector público en Tacna con estudios ya definidos y con estadísticas confiables, que aportaran de manera significativa en el análisis, lo cual contribuirá también al planteamiento de preguntas en el cuestionario o fichas.

recolectan datos de fuentes secundarias.	Libros, Revistas, Manuales, etc.	Se trataron a través de fuentes de información secundaria de donde se extraerá principalmente información teórica e información de base para la operacionalización de las variables.
--	----------------------------------	--

3.7 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

El procesamiento de datos debe realizarse mediante el uso de herramientas estadísticas con el apoyo de la computadora, utilizando alguno de los programas estadísticos.

TABLA N°05: INSTRUMENTOS Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

INSTRUMENTO	PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN
Cuestionario a trabajadores de la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna.	<p>La información se procesó a través de una tabulación de las respuestas de cada una de las encuestas aplicadas a la población de estudio. Además se elaboraron gráficos estadísticos que permitirán analizar de una mejor forma la información. Para esto se empleará la herramienta informática del Excel.</p> <p>Asimismo, se calcularon en base a las puntuaciones de los indicadores. Se obtendrán datos para correr el modelo estadístico a través del software STATGRAPHICS Versión Centurión.15.2 Los estadísticos a emplear serán:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Correlaciones. ✓ Regresión simple. ✓ Otros
Libros, Revistas, Manuales, etc.	La información fue procesada a través de la lectura analítica y de la clasificación de la información.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se hace un análisis profundo de los resultados obtenidos mediante la presente investigación. Se detalla la aplicación de instrumentos y estadísticos utilizados para comprobar las hipótesis propuestas.

En términos generales se presenta:

- ✓ Análisis de resultados de la encuesta aplicada a LOS COLABORADORES DE LA OFICINA REGIONAL DEL GOBIERNO REGIONAL DE TACNA.
- ✓ Comprobación de las hipótesis.

4.1 ANALISIS DE RESULTADOS

4.1.1 VARIABLE INDEPENDIENTE: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

4.1.1.1 RECLUAMIENTO

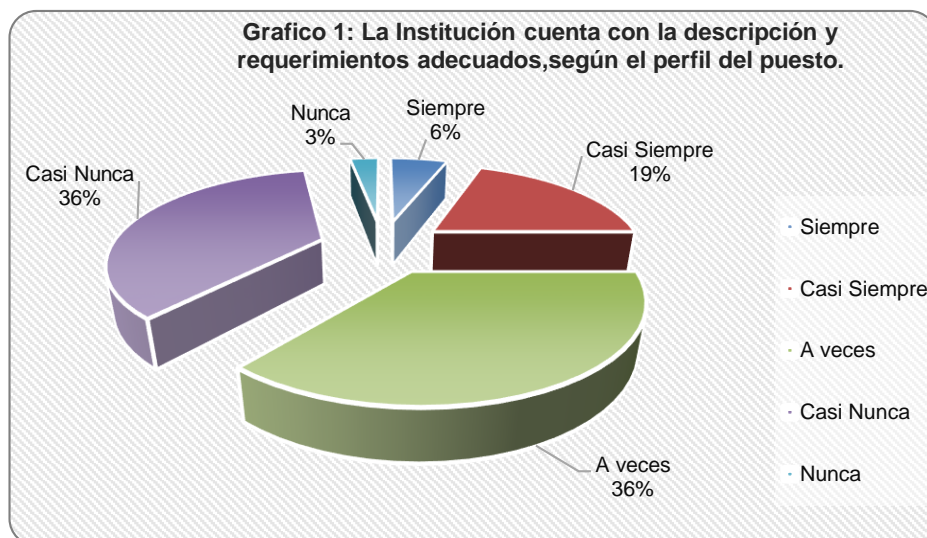
ENUNCIADO 01: PERFIL DEL PUESTO LABORAL

TABLA N° 06: E1: La Institución cuenta con la descripción y requerimientos adecuados, según el perfil del puesto.

Alternativa	F	%
Siempre	2	6%
Casi Siempre	7	19%
A veces	13	36%
Casi Nunca	13	36%
Nunca	1	3%
Total	36	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario

Elaboración propia.



*Fuente: Tabla N° 06
Elaboración Propia*

Interpretación: En esta gráfica se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 36%, manifestó que a veces las funciones están claramente definidas en el perfil del puesto, seguido de un 19% que opina que casi siempre estas funciones están claramente definidas y un 3% opina que las funciones nunca están claramente definidas en el perfil de puesto.

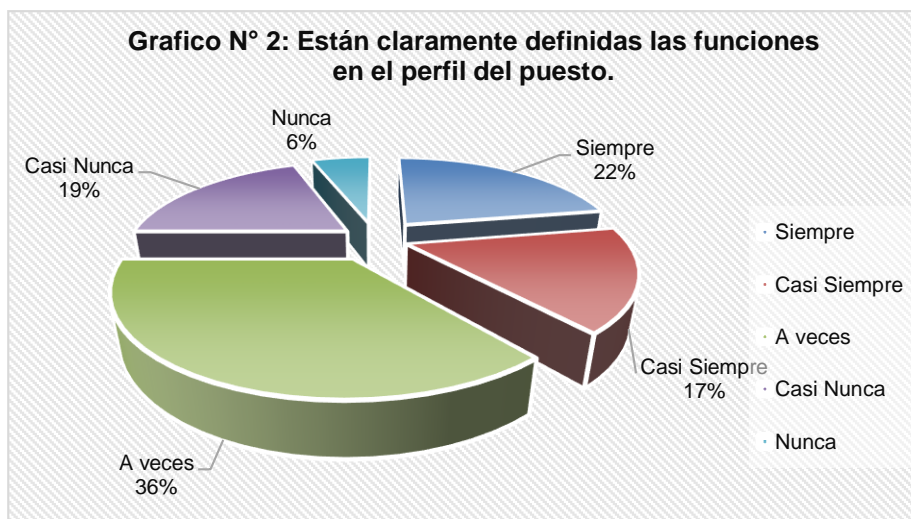
ENUNCIADO 02: PERFIL DEL PUESTO

TABLA N° 07: E2: Están claramente definidas las funciones en el perfil de puesto.

Alternativa	F	%
Siempre	8	22%
Casi Siempre	6	17%
A veces	13	36%
Casi Nunca	7	19%
Nunca	2	6%
Total	36	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario

Elaboración propia.



Fuente: Tabla N° 07

Elaboración Propia

Interpretación: En esta gráfica se observa que la mayoría de los encuestados, es decir, el 36%, manifestó que a veces las funciones están claramente definidas en el perfil del puesto, seguido de un 17% que opina que casi siempre estas funciones están claramente definidas y un 6% opina que las funciones nunca están claramente definidas en el perfil del puesto.

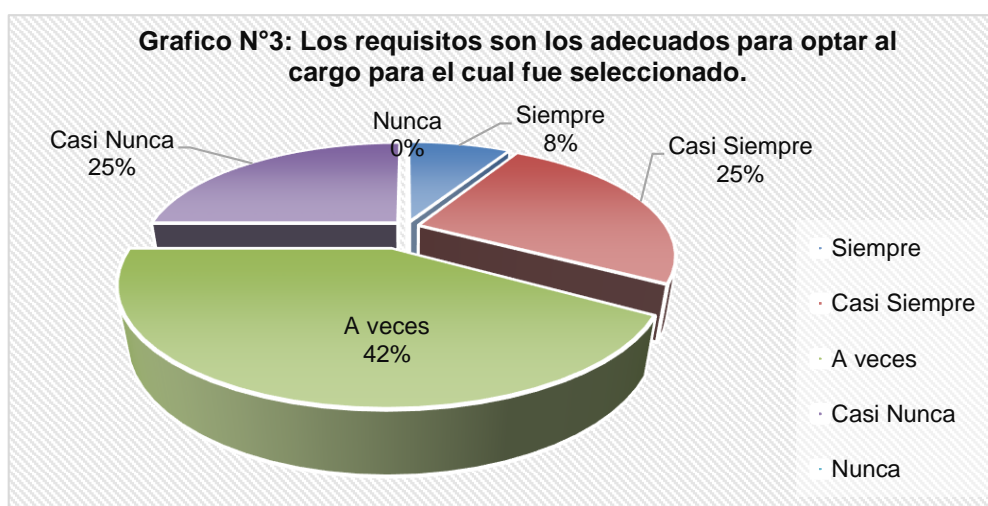
ENUNCIADO 03: REQUISITOS PARA SELECCIÓN

TABLA N° 8: E3: Los requisitos son adecuados para optar al cargo para el cual fue seleccionado.

Alternativa	F	%
Siempre	3	8%
Casi Siempre	9	25%
A veces	15	42%
Casi Nunca	9	25%
Nunca	-	0%
Total	36	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario

Elaboración propia.



Fuente: Tabla N°8

Elaboración propia

Interpretación: En esta gráfica se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 42%, manifestó que a veces los requisitos son los adecuados para optar al cargo para el cual fue seleccionado, seguido de un 25% que opina que casi siempre estas funciones están claramente definidas.

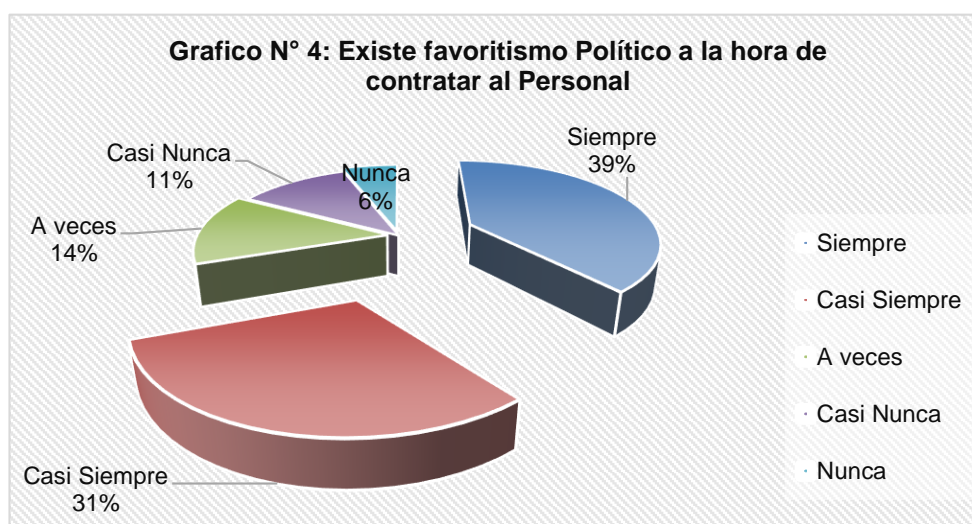
ENUNCIADO 04: FAVORITISMO POLÍTICO EN LA INSTITUCIÓN

TABLA N° 09: E4: Existe favoritismo Político a la hora de contratar al personal.

Alternativa	F	%
Siempre	14	39%
Casi Siempre	11	31%
A veces	5	14%
Casi Nunca	4	11%
Nunca	2	6%
Total	36	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario

Elaboración propia.



Fuente: Tabla N° 09

Elaboración Propia

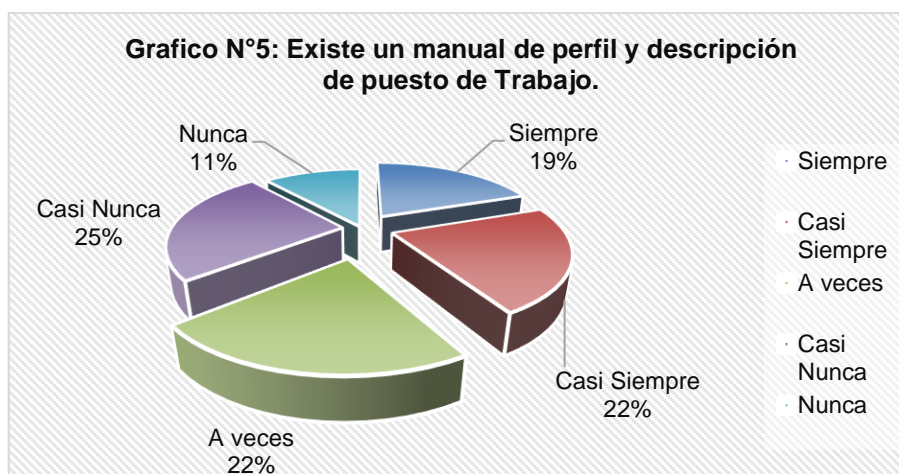
Interpretación: En esta gráfica se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 39%, manifestó que siempre existe favoritismo Político a la hora de contratar al Personal, seguido de un 11% que opina que a veces existe favoritismo Político a la hora de contratar al Personal y un 6% opina que casi nunca existe favoritismo Político a la hora de contratar al Personal.

ENUNCIADO 05: DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE TRABAJO.TABLA N° 10: E5: MANUAL DE PERFIL Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE TRABAJO.

Alternativa	F	%
Siempre	7	19%
Casi Siempre	8	22%
A veces	8	22%
Casi Nunca	9	25%
Nunca	4	11%
Total	36	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario

Elaboración propia.



Fuente: Tabla N° 10

Elaboración Propia

Interpretación: En esta gráfica se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 22%, manifestó que a veces existe un manual de perfil y descripción de puesto de trabajo, seguido de un 22% que opina que casi siempre existe un manual de perfil y descripción de puesto de trabajo y un 11% opina que nunca ha existido un manual de perfil y descripción de puesto de Trabajo.

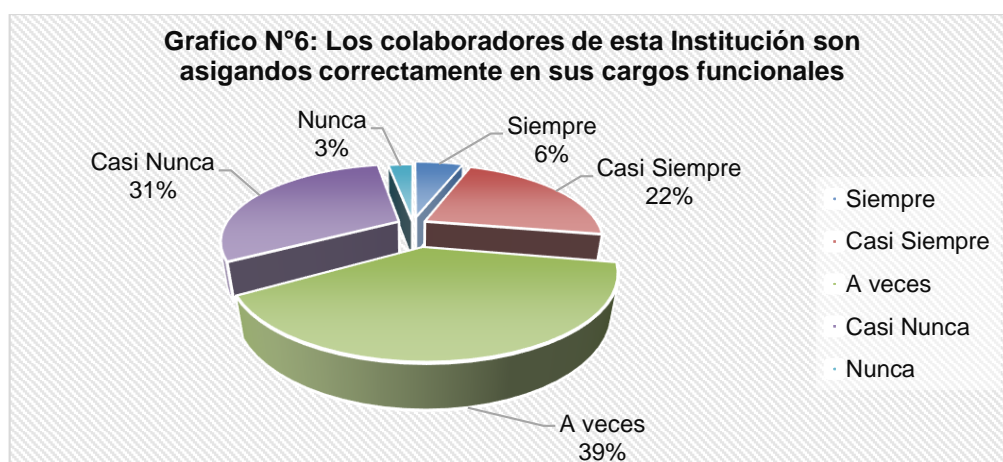
ENUNCIADO 06 : CARGOS FUNCIONALES

TABLA N° 11: E6: Los colaboradores de esta Institución son asignados correctamente en sus cargos funcionales.

Alternativa	F	%
Siempre	2	6%
Casi Siempre	8	22%
A veces	14	39%
Casi Nunca	11	31%
Nunca	1	3%
Total	36	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario

Elaboración propia.



Fuente: Tabla N° 11

Elaboración Propia

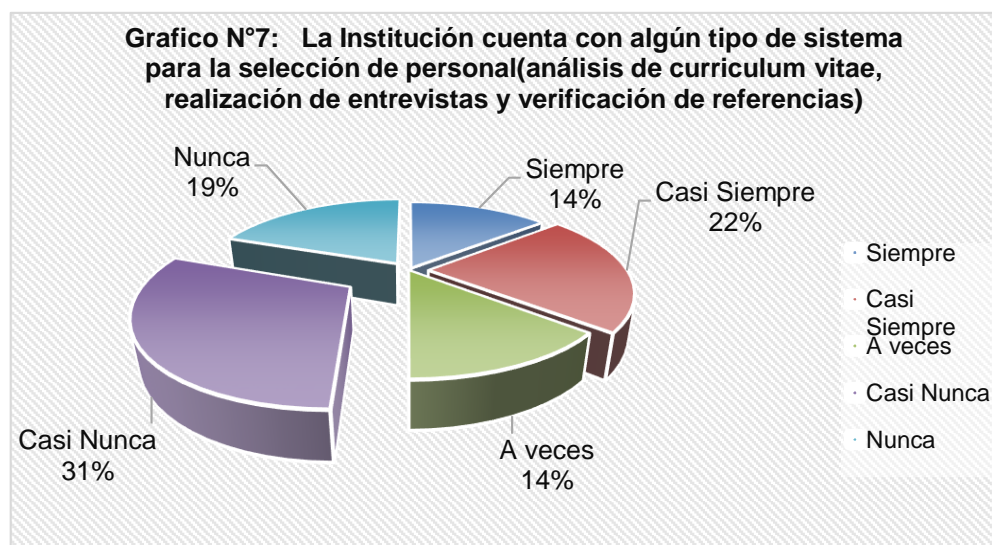
Interpretación: En esta gráfica se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 39%, manifestó que a veces los colaboradores del GRT son asignados correctamente en sus cargos funcionales, seguido de un 22% que opina que casi siempre existe una asignación correcta de cargos funcionales y un 3% opina que nunca ha existido una asignación correcta de cargos Funcionales.

ENUNCIADO 07: SISTEMA DE SELECCIÓN

TABLA N° 12: E7: La Institución cuenta con algún tipo de sistema para la selección de personal (análisis de curriculum vitae, realización de entrevistas y verificación de referencias).

Alternativa	F	%
Siempre	5	14%
Casi Siempre	8	22%
A veces	5	14%
Casi Nunca	11	31%
Nunca	7	19%
Total	36	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario
Elaboración propia.



Fuente: Tabla N° 12
Elaboración Propia

Interpretación: En esta gráfica se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 31%, manifestó que casi nunca el GRT ha contado con algún tipo de sistema para la selección de personal, seguido de un 14% que opina que a veces el GRT cuenta con algún tipo de sistema para la selección de personal y un 14% opina que nunca ha existido algún tipo de sistema para la selección de personal.

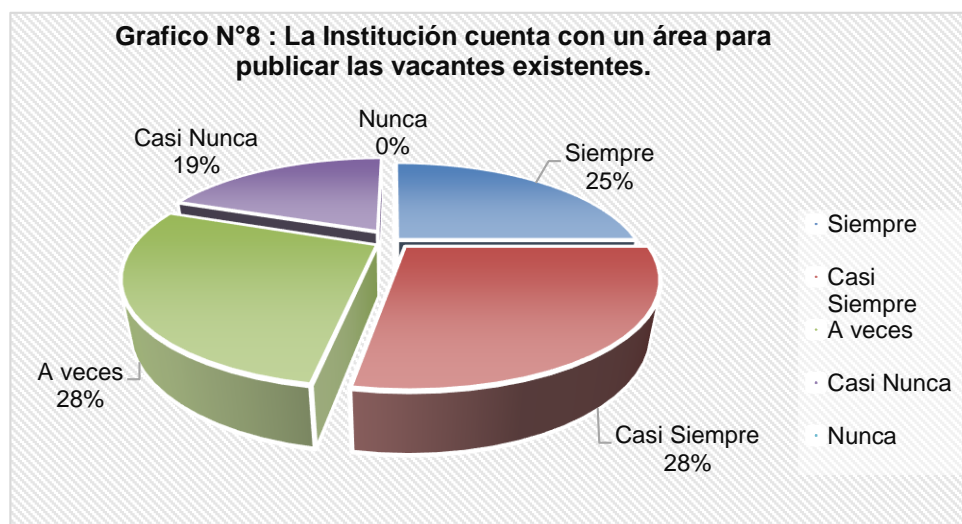
ENUNCIADO 08: VACANTES EXISTENTES

TABLA N° 13: E8: La Institución cuenta con un área para publicar las vacantes existentes.

Alternativa	F	%
Siempre	9	25%
Casi Siempre	10	28%
A veces	10	28%
Casi Nunca	7	19%
Nunca	-	0%
Total	36	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario

Elaboración propia.



Fuente: Tabla N° 13

Elaboración Propia

Interpretación: En esta gráfica se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 28%, manifestó casi siempre el GRT cuenta con un área para publicar las vacantes existentes, seguido de un 25% que opina que siempre cuentan con un área para publicar las vacantes existentes, un 19% opina que casi nunca ha existido un área para publicar las vacantes existentes.

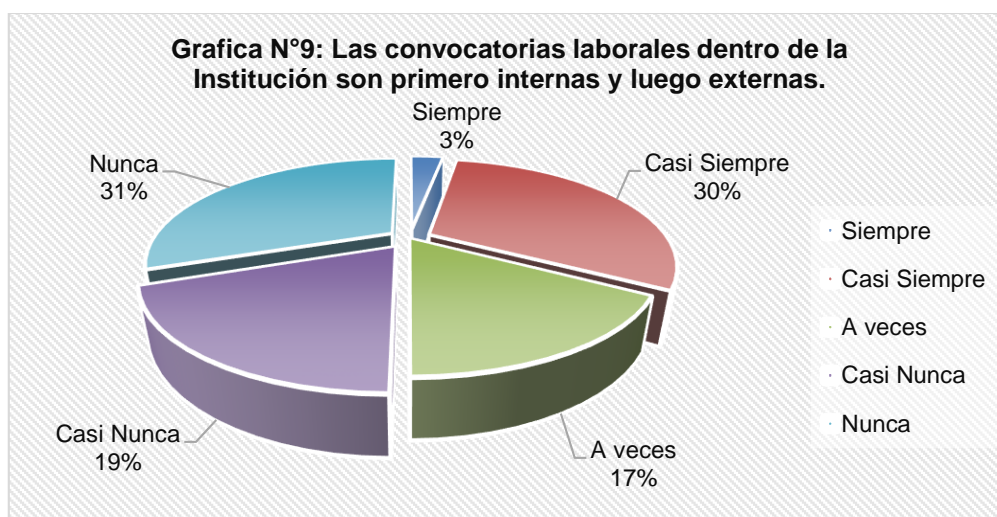
ENUNCIADO 09: CONVOCATORIAS LABORALES

TABLA N° 14: E9: Las convocatorias laborales dentro de la Institución son primero internas y luego externas.

Alternativa	F	%
Siempre	1	3%
Casi Siempre	11	31%
A veces	6	17%
Casi Nunca	7	19%
Nunca	11	31%
Total	36	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario

Elaboración propia.



Fuente: Tabla N° 14

Elaboración Propia

Interpretación: En esta gráfica se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 31%, manifestó que nunca las convocatorias laborales dentro del GRT son primero internas y luego externas, seguido de un 17% que opina que a veces las convocatorias laborales son primero internas y luego externas y un 3% opina que siempre las convocatorias laborales se dan primero dentro de la Institución y luego fuera de ella.

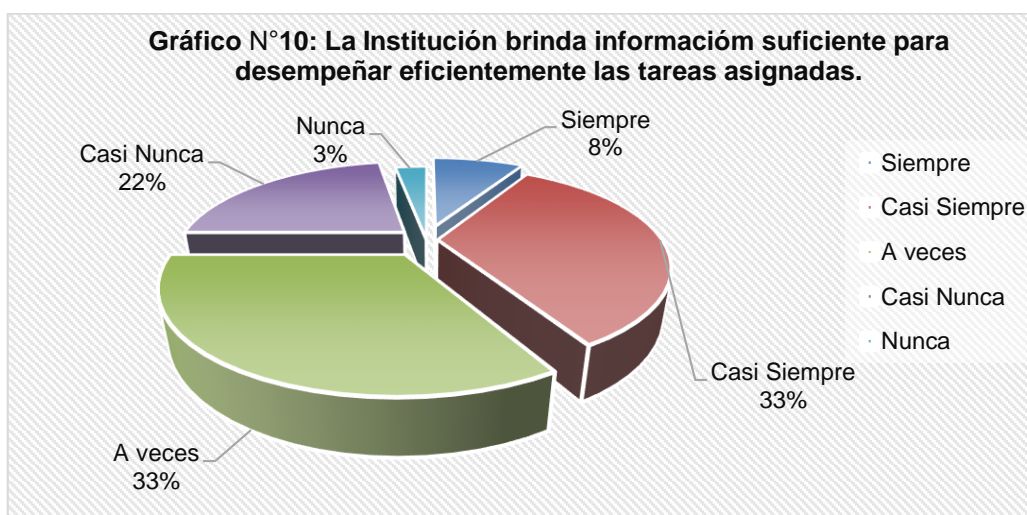
ENUNCIADO 10: TAREAS ASIGNADAS

TABLA N° 15: E10: La Institución brinda información suficiente para desempeñar eficientemente las tareas asignadas.

Alternativa	F	%
Siempre	3	8%
Casi Siempre	12	33%
A veces	12	33%
Casi Nunca	8	22%
Nunca	1	3%
Total	36	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario

Elaboración propia.



Fuente: Tabla N° 15

Elaboración Propia

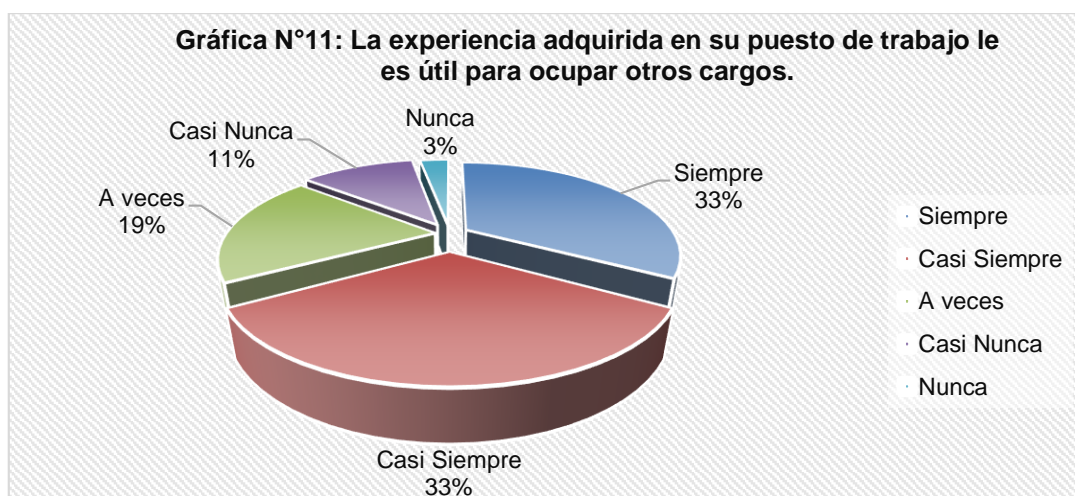
Interpretación: En esta gráfica se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 33%, manifestó que a veces el GRT brinda información suficiente para desempeñar eficientemente las tareas asignadas, seguido de un 22% que opina que casi nunca les brindan información suficiente para desempeñar eficientemente las tareas asignadas y un 3% piensa que nunca se les brinda información suficiente para desempeñar eficientemente las tareas asignadas.

ENUNCIADO 11: EXPERIENCIA ADQUIRIDA EN EL PUESTO DE TRABAJO

TABLA N° 16: E11: La experiencia adquirida en su puesto de trabajo le es útil para ocupar otros cargos.

Alternativa	F	%
Siempre	12	33%
Casi Siempre	12	33%
A veces	7	19%
Casi Nunca	4	11%
Nunca	1	3%
Total	36	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario
Elaboración propia.



Fuente: Tabla N° 16
Elaboración propia

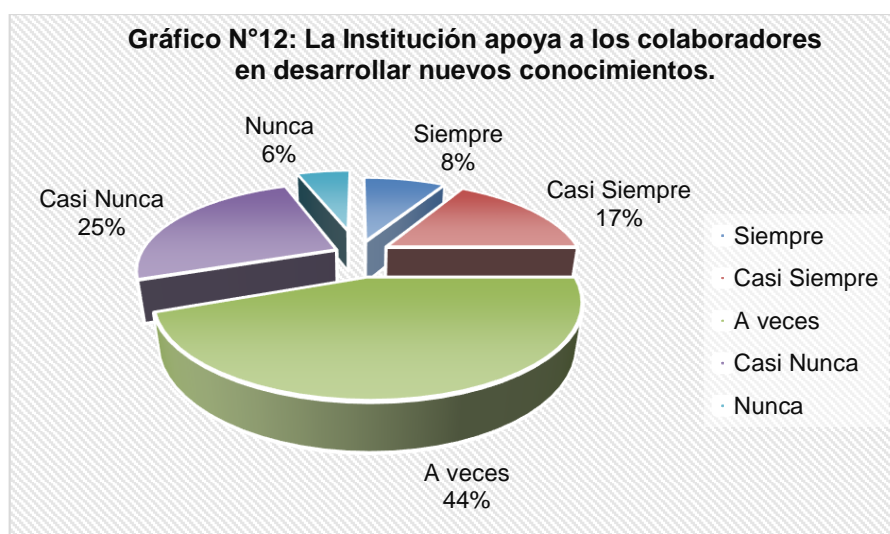
Interpretación: En esta gráfica se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 33%, manifestó que la experiencia adquirida en su puesto de trabajo le es útil para ocupar otros cargos, seguido de un 11% que opina que casi nunca le es útil la experiencia adquirida en el puesto de trabajo y un 3% piensa que nunca le va ser útil la experiencia adquirida en su puesto de trabajo.

ENUNCIADO 12: NUEVOS CONOCIMIENTOS.

TABLA N° 17: E12: La Institución apoya a los colaboradores en desarrollar nuevos conocimientos.

Alternativa	F	%
Siempre	3	8%
Casi Siempre	6	17%
A veces	16	44%
Casi Nunca	9	25%
Nunca	2	6%
Total	36	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario
Elaboración propia.



Fuente: Tabla N° 17
Elaboración Propia

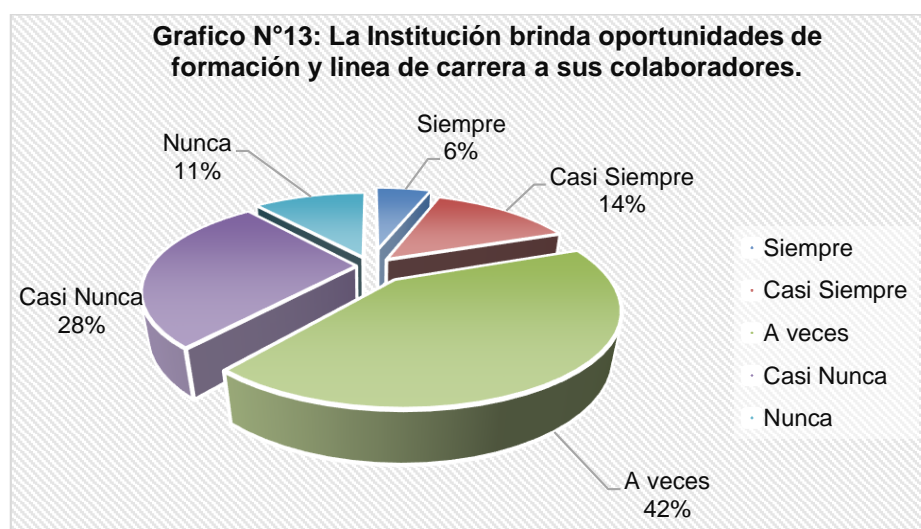
Interpretación: En esta gráfica se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 44%, manifestó que a veces el GRT apoya a los colaboradores en desarrollar nuevos conocimientos, seguido de un 17% que opina que casi siempre los apoyan en desarrollar nuevos conocimientos y un 6% piensa que nunca apoyan a los colaboradores en desarrollar nuevos conocimientos.

ENUNCIADO 13: OPORTUNIDADES DE FORMACIÓN Y LÍNEA DE CARRERA.

TABLA N° 18: E13: La Institución brinda oportunidades de formación y línea de carrera a sus colaboradores.

Alternativa	F	%
Siempre	2	6%
Casi Siempre	5	14%
A veces	15	42%
Casi Nunca	10	28%
Nunca	4	11%
Total	36	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario
Elaboración propia.



Fuente: Tabla N°18
Elaboración Propia

Interpretación: En esta gráfica se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 42%, manifestó que a veces el GRT brinda oportunidades de formación y línea de Carrera, seguido de un 14% que opina que casi siempre se les brinda oportunidades de formación y línea de carrera y un 6% piensa que siempre los apoyan a formarse profesionalmente y realizar línea de carrera.

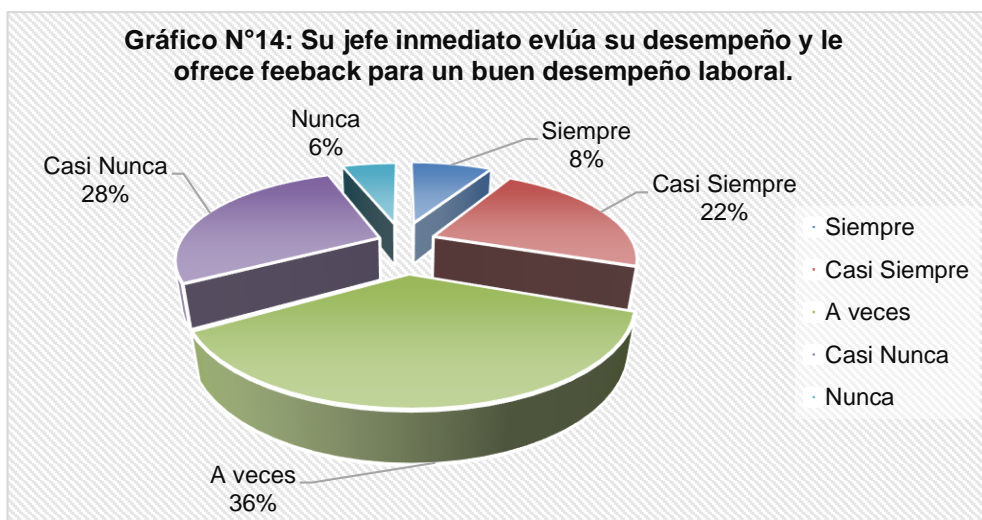
ENUNCIADO 14: DESEMPEÑO LABORAL.

TABLA N° 19: E14: Su jefe inmediato evalúa su desempeño y le ofrece feedback para un buen desempeño laboral.

Alternativa	F	%
Siempre	3	8%
Casi Siempre	8	22%
A veces	13	36%
Casi Nunca	10	28%
Nunca	2	6%
Total	36	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario

Elaboración propia.



Fuente: Tabla N°19
Elaboración Propia

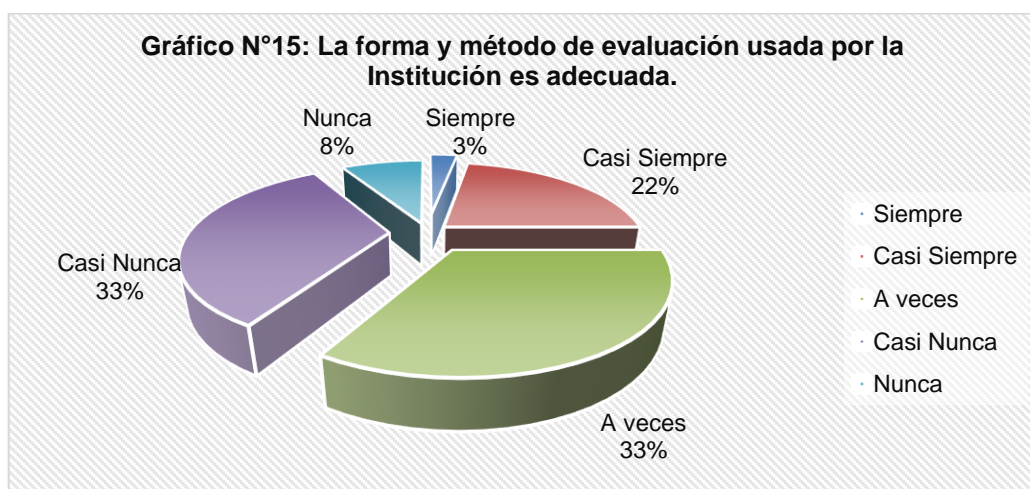
Interpretación: En esta gráfica se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 36% manifestó que a veces su jefe inmediato evalúa su desempeño y le ofrece feedback para un buen desempeño laboral, seguido de un 28% que opina que casi nunca se les ofrece feedback para un buen desempeño laboral y un 6% piensa que nunca los evalúan ni mucho menos les ofrecen feedback para un buen desempeño laboral.

ENUNCIADO 15: LA FORMA Y MÉTODO DE EVALUACIÓN.

TABLA N° 20: E15: La forma y método de Evaluación usada por la Institución es adecuada

Alternativa	F	%
Siempre	1	3%
Casi Siempre	8	22%
A veces	12	33%
Casi Nunca	12	33%
Nunca	3	8%
Total	36	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario
Elaboración propia.



Fuente: Tabla N°20
Elaboración Propia

Interpretación: En esta gráfica se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 33% manifestó que la forma y método de evaluación usada por el GRT es adecuada, seguido de un 22% que opina que casi siempre es adecuada la forma y método de evaluación y un 3% piensa que siempre es adecuada la forma y método de evaluación usada por el GRT.

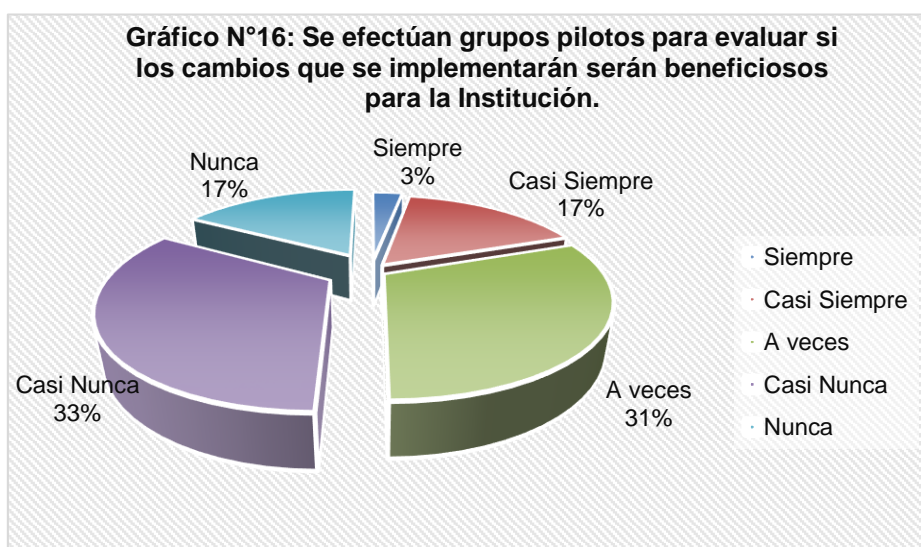
ENUNCIADO 16: GRUPOS PILOTOS

TABLA N° 21: E16: Se efectúan grupos pilotos para evaluar si los cambios que se implementarán serán beneficiosos para la organización

Alternativa	F	%
Siempre	1	3%
Casi Siempre	6	17%
A veces	11	31%
Casi Nunca	12	33%
Nunca	6	17%
Total	36	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario

Elaboración propia.



Fuente: Tabla N°21

Elaboración Propia

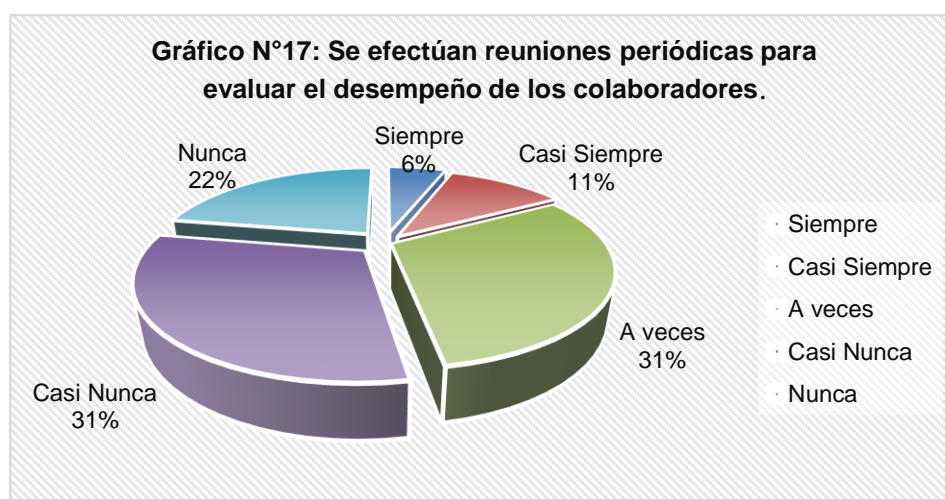
Interpretación: En esta gráfica se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 33% manifestó que casi nunca se efectúan grupos pilotos para evaluar si los cambios que se implementarán serán beneficiosos para la Institución, seguido de un 17% que opina que casi siempre se efectúan grupos pilotos a beneficio de la Institución y un 3% piensa que siempre se efectúan grupos pilotos para evaluar si los cambios que se implementarán serán beneficiosos para la Institución.

ENUNCIADO 17: REUNIONES PERIÓDICAS

TABLA N° 22: E17: Se efectúan reuniones periódicas para evaluar el desempeño de los colaboradores.

Alternativa	F	%
Siempre	2	6%
Casi Siempre	4	11%
A veces	11	31%
Casi Nunca	11	31%
Nunca	8	22%
Total	36	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario
Elaboración propia.



Fuente: Tabla N°22
Elaboración Propia

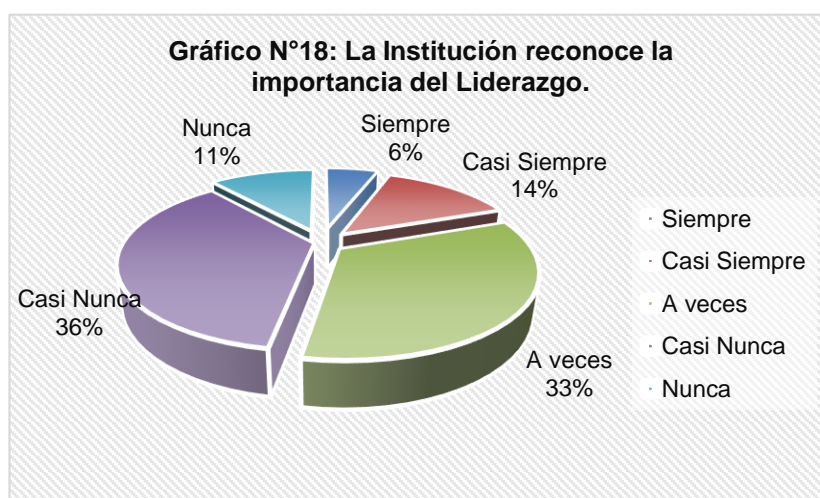
Interpretación: En esta gráfica se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 31% manifestó que a veces se efectúan reuniones periódicas para la evaluación de sus desempeños laborales, seguido de un 11% que opina que casi siempre se efectúan reuniones periódicas para la evaluación de sus desempeños laborales y un 6% piensa que siempre se efectúan estas reuniones con la finalidad de evaluar sus empleos laborales.

ENUNCIADO 18: LIDERAZGO

TABLA N° 23: E18: La Institución reconoce la importancia del liderazgo

Alternativa	F	%
Siempre	2	6%
Casi Siempre	5	14%
A veces	12	33%
Casi Nunca	13	36%
Nunca	4	11%
Total	36	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario
Elaboración propia.



Fuente: Tabla N°23
Elaboración Propia

Interpretación: En esta gráfica se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 36% manifestó que casi nunca se reconoce la importancia del liderazgo, seguido de un 14% que opina que casi siempre se reconoce la importancia del liderazgo en el GRT y un 6% piensa que siempre se reconoce la importancia del liderazgo.

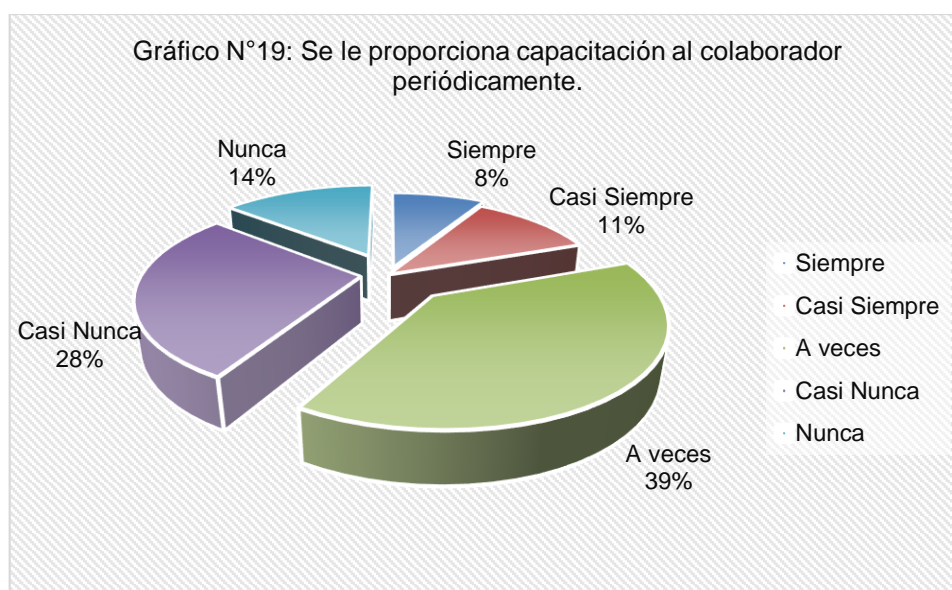
ENUNCIADO 19: CAPACITACIÓN

TABLA N° 24: E19: Se le proporciona capacitación al colaborador periódicamente.

Alternativa	F	%
Siempre	3	8%
Casi Siempre	4	11%
A veces	14	39%
Casi Nunca	10	28%
Nunca	5	14%
Total	36	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario

Elaboración propia.



Fuente: Tabla N° 24

Elaboración Propia

Interpretación: En esta gráfica se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 39% manifestó que a veces se les proporciona capacitación periódicamente ,seguido de un 14% que opina que nunca se les proporciona capacitaciones y un 8% piensa que siempre se les proporciona capacitaciones,

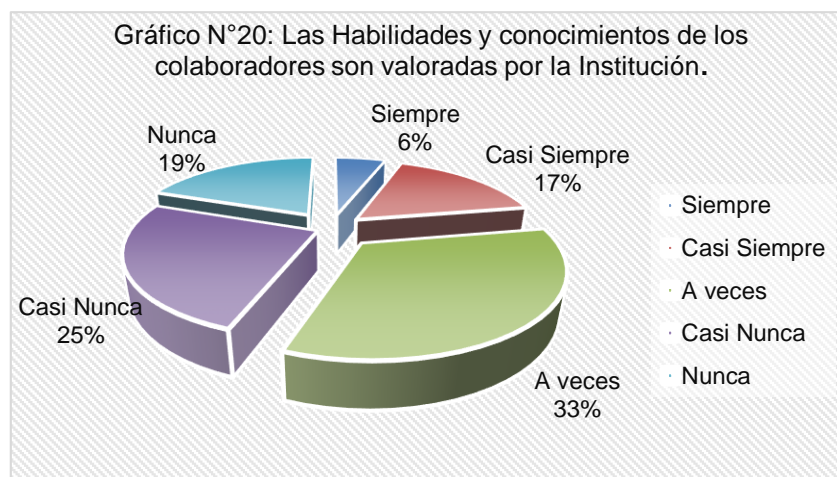
ENUNCIADO 20: HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS.

TABLA N° 25: E20: Las Habilidades y conocimientos de los colaboradores son valorados por la Institución.

Alternativa	F	%
Siempre	2	6%
Casi Siempre	6	17%
A veces	12	33%
Casi Nunca	9	25%
Nunca	7	19%
Total	36	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario

Elaboración propia.



Fuente: Tabla N°25

Elaboración Propia

Interpretación: En esta gráfica se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 33% manifestó que las habilidades y conocimientos de los colaboradores son valorados el GRT, seguido de un 19% que opina que sus habilidades y conocimientos nunca son valorados por la Institución y un 6% piensa que sus habilidades y conocimientos siempre son valorados por la Institución.

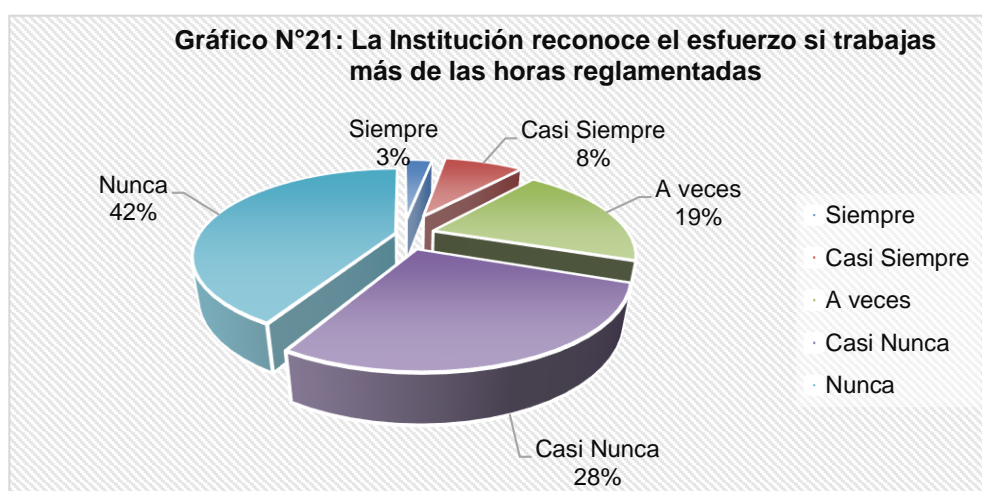
ENUNCIADO 21: RECONOCIMIENTO DEL ESFUERZO

TABLA N° 26: E21: La Institución reconoce el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias.

Alternativa	F	%
Siempre	1	3%
Casi Siempre	3	8%
A veces	7	19%
Casi Nunca	10	28%
Nunca	15	42%
Total	36	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario

Elaboración propia.



Fuente: Tabla N°26

Elaboración Propia

Interpretación: En esta gráfica se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 42% manifestó que nunca les reconocen el esfuerzo si trabajan más de las horas reglamentadas, seguido de un 19% que opina que a veces les reconocen el esfuerzo si trabajan más de las horas reglamentadas y un 3% piensa que siempre son reconocidos si traban más de las horas reglamentadas.

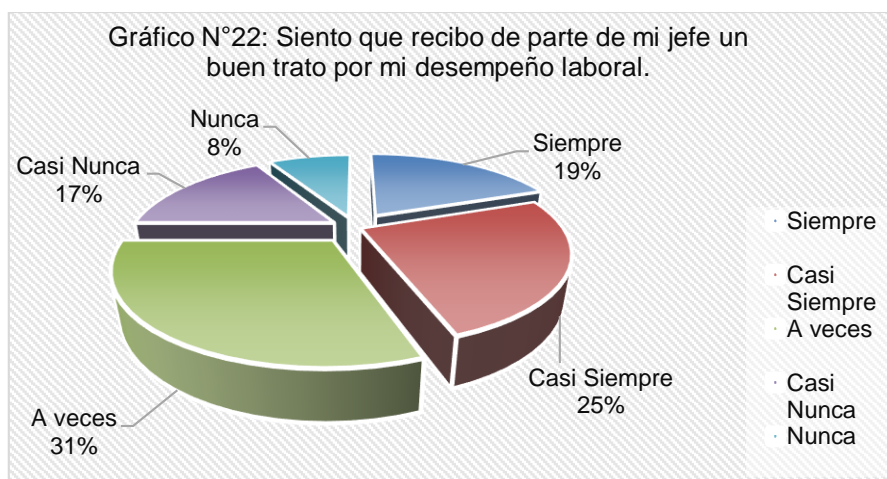
ENUNCIADO 22: DESEMPEÑO LABORAL

TABLA N° 27: E22: Siento que recibo de parte de mi jefe un buen trato por mi desempeño Laboral.

Alternativa	F	%
Siempre	7	19%
Casi Siempre	9	25%
A veces	11	31%
Casi Nunca	6	17%
Nunca	3	8%
Total	36	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario

Elaboración propia.



Fuente: Tabla N°27

Elaboración Propia

Interpretación: En esta gráfica se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 31% manifestó que a veces sienten que reciben un buen trato por su desempeño laboral por parte de su jefe, seguido de un 19% que opina que a veces les reconocen el esfuerzo si trabajan más de las horas reglamentadas y un 8% piensa que por parte de su jefe nunca reciben un buen trato por su desempeño laboral.

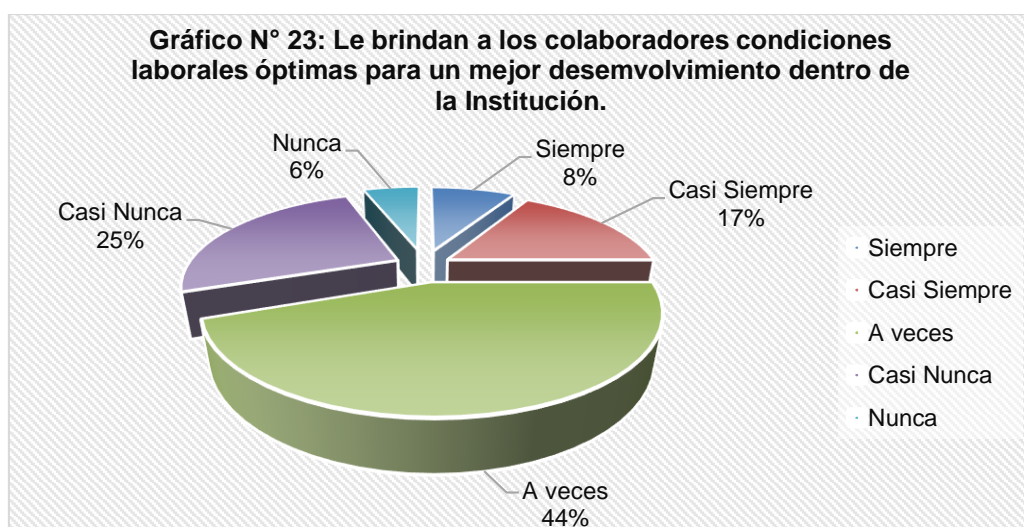
ENUNCIADO 23: CONDICIONES LABORALES

TABLA N° 28: E23: Le brindan a los colaboradores condiciones laborales Óptimas para un mejor desenvolvimiento dentro de la empresa.

Alternativa	F	%
Siempre	3	8%
Casi Siempre	6	17%
A veces	16	44%
Casi Nunca	9	25%
Nunca	2	6%
Total	36	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario

Elaboración propia.



Fuente: Tabla N° 28

Elaboración Propia

Interpretación: En esta gráfica se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 44% manifestó que a veces sienten que reciben un buen trato por su desempeño laboral por parte de su jefe, seguido de un 25% que opina que a veces les reconocen el esfuerzo si trabajan más de las horas reglamentadas y un 17% piensa que siempre son reconocidos si traban más de las horas reglamentadas.

4.1.2 VARIABLE DEPENDIENTE: PRODUCTIVIDAD LABORAL

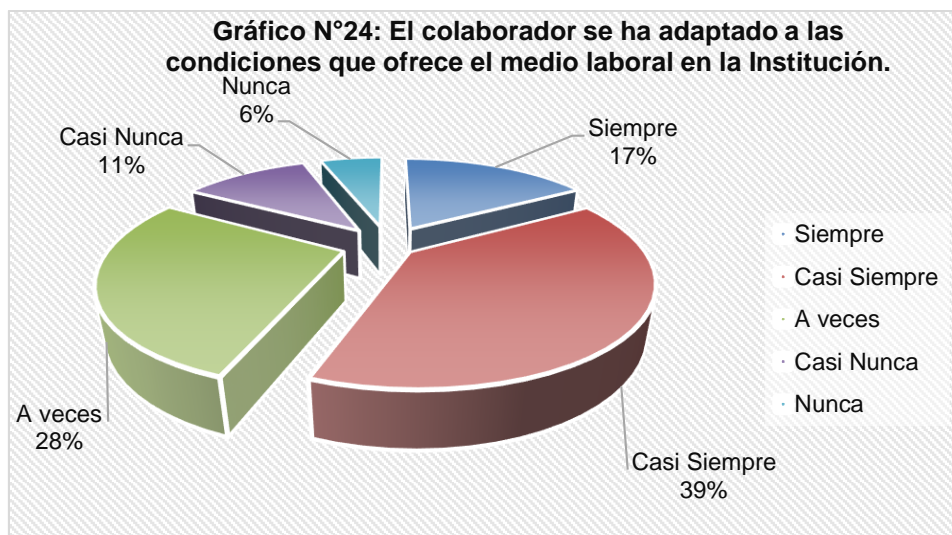
ENUNCIADO 24: MEDIO LABORAL.

TABLA N° 29: E24: El colaborador se ha adaptado a las condiciones que ofrece el medio laboral en la Institución.

Alternativa	F	%
Siempre	6	17%
Casi Siempre	14	39%
A veces	10	28%
Casi Nunca	4	11%
Nunca	2	6%
Total	36	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario

Elaboración propia.



Fuente: Tabla N° 29

Elaboración Propia

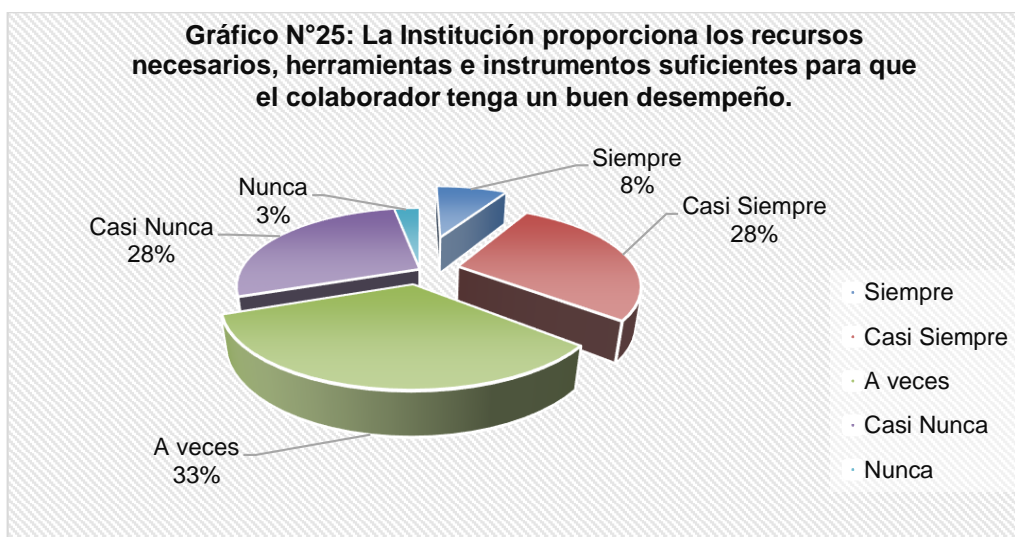
Interpretación: En esta gráfica se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 39% manifestó que casi siempre se ha adaptado a las condiciones que ofrece el medio laboral en el GRT, seguido de un 17% que opina que a siempre se ha adaptado a las condiciones que ofrece el medio laboral en la Institución y un 6% piensa que nunca se han adaptado a las condiciones que ofrece el medio laboral de la Institución.

ENUNCIADO 25: BUEN DESEMPEÑO

TABLA N° 30: E25: La Institución proporciona los recursos necesarios, herramientas e instrumentos suficientes para que el colaborador tenga buen desempeño.

Alternativa	F	%
Siempre	3	8%
Casi Siempre	10	28%
A veces	12	33%
Casi Nunca	10	28%
Nunca	1	3%
Total	36	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario
Elaboración propia.



Fuente: Tabla N°30
Elaboración Propia

Interpretación: En esta gráfica se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 33% manifestó que a veces se les proporciona los recursos necesarios para que puedan tener un buen desempeño, seguido de un 28% que opina que casi nunca se les proporciona herramientas para un buen desempeño y un 3% piensa que nunca se les proporciona los instrumentos necesarios para tener un buen desempeño.

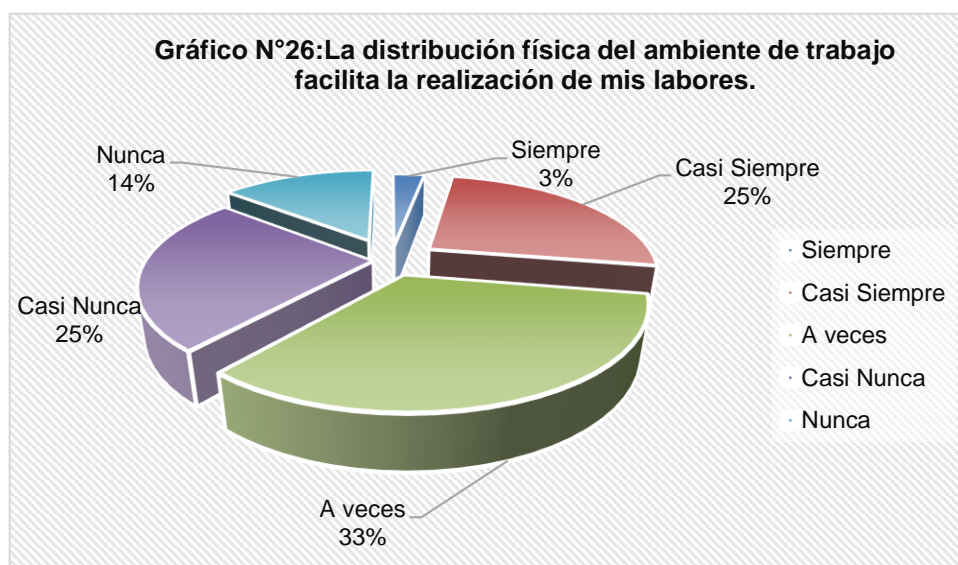
ENUNCIADO 26: REALIZACIÓN DE LAS LABORES.

TABLA N° 31: E26: La distribución Física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.

Alternativa	F	%
Siempre	1	3%
Casi Siempre	9	25%
A veces	12	33%
Casi Nunca	9	25%
Nunca	5	14%
Total	36	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario

Elaboración propia.



Fuente: Tabla N°31

Elaboración Propia

Interpretación: En esta gráfica se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 33% manifestó que a veces la distribución física facilita la realización de las labores diarias, seguido de un 14% que opina que la distribución física nunca ha facilitado la realización de las labores, y un 3% piensa que la distribución física del ambiente siempre facilita la realización de las labores diarias.

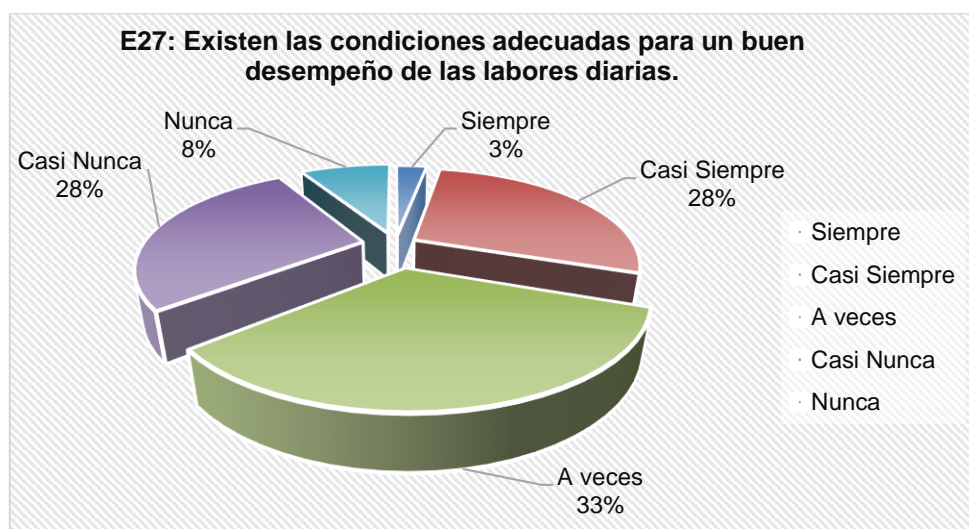
ENUNCIADO 27: LABORES DIARIAS

TABLA N°32: E27: Existen las condiciones adecuadas para un buen desempeño de las labores diarias.

Alternativa	F	%
Siempre	1	3%
Casi Siempre	10	28%
A veces	12	33%
Casi Nunca	10	28%
Nunca	3	8%
Total	36	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario

Elaboración propia.



Fuente: Tabla N°32

Elaboración Propia

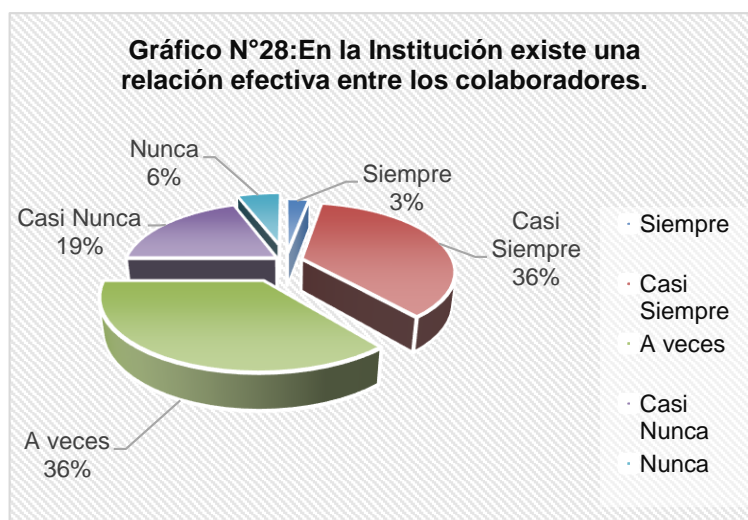
Interpretación: En esta gráfica se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 33% manifestó que a veces existen las condiciones adecuadas para un buen desempeño de las labores diarias, seguido de un 8% que opina que nunca han existido las condiciones adecuadas para un buen desempeño laboral, y un 3% piensa que la distribución física del ambiente siempre facilitan la realización de las labores diarias.

ENUNCIADO 28 : RELACIÓN EFECTIVA

TABLA N° 33: E28: En la Institución existe una relación efectiva entre los colaboradores.

Alternativa	F	%
Siempre	1	3%
Casi Siempre	13	36%
A veces	13	36%
Casi Nunca	7	19%
Nunca	2	6%
Total	36	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario
Elaboración Propia



Fuente: Tabla N°33
Elaboración Propia

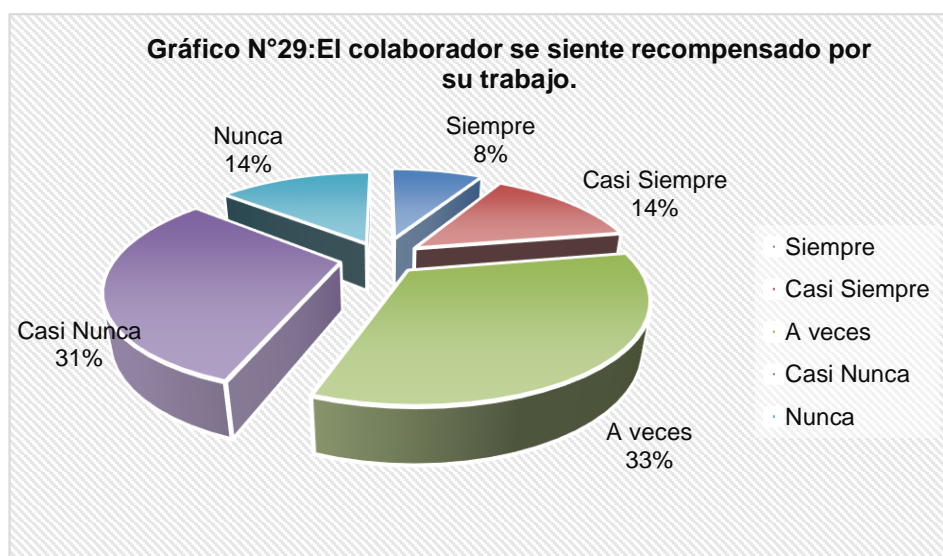
ENUNCIADO 29: RECOMPENSA LABORAL

TABLA N°34: E29: El colaborador se siente recompensado por su trabajo

Alternativa	F	%
Siempre	3	8%
Casi Siempre	5	14%
A veces	12	33%
Casi Nunca	11	31%
Nunca	5	14%
Total	36	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario
Elaboración propia.

Interpretación: En esta gráfica se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 36% manifestó que a veces se da las relaciones efectivas entre colaboradores, seguido de un 19% que opina que casi nunca han existido las relaciones efectivas entre compañeros, y un 6% piensa que nunca se dan las relaciones efectivas entre los colaboradores.



Fuente: Tabla N° 34
Elaboración Propia

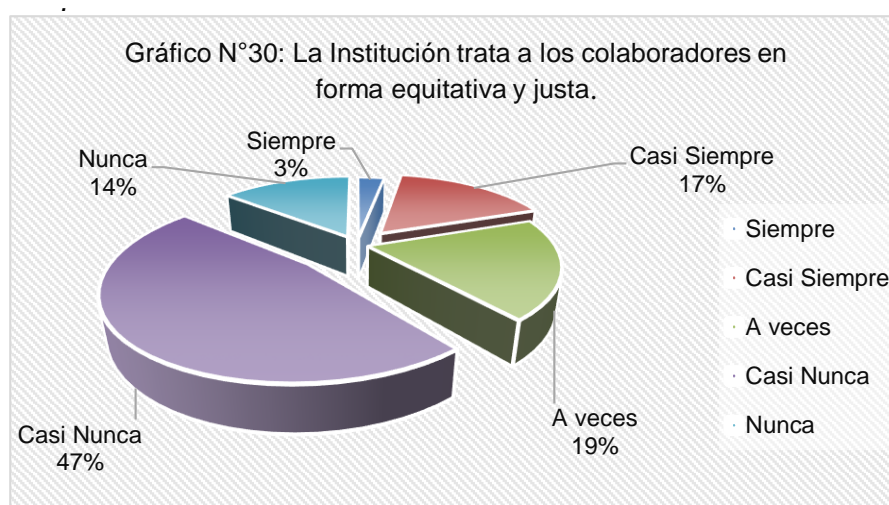
Interpretación: En esta gráfica se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 33% manifestó que a veces se sienten recompensados por su trabajo, seguido de un 14% que opina que nunca se han sentido recompensados por su trabajo, y un 8% piensa que siempre son recompensados por su trabajo.

ENUNCIADO 30: EQUIDAD LABORAL

TABLA N°35: E30: La Institución trata a los colaboradores en forma equitativa y justa.

Alternativa	F	%
Siempre	1	3%
Casi Siempre	6	17%
A veces	7	19%
Casi Nunca	17	47%
Nunca	5	14%
Total	36	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario
Elaboración propia



Fuente: Tabla N°35
Elaboración Propia

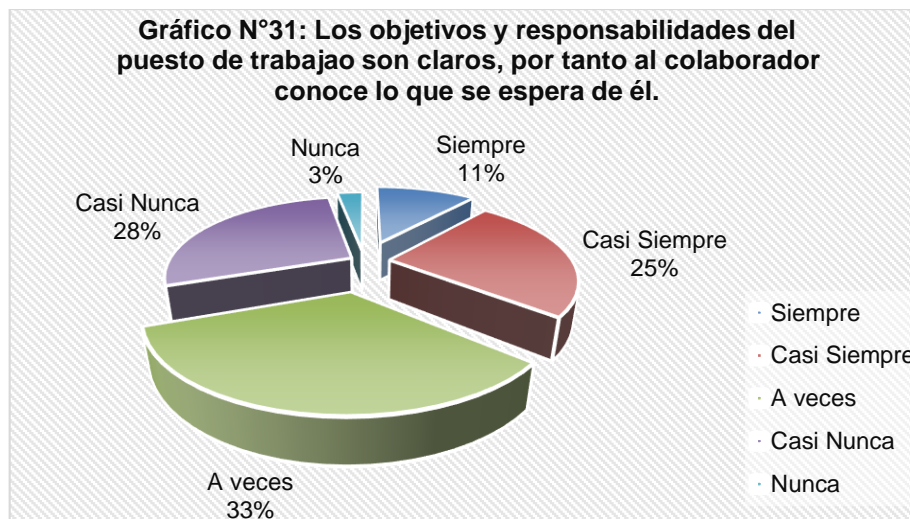
ENUNCIADO 31: **OBJETIVOS Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO.**

TABLA N°36: E31: Los objetivos y responsabilidades del puesto de trabajo son claros, por lo tanto el colaborador conoce lo que se espera de él.

Alternativa	F	%
Siempre	4	11%
Casi Siempre	9	25%
A veces	12	33%
Casi Nunca	10	28%
Nunca	1	3%
Total	36	100%

*Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario
Elaboración propia.*

Interpretación: En esta gráfica se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 47% manifestó que casi nunca los tratan en forma equitativa y justa , seguido de un 14% que opina que la Institución nunca los han tratado en forma equitativa y justa, y un 3% piensa que la Institución siempre los ha tratado de forma equitativamente y justa.



*Fuente: Tabla N°38
Elaboración Propia*

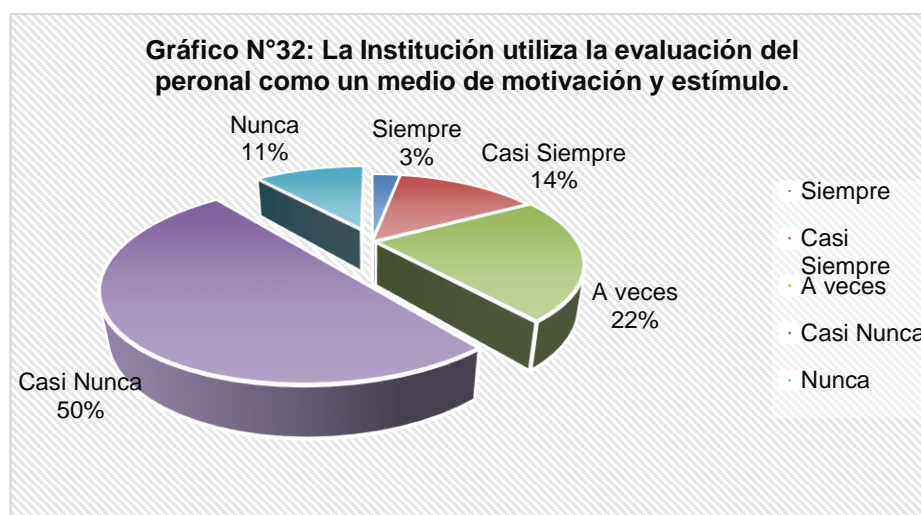
Interpretación: En esta gráfica se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 33% manifestó que a veces no tienen claro los objetivos y responsabilidades del puesto, por lo que desconocen lo que se espera de ellos, seguido de un 25% que opina que los objetivos y responsabilidades del puesto son claros casi siempre, y un 3% piensa que desconoce lo que se espera de él, puesto que nunca ha tenido los objetivos y responsabilidades de forma clara.

ENUNCIADO 32: **EVALUACIÓN DEL PERSONAL.**

TABLA N° 37: E32: La Institución utiliza la evaluación del personal como un medio de motivación y estímulo.

Alternativa	F	%
Siempre	1	3%
Casi Siempre	5	14%
A veces	8	22%
Casi Nunca	18	50%
Nunca	4	11%
Total	36	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario
Elaboración propia.



Fuente: Tabla N°37
Elaboración Propia

Interpretación: En esta gráfica se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 50% manifestó que a veces no tienen claro los objetivos y responsabilidades del puesto, por lo que desconocen lo que se espera de ellos , seguido de un 11% que opina que nunca han utilizado la evaluación del personal como un medio de motivación y estímulo, y un 3% piensa que la Institución siempre utiliza la evaluación del personal como un medio de motivación.

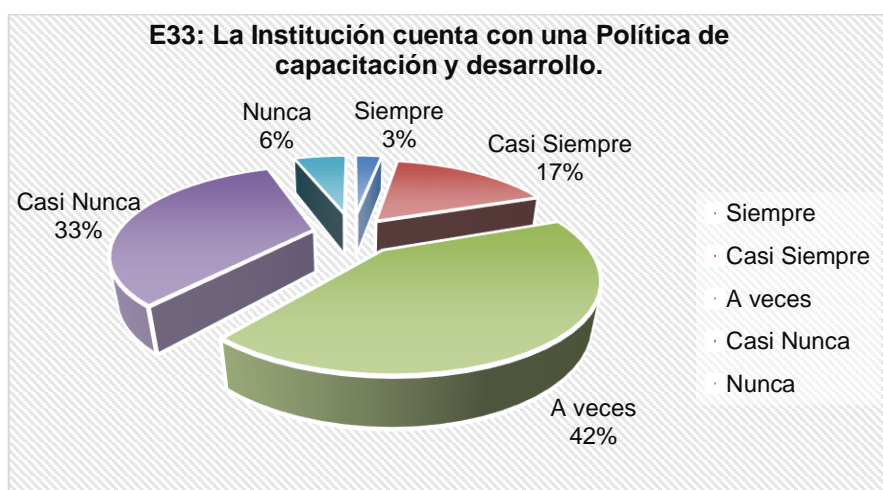
ENUNCIADO 33: **POLÍTICA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.**

TABLA N°38: E33: La Institución cuenta con una política de capacitación y desarrollo.

Alternativa	F	%
Siempre	1	3%
Casi Siempre	6	17%
A veces	15	42%
Casi Nunca	12	33%
Nunca	2	6%
Total	36	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario

Elaboración propia.



Fuente: Tabla N°38

Elaboración Propia

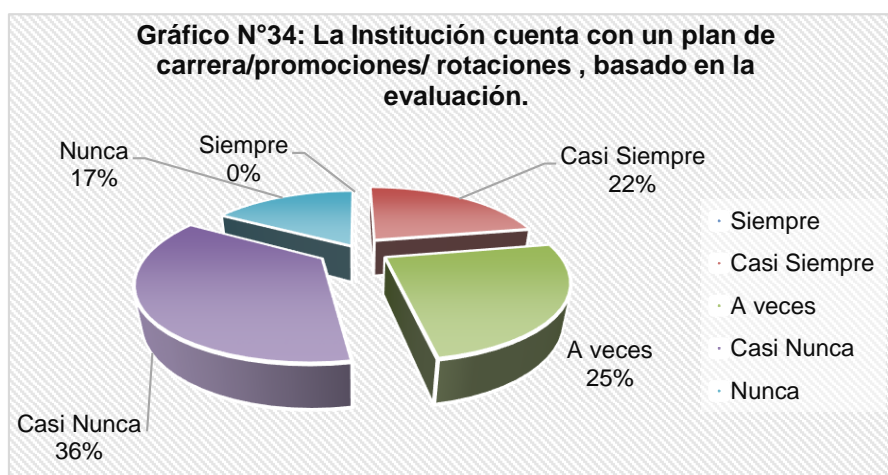
Interpretación: En esta gráfica se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 42% manifestó que a veces la Institución cuenta con una Política de capacitación y desarrollo ,seguido de un 17% que opina que casi siempre cuentan con una Política de capacitación , y un 3% piensa que siempre se cuenta con una Política de capacitación y desarrollo.

ENUNCIADO 34: PLAN DE CARRERA

TABLA N° 39: E34: La Institución cuenta con un plan de carrera/
promociones/rotaciones, basado en la evaluación

Alternativa	F	%
Siempre	-	0%
Casi Siempre	8	22%
A veces	9	25%
Casi Nunca	13	36%
Nunca	6	17%
Total	36	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario
Elaboración propia.



Fuente: Tabla N°39
Elaboración Propia

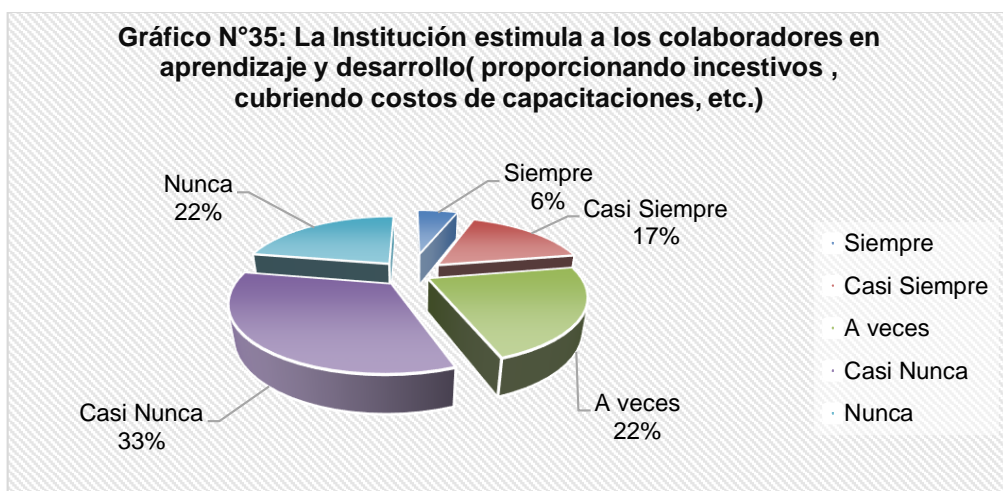
Interpretación: En esta gráfica se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 36% manifestó que el GRT casi nunca cuenta con un plan de carrera basado en la evaluación, seguido de un 22% que opina que casi siempre cuentan con un plan de carrera.

ENUNCIADO 35: **APRENDIZAJE Y DESARROLLO**

TABLA N°40: E35: La Institución estimula a los colaboradores en aprendizaje y desarrollo (proporcionando incentivos, cubriendo costos de capacitaciones, etc.)

Alternativa	F	%
Siempre	2	6%
Casi Siempre	6	17%
A veces	8	22%
Casi Nunca	12	33%
Nunca	8	22%
Total	36	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario
Elaboración propia.



Fuente: Tabla N° 40
Elaboración Propia

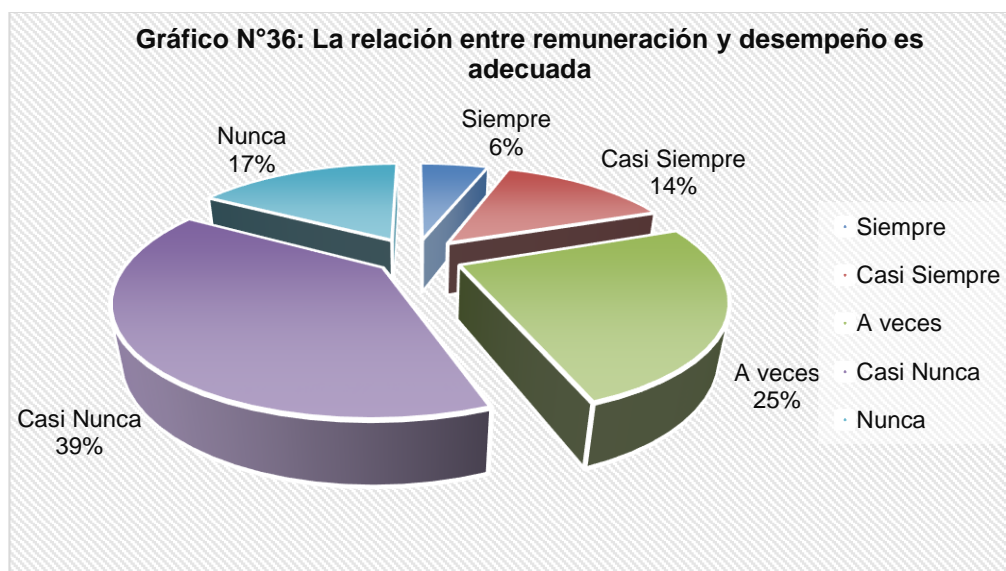
Interpretación: En esta gráfica se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 33% manifestó que casi nunca los estimulan en aprendizaje y desarrollo, seguido de un 17% que opina que casi siempre cuentan con un estímulo en aprendizaje y desarrollo, y un 6% piensa que el aprendizaje y desarrollo adquirido siempre es por el estímulo que reciben por parte de la Institución.

ENUNCIADO 36: REMUNERACIÓN Y DESEMPEÑO

TABLA N°41 01: E36: LA RELACIÓN ENTRE REMUNERACIÓN Y DESEMPEÑO ES ADECUADA.

Alternativa	F	%
Siempre	2	6%
Casi Siempre	5	14%
A veces	9	25%
Casi Nunca	14	39%
Nunca	6	17%
Total	36	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario
Elaboración propia.



Fuente: Tabla N°41
Elaboración Propia

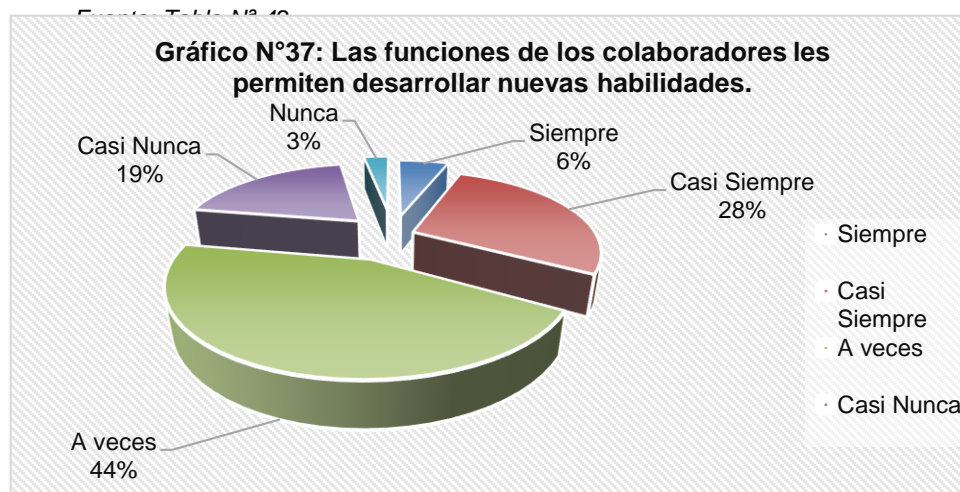
Interpretación: En esta gráfica se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 39% manifestó que casi nunca es adecuada la relación entre remuneración y desempeño, seguido de un 17% que opina que nunca ha sido adecuada la relación entre remuneración y desempeño, y un 6% piensa que es adecuada siempre la relación entre remuneración y desempeño.

ENUNCIADO 37: FUNCIONES DE LOS COLABORADORES

TABLA N° 42: E37: Las funciones de los colaboradores les permiten desarrollar nuevas habilidades.

Alternativa	F	%
Siempre	2	6%
Casi Siempre	10	28%
A veces	16	44%
Casi Nunca	7	19%
Nunca	1	3%
Total	36	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario
Elaboración propia.



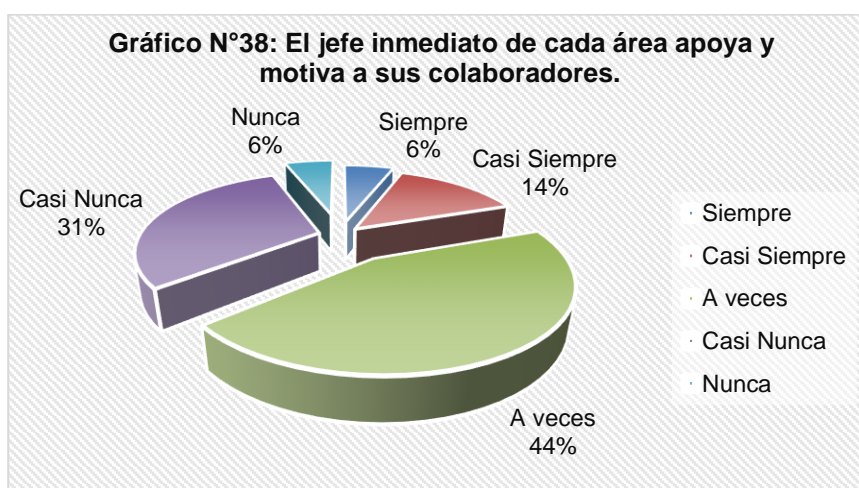
ENUNCIADO 38: JEFE INMEDIATO DE CADA ÁREA

TABLA N° 43: E38: El jefe inmediato de cada área apoya y motiva a sus colaboradores.

Alternativa	F	%
Siempre	2	6%
Casi Siempre	5	14%
A veces	16	44%
Casi Nunca	11	31%
Nunca	2	6%
Total	36	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario
Elaboración propia.

Interpretación: En esta gráfica se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 44% manifestó que a veces el realizar sus funciones les permiten desarrollar nuevas habilidades, seguido de un 31% que opina que las funciones que se les asignan casi nunca les permiten desarrollar nuevas habilidades, y un 6% piensa que las funciones asignadas nunca les van a permitir desarrollar nuevas habilidades.



Fuente: Tabla N° 43
Elaboración Propia

Interpretación: En esta gráfica se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 44% manifestó que a veces su jefe inmediato los

apoya y motiva, seguido de un 14% que opina que casi siempre son motivados y apoyados por su jefe inmediato , y un 6% piensa que jefe inmediato nunca los ha apoyado y motivado.

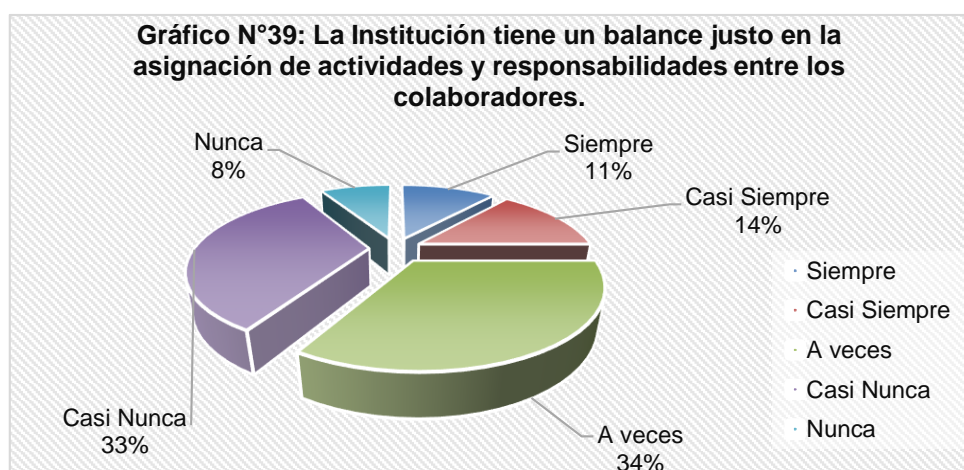
ENUNCIADO 39: ASIGNACIÓN DE ACTIVIDADES

TABLA N° 44: E39: La Institución tiene un balance justo en la asignación de actividades y responsabilidades entre colaboradores.

Alternativa	F	%
Siempre	4	11%
Casi Siempre	5	14%
A veces	12	33%
Casi Nunca	12	33%
Nunca	3	8%
Total	36	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario

Elaboración propia.



Fuente: Tabla N° 44
Elaboración Propia

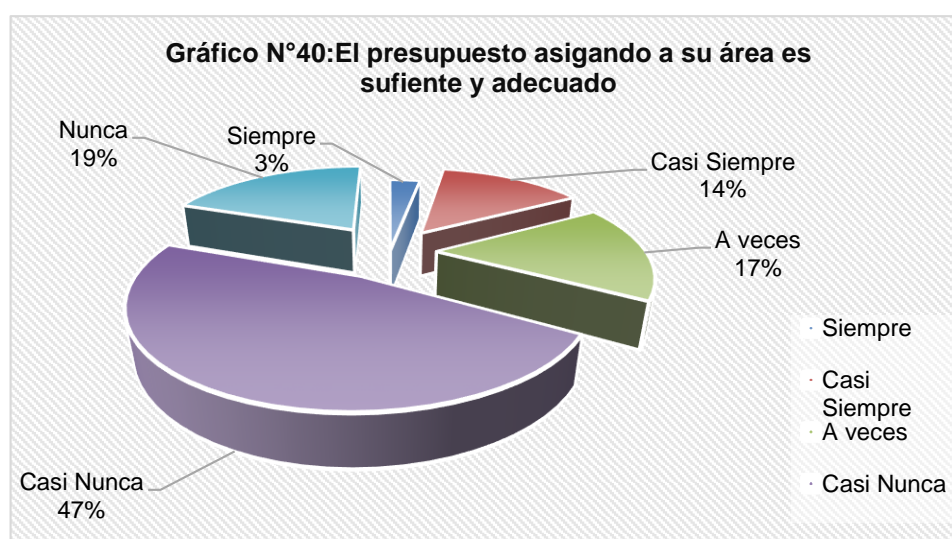
NUNCIADO 40: PRESUPUESTO

TABLA N° 45: E40: El presupuesto asignado a su área es suficiente y adecuado.

Alternativa	F	%
Siempre	1	3%
Casi Siempre	5	14%
A veces	6	17%
Casi Nunca	17	47%
Nunca	7	19%
Total	36	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario
Elaboración propia.

Interpretación: En esta gráfica se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 34% manifestó que a veces existe un balance justo en la asignación de actividades y responsabilidades entre los colaboradores, seguido de un 14% que opina que casi siempre hay un balance justo en la asignación de actividades, y un 8% piensa que nunca ha existido una buena asignación de actividades y responsabilidades entre los colaboradores.



Fuente: Tabla N° 45
Elaboración Propia

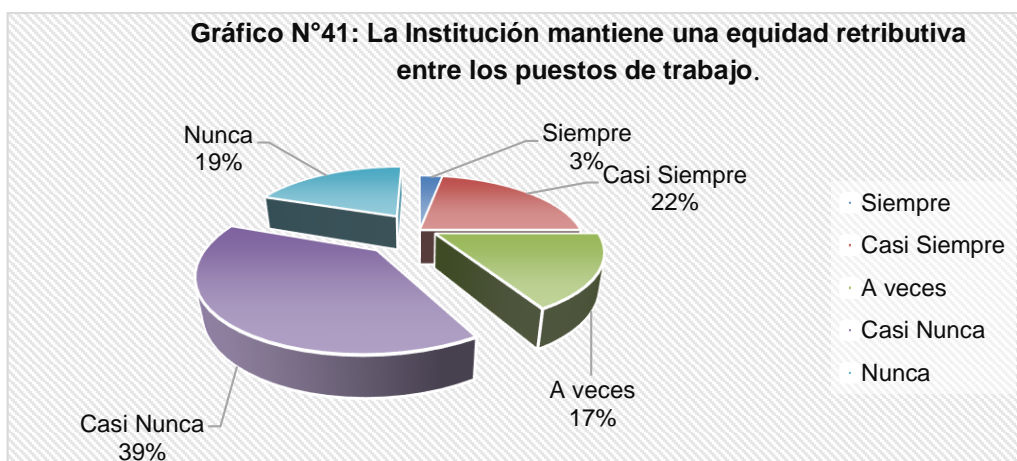
Interpretación: En esta gráfica se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 47% manifestó que el presupuesto asignado a su área casi nunca es suficiente y adecuado, seguido de un 14% que opina que casi siempre se les destina el presupuesto necesario, y un 3% piensa que el presupuesto asignado a su área siempre es el adecuado.

ENUNCIADO 41: EQUIDAD RETRIBUTIVA

TABLA N° 46: E41: La Institución mantiene una equidad retributiva entre los puestos de trabajos.

Alternativa	F	%
Siempre	1	3%
Casi Siempre	8	22%
A veces	6	17%
Casi Nunca	14	39%
Nunca	7	19%
Total	36	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario
Elaboración propia



Fuente: Tabla N° 46
Elaboración Propia

Interpretación: En esta gráfica se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 39% manifestó que casi nunca se mantiene una

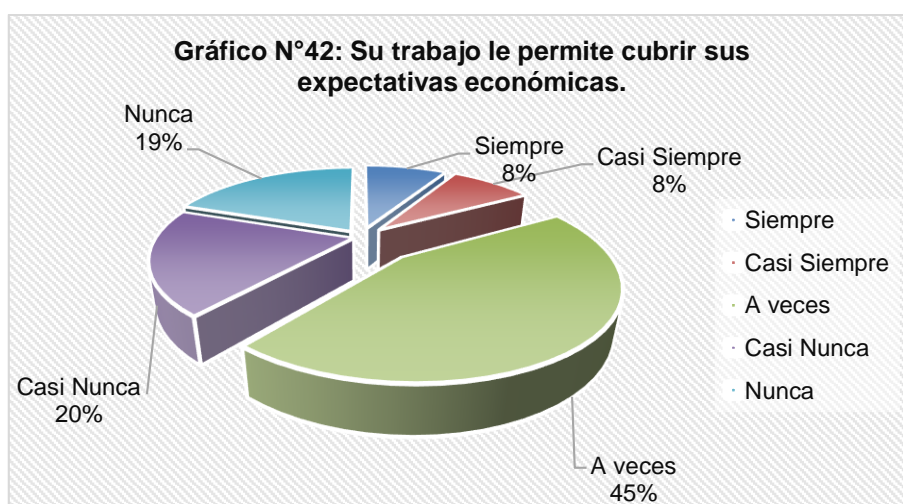
equidad retributiva entre los puestos de trabajo, seguido de un 17% que opina que a veces se mantiene la equidad retributiva entre los puestos de trabajo, y un 3% piensa que siempre ha existido una equidad retributiva entre los puestos de trabajo.

ENUNCIADO 42: EXPECTATIVAS ECONÓMICAS

TABLA N° 47: E42 : Su trabajo le permite cubrir sus expectativas económicas

Alternativa	F	%
Siempre	3	8%
Casi Siempre	3	8%
A veces	16	44%
Casi Nunca	7	19%
Nunca	7	19%
Total	36	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario
Elaboración propia.



Fuente: Tabla N° 47
Elaboración Propia

Interpretación: En esta gráfica se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 45% manifestó que a veces su trabajo les permiten cubrir sus expectativas económicas, seguido de un 19% que opina que la labor que cumplen en su trabajo nunca han cubierto sus expectativas económicas, y un 8% piensa que casi siempre su trabajo logra cubrir sus expectativas económicas.

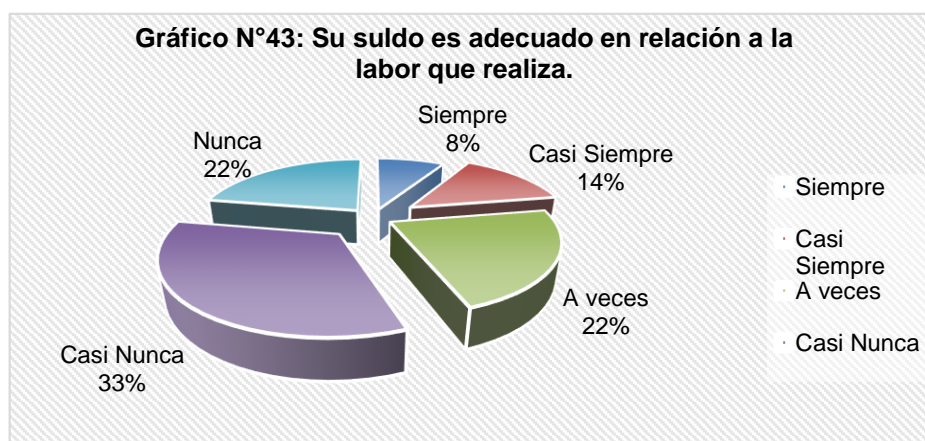
ENUNCIADO 43: LABOR REALIZADA

TABLA N° 48: E43: Su sueldo es adecuado en relación a la labor que realiza.

Alternativa	F	%
Siempre	3	8%
Casi Siempre	5	14%
A veces	8	22%
Casi Nunca	12	33%
Nunca	8	22%
Total	36	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario

Elaboración propia.



Fuente: Tabla N° 48

Elaboración Propia

Interpretación: En esta gráfica se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 33% manifestó que el sueldo que perciben casi nunca es el adecuado en relación a la labor que realizan, seguido de un 14% que opina que su sueldo

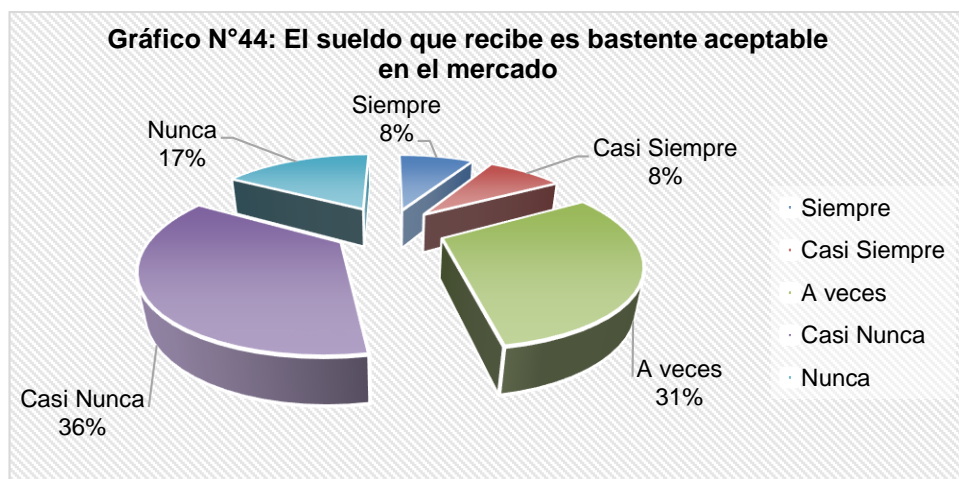
ENUNCIADO 44: SUELDO

TABLA N° 49: E44 : El sueldo que recibe es bastante aceptable en el mercado

Alternativa	F	%
Siempre	3	8%
Casi Siempre	3	8%
A veces	11	31%
Casi Nunca	13	36%
Nunca	6	17%
Total	36	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario
Elaboración propia.

es el adecuado casi siempre en relación a la labor que realizan, y un 8% piensa que siempre su sueldo ha sido el adecuado en relación a su trabajo.



Fuente: Tabla N° 49
Elaboración Propia

Interpretación: En esta gráfica se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 36% manifestó que el sueldo que recibe casi nunca es aceptable en el mercado, seguido de un 17% opina que nunca su sueldo ha sido aceptable en el mercado, y un 8% piensa que casi siempre su sueldo es aceptable en el mercado.

4.2 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

4.2.1 HIPÓTESIS GENERAL

A. HIPÓTESIS GENERAL

La Gestión de Recursos Humanos influye directamente en la Productividad Laboral en la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna.

B. INDICADORES

La variable independiente es la GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS y la variable dependiente es la PRODUCTIVIDAD LABORAL. Los datos de la variable Gestión de Recursos Humanos y de Productividad Laboral fueron tomados de los resultados de la encuesta aplicada a la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna, A continuación se muestra un cuadro con los datos a usar en la comprobación de hipótesis general.

CUADRO N° 04: INDICADORES POR VARIABLE

COLABORADOR	PUNTAJE (GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS)	PUNTAJE (PRODUCTIVIDAD LABORAL)
1	77	61
2	61	39
3	38	23
4	25	21
5	46	41
6	21	23
7	57	26
8	45	48
9	37	41
10	48	53
11	52	41
12	43	31
13	36	22
14	31	12
15	65	61

16	70	69
17	50	40
18	52	40
19	35	25
20	46	43
21	73	56
22	38	24
23	35	33
24	48	43
25	51	57
26	43	66
27	38	29
28	36	21
29	57	34
30	54	40
31	31	18
32	39	35
33	26	26
34	29	28
35	21	21
36	23	15

Los datos anteriormente analizados son aquellos con los que se construirá el modelo de regresión simple para comprobar la hipótesis.

C. **HIPOTESIS NULA E HIPOTESIS ALTERNATIVA**

Las hipótesis nula y alternativa son las siguientes:

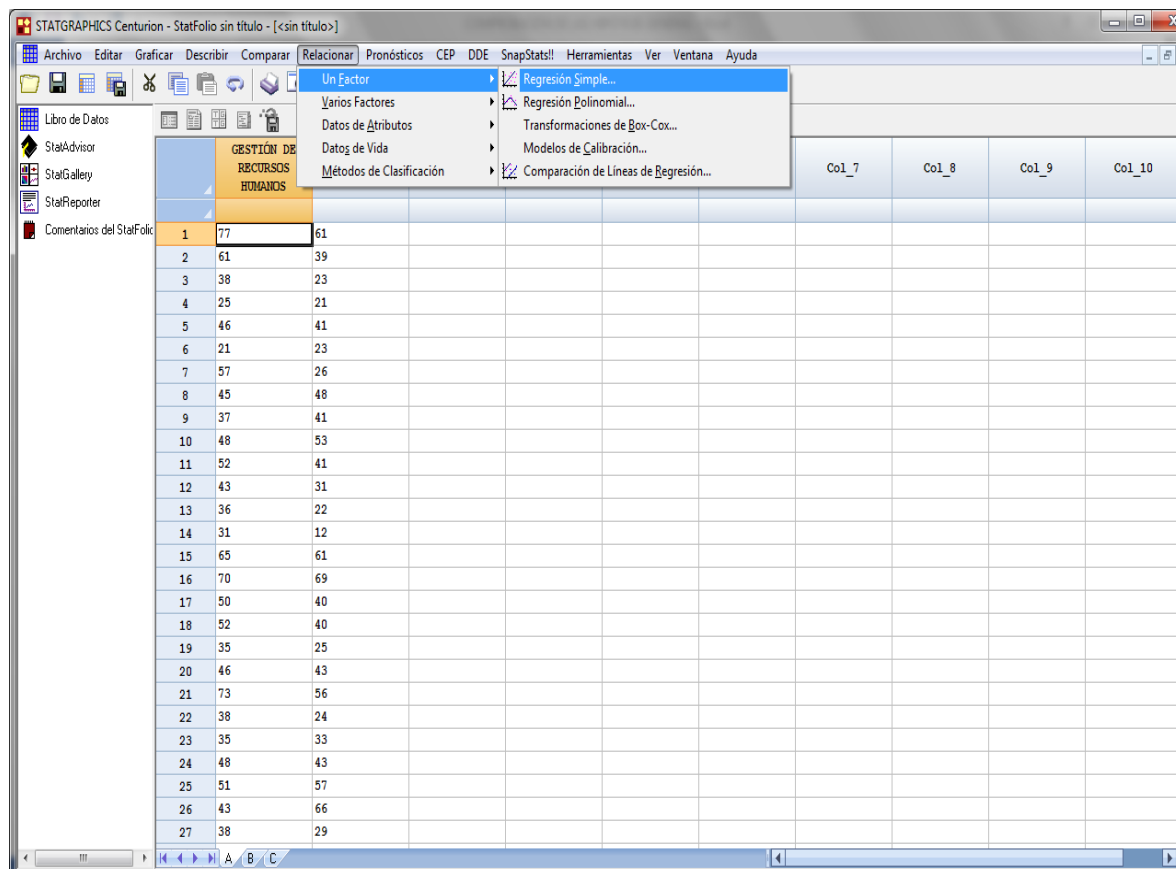
- ✓ H0: La Gestión de Recursos Humanos no influye directamente en la Productividad Laboral en la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna.
- ✓ H1: La Gestión de Recursos Humanos influye directamente en la Productividad Laboral en la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna.

Otra forma de presentar las hipótesis sería:

- ✓ H0: No existe una relación estadísticamente significativa entre las variables.
- ✓ H1: Existe una relación estadísticamente significativa entre las variables.

D.2. SE APLICÓ LA REGRESIÓN LINEAL SIMPLE A TRAVÉS DEL MENÚ MEJORAR DEL ESTADÍSTICO.

GRÁFICO N°46: PASOS PARA CALCULAR LA ECUACIÓN DE REGRESIÓN SIMPLE



D.3. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

Los resultados que arrojó el estadístico se muestran a continuación:

Regresión Simple - PRODUCTIVIDAD LABORAL vs. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Variable dependiente: PRODUCTIVIDAD LABORAL

Variable independiente: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Lineal: $Y = a + b \cdot X$

Coefficientes

	Mínimos Cuadrados	Estándar	Estadístico	
Parámetro	Estimado	Error	T	Valor-P
Intercepto	1.15577	5.28659	0.218622	0.8283
Pendiente	0.801771	0.114811	6.98342	0.0000

Análisis de Varianza

Fuente	Suma de Cuadrados	Gl	Cuadrado Medio	Razón-F	Valor-P
Modelo	4659.04	1	4659.04	48.77	0.0000

Residuo	3248.18	34	95.5346		
Total (Corr.)	7907.22	35			

Coeficiente de Correlación = **0.767603**
 R-cuadrada = **78.9214** por ciento
 R-cuadrado (ajustado para g.l.) = 77.7132 por ciento
 Error estándar del est. = **9.77418**
 Error absoluto medio = **7.35119**
 Estadístico Durbin-Watson = 1.50195 (P=**0.0552**)
 Autocorrelación de residuos en retraso 1 = 0.245222

El StatAdvisor

La salida muestra los resultados de ajustar un modelo lineal para describir la relación entre PRODUCTIVIDAD LABORAL y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS. La ecuación del modelo ajustado es

$$\text{PRODUCTIVIDAD LABORAL} = 1.15577 + 0.801771 * \text{GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS}$$

Puesto que el valor-P en la tabla ANOVA es menor que 0.05, existe una relación estadísticamente significativa entre PRODUCTIVIDAD LABORAL y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS con un nivel de confianza del 95.0%.

El estadístico R-Cuadrada indica que el modelo ajustado explica 78.9214% de la variabilidad en PRODUCTIVIDAD LABORAL. El coeficiente de correlación es igual a 0.767603, indicando una relación moderadamente fuerte entre las variables. El error estándar del estimado indica que la desviación estándar de los residuos es 9.77418. Este valor puede usarse para construir límites de predicción para nuevas observaciones, seleccionando la opción de Pronósticos del menú de texto.

El error absoluto medio (MAE) de 7.35119 es el valor promedio de los residuos. El estadístico de Durbin-Watson (DW) examina los residuos para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en el que se presentan en el archivo de datos. Puesto que el valor-P es mayor que 0.05, no hay indicación de una autocorrelación serial en los residuos con un nivel de confianza del 95.0%.

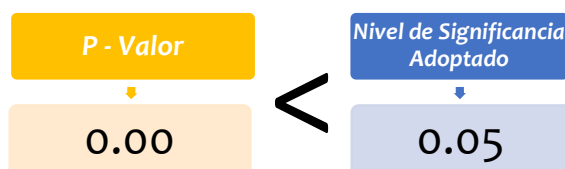
El P-Valor o nivel de significación empírico del contraste es el dato obtenido a partir del valor estadístico del contraste, en las observaciones que corresponden a la realización de la muestra de tamaño extraída de una población. El P-Valor nos informa sobre cuál sería el nivel de significación más pequeño que nos hubiera permitido rechazar la hipótesis nula.

El parámetro de decisión del P-Valor es el siguiente:

- ✓ Se rechaza la hipótesis nula si el P-Valor es menor o igual al nivel de significación adoptado por el investigador, en este caso es del 5% ya que el nivel de confianza con el que se está trabajando es del 95%.
- ✓ Se acepta la hipótesis nula si el P-Valor es mayor al nivel de significación adoptado por el investigador, en este caso es del 5% ya que el nivel de confianza con el que se está trabajando es del 95%.

Para este caso el nivel de significación adoptado es de 5%, es decir, 0.05.

En los resultados se observa lo siguiente:



Como el P – Valor es menor que 0.05, **SE RECHAZA LA HIPÓTESIS NULA Y SE ACEPTA LA ALTERNATIVA**, lo que significa:

- ✓ La Gestión de Recursos Humanos influye directamente en la Productividad Laboral en la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna.
- ✓ Existe una relación estadísticamente significativa entre las variables.

La ecuación del modelo es:

$$\text{PRODUCTIVIDAD LABORAL} = 1.15577 + 0.801771 * \text{GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS}$$

Este modelo se acepta por tres razones de trascendencia:

- (1) Puesto que el valor-P en la tabla ANOVA es menor que 0.05, existe una relación estadísticamente significativa entre las variables con un nivel de confianza del 95.0%.
- (2) Siendo el Coeficiente de determinación R-cuadrada una medida que sirve para evaluar la bondad de ajuste del modelo a los datos, midiendo la capacidad predictiva del modelo ajustado; en este caso es 78.9214, que es aceptable, indicando que las variables tomadas sí se ajustan al modelo.
- (3) El coeficiente de correlación que es de 0.767603, nos indica la relación existente entre variables la cual es moderadamente fuerte, (*EXISTE RELACIÓN SIGNIFICATIVA*) lo cual nos indica

la dependencia de las Productividad Laboral a la Gestión de Recursos Humanos.

4.2.2 COMPROBACIÓN DE LAS HIPOTESIS ESPECÍFICAS

4.2.2.1 PRIMERA HIPOTESIS ESPECÍFICA

A. HIPOTESIS

La Gestión de Recursos Humanos en la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna es deficiente.

B. HIPOTESIS NULA E HIPOTESIS ALTERNATIVA

- H0: La Gestión de Recursos Humanos en la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna es eficiente.
- H1: La Gestión de Recursos Humanos en la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna es deficiente.

C. DETALLES PARA LA DETERMINACIÓN DE LA MEDICIÓN DE EFICIENCIA DE LA GRH

Los casos válidos para comprobar esta hipótesis se observan en el siguiente cuadro:

TOTAL VARIABLE: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS		
COLABORADOR	PUNTAJE	NIVEL
1	77	EFICIENTE
2	61	EFICIENTE
3	38	DEFICIENTE
4	25	DEFICIENTE
5	46	DEFICIENTE
6	21	DEFICIENTE
7	57	EFICIENTE
8	45	DEFICIENTE
9	37	DEFICIENTE
10	48	DEFICIENTE

11	52	EFICIENTE
12	43	DEFICIENTE
13	36	DEFICIENTE
14	31	DEFICIENTE
15	65	EFICIENTE
16	70	EFICIENTE
17	50	EFICIENTE
18	52	EFICIENTE
19	35	DEFICIENTE
20	46	DEFICIENTE
21	73	EFICIENTE
22	38	DEFICIENTE
23	35	DEFICIENTE
24	48	DEFICIENTE
25	51	EFICIENTE
26	43	DEFICIENTE
27	38	DEFICIENTE
28	36	DEFICIENTE
29	57	EFICIENTE
30	54	EFICIENTE
31	31	DEFICIENTE
32	39	DEFICIENTE
33	26	DEFICIENTE
34	29	DEFICIENTE
35	21	DEFICIENTE
36	23	DEFICIENTE

Para poder comprobar la primera hipótesis específica se necesita conocer su promedio y desviación estándar:

PROMEDIO	43.81
DESVIACIÓN ESTÁNDAR	14.3901

El promedio de los casos muestra que la Gestión de Recursos Humanos está en un nivel deficiente, bajo el siguiente parámetro.

D. PARÁMETROS PARA LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

VARIABLE: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS		
EFICIENTE	50	77
DEFICIENTE	21	49

A. FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESTADÍSTICA

- H0: Promedio de la muestra $>$ Parámetro (50) (EFICIENTE)
- H1: Promedio de la muestra $<$ Parámetro (50) (DEFICIENTE)

B. DETERMINACIÓN DE LA PRUEBA

PRUEBA UNILATERAL, COLA A LA DERECHA

C. NIVEL DE SIGNIFICANCIA

$$\alpha = 5\%$$

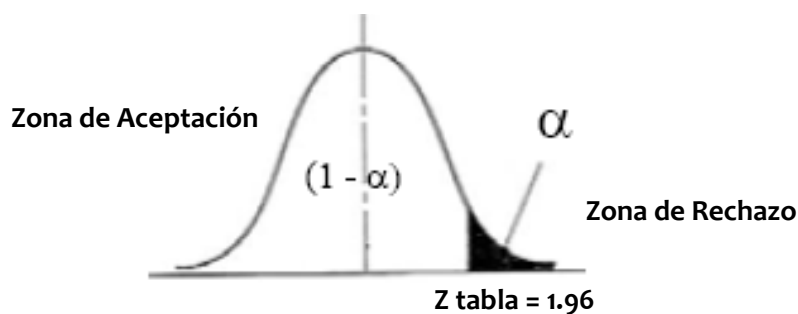
D. TIPO DE DISTRIBUCIÓN

Se utilizará la Distribución Z por ser la muestra mayor a 30.

E. ESQUEMA DE LA PRUEBA

Para un $\alpha = 0.05$, la Z tabla es 1.96

GRÁFICO Z PARA HIPÓTESIS ESPECÍFICA PRIMERA



F. ESTADÍSTICO DE LA PRUEBA

$$Z\text{-calculada} = \frac{\bar{X} - \mu}{\sigma} = \frac{43.81 - 50}{14.3901} = -0.4302$$

G. DECISIÓN

Como la Z-calculada cae en la zona de aceptación, SE RECHAZA LA HIPÓTESIS NULA Y SE ACEPTA LA ALTERNATIVA, lo que quiere decir que el La Gestión de Recursos Humanos en la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna es deficiente.

Asimismo, por medio de los resultados del cuestionario aplicado, se puede observar que solo 12 colaboradores manifestaron que la Gestión de Recursos Humanos en la institución es eficiente y 24 colaboradores manifestaron que la Gestión de Recursos Humanos es deficiente.

TABLA RESUMEN: GRH	
EFICIENTE	12
DEFICIENTE	24

4.2.2.2 SEGUNDA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

A. HIPÓTESIS

El nivel de Productividad Laboral en la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna es bajo.

B. HIPOTESIS NULA E HIPOTESIS ALTERNATIVA

- H0: El nivel de Productividad Laboral en la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna es alto.
- H1: El nivel de Productividad Laboral en la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna es bajo.

C. DETALLES PARA LA DETERMINACIÓN DE LA MEDICIÓN DEL NIVEL DE PRODUCTIVIDAD

Los casos válidos para comprobar esta hipótesis se observan en el siguiente cuadro:

TOTAL VARIABLE: NIVEL DE PRODUCTIVIDAD		
COLABORADOR	PUNTAJE	NIVEL
1	61	ALTO
2	39	BAJO
3	23	BAJO
4	21	BAJO
5	41	ALTO
6	23	BAJO
7	26	BAJO
8	48	ALTO
9	41	ALTO
10	53	ALTO
11	41	ALTO
12	31	BAJO
13	22	BAJO
14	12	BAJO
15	61	ALTO
16	69	ALTO
17	40	BAJO

18	40	BAJO
19	25	BAJO
20	43	ALTO
21	56	ALTO
22	24	BAJO
23	33	BAJO
24	43	ALTO
25	57	ALTO
26	66	ALTO
27	29	BAJO
28	21	BAJO
29	34	BAJO
30	40	BAJO
31	18	BAJO
32	35	BAJO
33	26	BAJO
34	28	BAJO
35	21	BAJO
36	15	BAJO

Para poder comprobar la segunda hipótesis específica se necesita conocer su promedio y desviación estándar:

NIVEL DE PRODUCTIVIDAD (PUNTAJES)	
PROMEDIO	36.28
DESVIACIÓN ESTÁNDAR	15.0307

El promedio de los casos muestra que el nivel de productividad está en un nivel bajo, bajo el siguiente parámetro:

PARÁMETROS PARA EL NIVEL DE PRODUCTIVIDAD

VARIABLE: NIVEL DE PRODUCTIVIDAD		
ALTO	41	69
BAJO	12	40

A. FORMULACIÓN DE LA HIPOTESIS ESTADÍSTICA

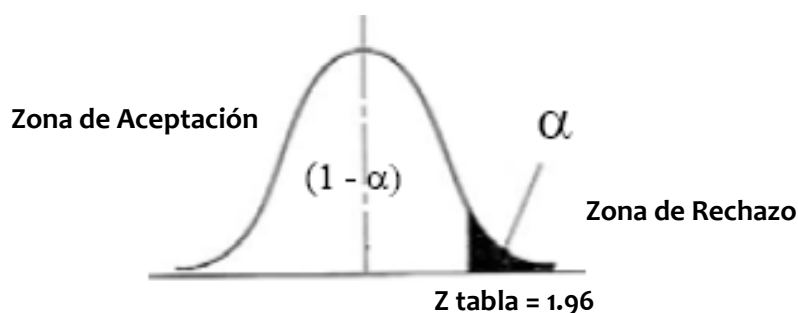
- H0: Promedio de la muestra > Parámetro (41) (ALTO)
- H1: Promedio de la muestra < Parámetro (41) (BAJO)

B. DETERMINACIÓN DE LA PRUEBA

PRUEBA UNILATERAL, COLA A LA DERECHA

C. NIVEL DE SIGNIFICANCIA $\alpha = 5\%$ **D. TIPO DE DISTRIBUCIÓN**

Se utilizará la Distribución Z por ser la muestra mayor a 30.

E. ESQUEMA DE LA PRUEBAPara un $\alpha = 0.05$, la Z tabla es 1.96**GRÁFICO Z PARA HIPÓTESIS ESPECÍFICA**
SEGUNDA**F. ESTADÍSTICO DE LA PRUEBA**

$$\text{Z-calculada} = \frac{\bar{X} - u}{\gamma} = \frac{36.28 - 41}{15.0307} = -0.3140$$

G. DECISIÓN

Como la Z-calculada cae en la zona de aceptación, SE RECHAZA LA HIPÓTESIS NULA Y SE ACEPTA LA ALTERNATIVA, lo que quiere decir que el nivel de productividad de la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna es bajo.

Asimismo, por medio de los resultados del cuestionario aplicado, se puede observar que solo 13 colaboradores manifestaron que la Productividad Laboral en la institución es alta y 23 colaboradores manifestaron que la Productividad Laboral es baja.

TABLA RESUMEN: PL	
ALTO	13
BAJO	23

4.2.3 SEGUNDA HIPOTESIS ESPECÍFICA

A. HIPOTESIS

El nivel de Productividad Laboral en la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna es bajo.

B. HIPOTESIS NULA E HIPOTESIS ALTERNATIVA

- H0: El nivel de Productividad Laboral en la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna es alto.
- H1: El nivel de Productividad Laboral en la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna es bajo.

C. DETALLES PARA LA DETERMINACIÓN DE LA MEDICIÓN DEL NIVEL DE PRODUCTIVIDAD

TOTAL VARIABLE: NIVEL DE PRODUCTIVIDAD		
COLABORADOR	PUNTAJE	NIVEL
1	61	ALTO
2	39	BAJO
3	23	BAJO

4	21	BAJO
5	41	ALTO
6	23	BAJO
7	26	BAJO
8	48	ALTO
9	41	ALTO
10	53	ALTO
11	41	ALTO
12	31	BAJO
13	22	BAJO
14	12	BAJO
15	61	ALTO
16	69	ALTO
17	40	BAJO
18	40	BAJO
19	25	BAJO
20	43	ALTO
21	56	ALTO
22	24	BAJO
23	33	BAJO
24	43	ALTO
25	57	ALTO
26	66	ALTO
27	29	BAJO
28	21	BAJO
29	34	BAJO
30	40	BAJO
31	18	BAJO
32	35	BAJO
33	26	BAJO
34	28	BAJO
35	21	BAJO
36	15	BAJO

Para poder comprobar la segunda hipótesis específica se necesita conocer su promedio y desviación estándar:

NIVEL DE PRODUCTIVIDAD (PUNTAJES)	
PROMEDIO	36.28
DESVIACIÓN ESTÁNDAR	15.0307

El promedio de los casos muestra que el nivel de productividad está en un nivel bajo, bajo el siguiente parámetro:

PARÁMETROS PARA EL NIVEL DE PRODUCTIVIDAD

VARIABLE: NIVEL DE PRODUCTIVIDAD		
ALTO	41	69
BAJO	12	40

B. FORMULACIÓN DE LA HIPOTESIS ESTADÍSTICA

- H_0 : Promedio de la muestra $>$ Parámetro (41) (ALTO)
- H_1 : Promedio de la muestra $<$ Parámetro (41) (BAJO)

C. DETERMINACIÓN DE LA PRUEBA

PRUEBA UNILATERAL, COLA A LA DERECHA

D. NIVEL DE SIGNIFICANCIA

$\alpha = 5\%$

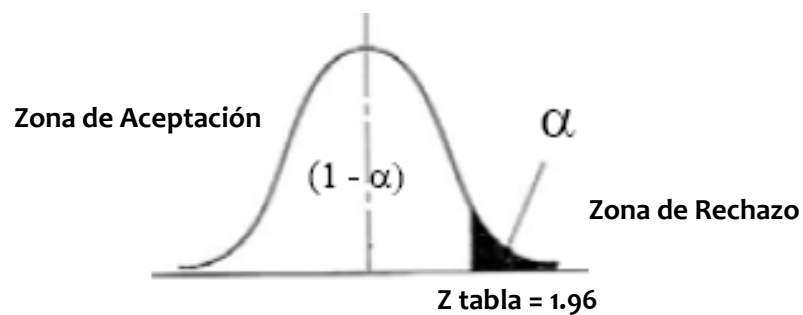
E. TIPO DE DISTRIBUCIÓN

Se utilizará la Distribución Z por ser la muestra mayor a 30.

F. ESQUEMA DE LA PRUEBA

Para un $\alpha = 0.05$, la Z tabla es 1.96

GRÁFICO 04 PARA HIPÓTESIS ESPECÍFICA SEGUNDA



G. ESTADÍSTICO DE LA PRUEBA

$$\text{Z-calculada} = \frac{\bar{X} - u}{\sigma} = \frac{36.28 - 41}{15.0307} = -0.3140$$

H. DECISIÓN

Como la Z-calculada cae en la zona de aceptación, SE RECHAZA LA HIPÓTESIS NULA Y SE ACEPTA LA ALTERNATIVA, lo que quiere decir que el nivel de productividad de la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna es bajo.

Asimismo, por medio de los resultados del cuestionario aplicado, se puede observar que solo 13 colaboradores manifestaron que la Productividad Laboral en la institución es alta y 23 colaboradores manifestaron que la Productividad Laboral es baja.

TABLA RESUMEN: PL	
ALTO	13
BAJO	23

CONCLUSIONES

- La Gestión de Recursos Humanos del GOBIERNO REGIONAL DE TACNA es deficiente, lo que ha ocasionado un inadecuado clima laboral, obstaculizando el trabajo dentro de la Institución. Durante la recolección de datos se ha observado que el 14% de las personas encuestadas opinan que los colaboradores del GRT ingresan a la Institución por favoritismo político, por lo que no todos llegan a cumplir los requerimientos necesarios que solicita el puesto de trabajo, con un porcentaje menor de 2% los colaboradores piensan que no existe el favoritismo político dentro de la Institución, en consecuencia tenemos escasez de conocimientos requeridos y un bajo desempeño laboral puesto que su seguridad en el puesto de trabajo es seguro en algunos casos. Por lo que se identifica la falta de parámetros a la hora de ingresar a la Institución.
- La productividad laboral por parte de los colaboradores es baja, debido al deficiente manejo de la gestión de recursos humanos dentro de la Institución, un indicador a resaltar por parte de los trabajadores es la falta de recursos físicos que existe, lo cual indica la poca productividad que se obtiene por falta de los mismos, limitándolos a desertar de trabajos encargados por su jefe inmediato, lo que como resultado se tendría llamadas de atención, generando un ambiente hostil, esto normalmente se debe por dos motivos el primero es por falta de presupuesto en el área, lo cual obstaculiza a la adquisición de materiales de oficina, el otro es por las malas prácticas de valores de algunos trabajadores del GRT.
- Según los datos recolectados en la Investigación realizada, la mayoría de encuestados, es decir el 33% manifestó que casi nunca los estimulan en aprendizaje y desarrollo dentro de ello se encuentran los inventivos, costos de capacitaciones para su crecimiento profesional y mejora de una adecuada productividad, por lo que se concluye en implementar un Plan de Formación y Capacitación profesional con la finalidad de Optimizar la aplicación de recursos y procesos.

SUGERENCIAS

- Se sugiere al área de Desarrollo Organizacional a facilitar información de los derechos, deberes y responsabilidades laborales que debería saber cada colaborador al ingresar al puesto de trabajo, esto con la finalidad de mejorar los conocimientos y hacer que el colaborador tenga metas dentro de la Institución. Se recomienda realizar capacitaciones periódicas de funciones administrativas, dirigidas al personal que va a ingresar con el objetivo de preparar al colaborador antes de ocupar el puesto asignado.
- Se sugiere a la Oficina Regional de Administración de encargar a un colaborador idóneo para que pueda realizar un manejo óptimo de los recursos necesarios para la Oficina, esto implicaría tener una base de datos de los materiales necesarios durante el mes, una vez obtenida esa información realizar el pedido de material, y en segunda instancia administrar efectivamente los insumos.
- Se sugiere implementar un Plan de Formación y Capacitación Profesional para Fomentar el desarrollo integral del Talento Humano y la consolidación de una ética Pública lo cual permitirá mejorar la percepción que tiene la población, sobre el rol que cumple el Gobierno Regional de Tacna.

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ *Abarzúa C., E. (2008). Construcción de un modelo de formación en gestión de personas. Buenos Aires- Argentina: XIII Congreso Internacional del CLAD sobre el estado y de la Administración Pública.*
- ✓ *Aguilar, C. (2013). El capital humano: Definición y características. Axeleratum, 6.*
- ✓ *Alva, J. L., & Juarez, J. (2014). Relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa chimu . TRUJILLO-PERÚ: Universidad Privada Antenor Orrego.*
- ✓ *Aybar, C. M. (2015). Incidencia de la Gestión por competencias del Capital Humano en las Empresas minero metalúrgicas del Perú. Lima - Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.*
- ✓ *Bedoya, E. (2003). "Lanueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas:". Lima- Perú: Universidad Nacional de San marcos.*
- ✓ *Broggi, A. (2010). "Metodología para la mejor administración de los Recursos Humanos en la gestion de empresas de servicio en etapa de maduración". Ciudad Autonoma de Buenos Aires: Universidad Tecnológica Nacional.*
- ✓ *Buchanan O., C. (2016). Modelo estratégico de la Gestión de Recursos Humanos. ParadigmShift.com.mx, 05.*
- ✓ *Bustamante, I. (<https://www.youtube.com/watch?v=HutRd-ILGq4> de junio de 2016). La importancia del talento humano. Tacna, TACNA, Perú.*
- ✓ *Caicedo, L., Herrera, J., & Quenguan, N. (2013). "El coaching como herramienta para el desarrollo de los Recursos Humanos en la Empresa ". Pamplona- España: Universidad del Rosario.*
- ✓ *Chiavenato. (2002). Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008a/365/Proceso%20de%20Compensacion%20de%20Personas%20para%20el%20Puesto%20de%20Representante%20Financiero.htm>*
- ✓ *Chiavenato. (2002). Administración de Recursos Humanos. Mexico: Mcgrawhill.*
- ✓ *Chiavenato, I. (2002). Administración de Recursos Humanos. Mexico: Mcgrahill.*
- ✓ *Chiavenato, I. (2002). Administración de Recursos Humanos. Mexico: Mcgrawhill.*
- ✓ *Chiavenato, I. (2002). Administración de recursos humanos. Mexico: Mcgrawhill. Obtenido de Administración de recursos humanos.*
- ✓ *Chiavenato, I. (2002). Modelo de Auditoria de Recursos Humanos. Mexico: Mc graw hill.*
- ✓ *Chiavenato, I. (2011). Variabilidad Humana. TACNA: MC GRAW HILL.*
- ✓ *Chiavenato, I. (1 de JULIO de 2016). Administración de Recursos Humanos. Tacna, TACNA, PERÚ: Mc Graw Hill.*

- ✓ Chiavenato, I. (23 de 07 de 2016). Slideshare. Obtenido de <http://es.slideshare.net/jonathanalexandergelvez/autores-para-subir-al-blog>
- ✓ Civil, D. N. (2012). *Modelo de Gestión de personas*. Santiago de Chile: Gobierno de Chile.
- ✓ Davis, K. y. (2001). *Objetivo de la Evaluación*. Mexico.
- ✓ Dessler, G. (4 de 07 de 2016). SlideShare. Obtenido de <http://es.slideshare.net/jonathanalexandergelvez/autores-para-subir-al-blog>
- ✓ Díaz L., C. (13 de Noviembre de 2013). *Recurso Humano*. Obtenido de *Recurso Humano*: <http://lastreto.blogspot.pe/2013/11/consultoria-de-rrhh-francisco-longo.html>
- ✓ Diestra, M., Espinoza, L., Liao, R., & Portocarrero, C. (2012). *Universidad Católica del Perú*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- ✓ Enchenique, O. (2012). *Influencia de la competencias gerenciales en la gestión organizacional del Gobierno Regional de Tacna 2010*". Tacna: Universidad Nacional Jorge Basadre Gromhan.
- ✓ Eslava Arnao, E. (6 de 08 de 2016). SlideShare. Obtenido de <http://es.slideshare.net/jonathanalexandergelvez/autores-para-subir-al-blog>
- ✓ Fuentes N., S. (2012). "Satisfacción laboral y su influencia en la Productividad" . Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar.
- ✓ Fuentes, S. (2012). "Satisfacción Laboral y su Influencia en la prouductividad". Quetzaltenango: Univerdiad Rafael Landivar.
- ✓ Galdinal, C. (6 de 08 de 2016). www.sumanar.com.ar. Obtenido de www.sumanar.com.ar: <http://www.terragnijurista.com.ar/doctrina/evolucion.htm>
- ✓ Gutiérrez P., H. (2001). *Calidad Total y Productividad*. México: Mc Graw Hill.
- ✓ Gutierrez, H. (2001). *Calidad Total y Productividad*. Mexico: McGraw-Hill.
- ✓ Gutiérrez, H. (2001). *Calidad Total y Productividad*. México: Mc Graw Hill.
- ✓ Herzberg, F. (03 de JULIO de 2016). *Teoría de los dos Factores de Herzberg*. Obtenido de *Teoría de los dos Factores de Herzberg*: <http://prof.usb.ve/lcolmen/Trabajo-Grupo1-seccion-02.pdf>
- ✓ Industrial, E. d. (4 de 06 de 2016). *Escuela de Organizacion Industtrial*. Obtenido de *Escuela de Organizacion Industtrial*: <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/10/gestion-de-recursos-humanos/>
- ✓ IPE. (16 de Julio de 2016). *Instituto Peruano de Economía*. Obtenido de <http://www.ipe.org.pe/content/productividad-laboral>
- ✓ Laza, S. (24 de 04 de 2006). *Zonaeconomica*. Obtenido de *Zonaeconomica*: <http://www.zonaeconomica.com/adamsmith>
- ✓ León Lol, E. R. (2013). "Gestión del Talento Humano en las pequeñas y medianas empresas en el área Urbana de Retalhuleu". Retalhuler- Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

- ✓ *Likert, R. (2002). Teoría del clima Organizacional. En I. Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato. (pág. 145). Mexico: Mc graw Hill.*
- ✓ *Likert, R. (02 de Julio de 2016). Teoria del Clima Organizacional de Likert. Obtenido de Teoria del Clima Organizacional de Likert:
<http://administracion2transporte.blogspot.pe/2009/02/teoria-del-clima-organizacional-de.html>*
- ✓ *Lima, I. (2014). La Auditoria Operativa y su Relacion con la Gestión de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Ciudad Nueva, año 2014". Tacna: Universidad Privada de Tacna.*
- ✓ *Longo, F. (2002). La Gestión de las personas en las organizaciones del sector público. Argentina.*
- ✓ *Longo, F. (2012). Marco Analítico Para el diagnóstico Institucional de Sistemas de Servicio Civil. Barcelona: Banco Interamericano de Desarrollo.*
- ✓ *Lynch, H. &. (04 de Noviembre de 2013). Modelos de Gestion Aplicados al Talento Humano. Obtenido de Modelos de Gestion Aplicados al Talento Humano:
<http://talentohumanoymodelosdegestion.blogspot.pe/2013/11/teoria-de-harper-y-lynch.html>*
- ✓ *Mcgregor, D. (02 de julio de 2016). Las Teorias "X" E "Y" De McGregor. Obtenido de https://servicios.educarm.es/templates/portal/images/ficheros/etapasEducativas/secundaria/16/secciones/270/contenidos/5880/teoria_x_e_y_teorias_z.pdf*
- ✓ *Medina, C. (2014). "Factores que Influyen en la Rentabilidad por Linea de Negocio en la Clínica Sánchez Ferrer en el periodo 2009-203. Trujillo: Universidad Privada Antenor Orrego.*
- ✓ *Mondy, R. W. (09 de junio de 2016). SlideShare. Obtenido de SlideShare:
<http://es.slideshare.net/jonathanalexandergelvez/autores-para-subir-al-blog>*
- ✓ *Mslow, A. (30 de junio de 2016). Abraham Maslow y su teoría de la motivación humana. Obtenido de Abraham Maslow y su teoría de la motivación humana:
<https://psicopedagogiaaprendizajeduc.wordpress.com/2012/06/29/abraham-maslow-y-su-teoria-de-la-motivacion-humana/>*
- ✓ *Muñoz B., J., Muñoz F., H., & Gonzalez Q., S. (22 de Octubre de 2012). Administración de Personas. Obtenido de Administración de Personas:
<http://grupoadministraciondepersonas.blogspot.pe/2012/10/modelo-de-werther-y-davies.html>*
- ✓ *Nacional, U. T. (5 de 8 de 2016). Universidad Tecnológica Nacional de Buenos Aires. Obtenido de Universidad Tecnológica Nacional de Buenos Aires:
<http://www.sceu.frba.utn.edu.ar/e-learning/prensa/315-los-objetivos-estrategicos-de-los-recursos-humanos.html>*
- ✓ *Orejón, M. I. (2015). Principales factores que inciden en la ineficacia de la ejecución de las contrataciones con el Estado caso Gobierno Regional de Tacna. Tacna: Universidad Privada de Tacna.*

- ✓ *Porras, T. d. (2003). Obtenido de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS8603.pdf>*
- ✓ *Reyes P, A. (12 de 8 de 1975). SELECCION DE PERSONAL POR COMPETENCIAS. Mexico. Obtenido de SELECCION DE PERSONAL POR COMPETENCIAS: <https://selecciondepersonalucc.wordpress.com/aprende-un-poco-mas/>*
- ✓ *Rivas T., L. (2002). Gestión Integral de Recursos Humanos. Mexico: ediciones Taller Abierto.*
- ✓ *Robbins P., S., & Coulter, M. (2013). Administración. Mexico: Premitice Hall.*
- ✓ *Sanhueza, H., & Esther, F. (2004). "Identificación de tendencias en la utilización de herramientas en los procesos genéricos de recursos humanos en empresas del sector bancario de la ciudad de Valdivia". Valdivia - Chile: UNIVERSIDAD AUSTRAL DE CHILE.*
- ✓ *Sumanth, D. (1990). "Ingeniería y Administración de la Productividad". Mexico: Mc Graw Hill.*
- ✓ *Sumanth, D. J. (1999). Administración para la Productividad Total. México: Continetal, S.A DE C.V.*
- ✓ *Sumanth, D. J. (1999). Administración para la Productividad Total. México: Continental, s.a de c.v.*
- ✓ *Tacoma, S. (15 de 10 de 2014). "La Eficiencia, Eficacia, Productividad y Competitividad.". Obtenido de "La Eficiencia, Eficacia, Productividad y Competitividad.": <http://www.scoop.it/t/la-eficiencia-eficacia-productividad-y-competitividad>*
- ✓ *Tavistock. (01 de JULIO de 2016). El Sistema Socioeconómico. En C. Idalberto, Administracion de Recursos Humanos (pág. 413). tacna, PERÚ: Mc Graw Hill.*
- ✓ *Valenzuela, A. (2015). "La modalidad de contrato y el desempeño laboral de los colaboradores de la Dirección Regional de Transportes y comunicaciones de Tacna en el año 2014". Tacna: Universidad Privada de Tacna.*
- ✓ *Vasquez, A. (4 de 08 de 2016). SlideShare. Obtenido de <http://es.slideshare.net/jonathanalexandergelvez/autores-para-subir-al-blog>*
- ✓ *Vázquez D., X. (12 de 08 de 2016). Administración de recursos humanos. Obtenido de Administración de recursos humanos: <http://www.gestiopolis.com/administracion-de-recursos-humanos/>*
- ✓ *Zayas A., P. (2002). LOS FUNDAMENTOS TEÓRICO METODOLÓGICOS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL.*

Anexo 02:

CUESTIONARIO: INFLUENCIA DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL, DE LA OFICINA REGIONAL DE ADMINISTRACIÓN DEL GOBIERNO REGIONAL TACNA, PERIODO 2015-2016.

ESTIMADO COLABORADOR:

Me encuentro realizando un estudio sobre la influencia de la Gestión de Recursos Humanos en la productividad Laboral, de la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna, Periodo 2015-2016. Es por ello que he elaborado un cuestionario para conocer las características de las mismas a través de la siguiente encuesta.

INSTRUCCIONES :

Por favor, evalúe cada enunciado y responda según sea el caso, marque con un aspa o rellene en el dígito que corresponda.

Todos los enunciados tienen diversas opciones de respuesta, deberá elegir la que más se adecue a su respuesta.

La información que nos proporcione es completamente CONFIDENCIAL, esto garantiza que nadie pueda identificar a la persona que ha diligenciado la encuesta.

PARTE I: DATOS GENERALES

EDAD:

ÁREA EN LA QUE LABORA :

MODALIDAD DE CONTRATO:

PARTE II: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Nº	RECLUTAMIENTO	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
1	La Institución cuenta con la descripción y requerimientos adecuados según el perfil del puesto.					
2	Están claramente definidas las funciones en el perfil de puesto.					
3	Los requisitos son los adecuados para optar al cargo para el cual fue seleccionado.					
4	Existe favoritismo político a la hora de contratar al personal.					

5	Existe un manual de perfil y descripción de puesto de trabajo.					
SELECCIÓN						
6	Los colaboradores de esta institución son asignados correctamente en sus cargos funcionales.					
7	La Institución cuenta con algún tipo de sistema para la selección de personal (análisis de curriculum vitae, realización de entrevistas y verificación de referencias).					
8	La Institución cuenta con un área para publicar las vacantes existentes.					
9	Las convocatorias laborales dentro de la institución son primero internas y luego externas.					
FORMACIÓN						
10	La Institución brinda información suficiente para desempeñar eficientemente las tareas asignadas					
11	La experiencia adquirida en su puesto de trabajo le es útil para ocupar otros cargos.					
12	La Institución apoya a los colaboradores en desarrollar nuevos conocimientos.					
13	La Institución brinda oportunidades de formación y línea de carrera a sus colaboradores.					
EVALUACIÓN						
14	Su Jefe inmediato evalúa su desempeño y le ofrece feedback para un buen desempeño laboral.					
15	La forma y método de evaluación usada por la Institución es adecuada.					
16	Se efectúan grupos pilotos para evaluar si los cambios que se implementarán serán beneficioso para la organización.					
17	Se efectúan reuniones periódicas para evaluar el desempeño de los colaboradores.					
DESARROLLO						
18	La Institución reconoce la importancia del liderazgo.					
19	Se le proporciona capacitación al colaborador periódicamente.					
20	Las habilidades y conocimientos de los colaboradores son valorados por la Institución.					
21	La institución reconoce el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias.					

22	Siento que recibo de parte de mi jefe un buen trato por mi desempeño laboral.					
23	Le brindan a los colaboradores condiciones laborales óptimas para un mejor desenvolvimiento dentro de la Institución.					

PARTE III: PRODUCTIVIDAD LABORAL

SATISFACCIÓN LABORAL						
24	El colaborador se ha adaptado a las condiciones que ofrece el medio laboral en la Institución.					
25	La Institución proporciona los recursos necesarios, herramientas e instrumentos suficientes para que el colaborador tenga un buen desempeño.					
26	La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.					
27	Existen las condiciones adecuadas para un buen desempeño de las labores diarias.					
MOTIVACIÓN LABORAL						
28	En la institución existe una relación efectiva entre los colaboradores.					
29	El colaborador se siente recompensado por su trabajo.					
30	La institución trata a los colaboradores en forma equitativa y justa.					
31	Los objetivos y responsabilidades del puesto de trabajo son claros, por tanto el colaborador conoce lo que se espera de él.					
32	La institución utiliza la evaluación del personal como un medio de motivación y estímulo.					
CAPACITACIÓN LABORAL						
33	La Institución cuenta con una política de capacitación y desarrollo.					
34	La Institución cuenta con un plan de carrera/promociones/rotaciones, basado en la evaluación					
35	La Institución estimula a los colaboradores en aprendizaje y desarrollo (proporcionando incentivos, cubriendo costos de capacitaciones, etc.)					
DESEMPEÑO LABORAL						

36	La relación entre remuneración y desempeño es adecuada.					
37	Las funciones de los colaboradores les permiten desarrollar nuevas habilidades.					
38	El jefe inmediato de cada área apoya y motiva a sus colaboradores.					
39	La Institución tiene un balance justo en la asignación de actividades y responsabilidades entre los colaboradores.					
RECONOCIMIENTO E INCENTIVOS						
40	El presupuesto asignado a su área es suficiente y adecuado					
41	La institución mantiene una equidad retributiva entre los puestos de trabajos.					
42	Su trabajo le permite cubrir sus expectativas económicas.					
43	El sueldo es adecuado en relación a la labor que realiza.					
44	El sueldo que recibe es bastante aceptable en el mercado.					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN...