

**UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN**



ESCUELA DE POSGRADO

TESIS

**MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD DEL
RECURSO HUMANO CAS EN LA
UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO
SÁNCHEZ CARRIÓN**

PRESENTADO POR:

DELVIS BEDER MORALES ESCOBAR

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**

ASESOR:

Mo. Jorge Luis Rojas Paz

HUACHO - 2019

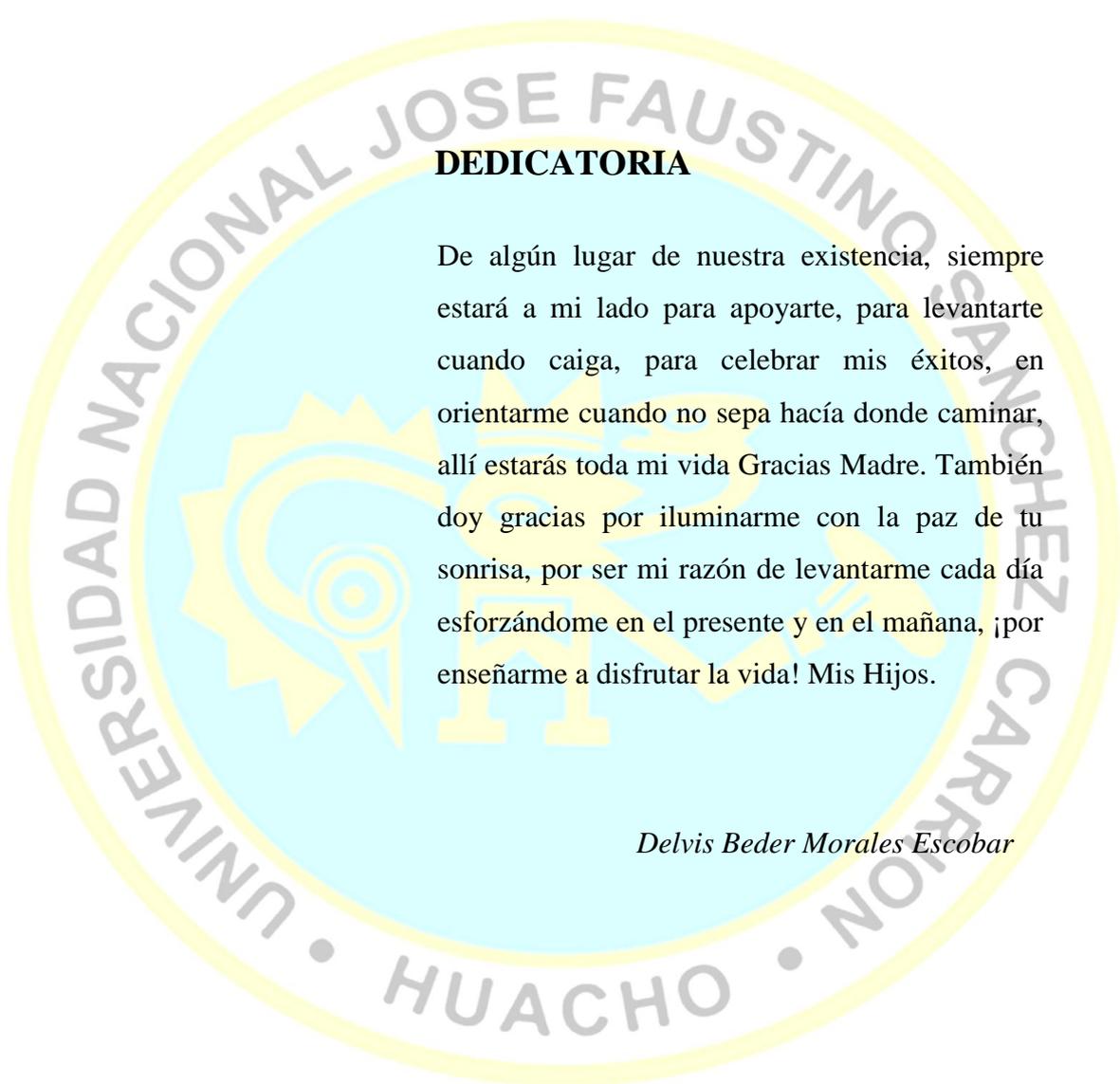
**MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD DEL RECURSO HUMANO CAS
EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ
CARRIÓN**

DELVIS BEDER MORALES ESCOBAR

TESIS DE MAESTRÍA

ASESOR: Mo. Jorge Luis Rojas Paz

**UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA
HUACHO
2019**



DEDICATORIA

De algún lugar de nuestra existencia, siempre estará a mi lado para apoyarte, para levantarte cuando caiga, para celebrar mis éxitos, en orientarme cuando no sepa hacia donde caminar, allí estarás toda mi vida Gracias Madre. También doy gracias por iluminarme con la paz de tu sonrisa, por ser mi razón de levantarme cada día esforzándome en el presente y en el mañana, ¡por enseñarme a disfrutar la vida! Mis Hijos.

Delvis Beder Morales Escobar

AGRADECIMIENTO

Con todo mi amor y cariño para las personas que hicieron todo en la vida para que yo pueda lograr mis sueños, por motivarme y darme la mano cuando sentía que el camino se terminaba, a ustedes por siempre mi corazón y mi agradecimiento a mi familia.



ÍNDICE

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática	1
1.2 Formulación del problema	3
1.2.1 Problema general	3
1.2.2 Problemas específicos	3
1.3 Objetivos de la investigación	4
1.3.1 Objetivo general	4
1.3.2 Objetivos específicos	4
1.4 Justificación de la investigación	4
1.5 Delimitaciones del estudio	6
1.6 Viabilidad del estudio	7

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación	8
2.1.1 Investigaciones internacionales	8
2.1.2 Investigaciones nacionales	10
2.2 Bases teóricas	12
2.3 Bases filosóficas	37
2.4 Definición de términos básicos	37
2.5 Hipótesis de investigación	39
2.5.1 Hipótesis general	39
2.5.2 Hipótesis específicas	39
2.6 Operacionalización de las variables	39

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Diseño metodológico	41
3.2 Población y muestra	42
3.2.1 Población	42

3.2.2	Muestra	42
3.3	Técnicas de recolección de datos	43
3.4	Técnicas para el procesamiento de la información	44
CAPÍTULO IV		
RESULTADOS		
4.1	Análisis de resultados	44
4.2	Contrastación de hipótesis	57
CAPÍTULO V		
DISCUSIÓN		
5.1	Discusión de resultados	62
CAPÍTULO VI		
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		
6.1	Conclusiones	65
6.2	Recomendaciones	66
REFERENCIAS		
7.1	Fuentes documentales	67
7.2	Fuentes bibliográficas	67
7.3	Fuentes hemerográficas	73
7.4	Fuentes electrónicas	73
ANEXOS		
		75

RESUMEN

Objetivo: Identificar las capacitaciones para el personal que mejoraran la productividad del recurso humano CAS en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión en el 2017. **Materiales y Métodos:** El tipo de investigación que se realizó fue básica, de nivel Explicativa y de diseño no experimental de tipo transversal. Teniendo una población de 232 personas y una muestra de 89 personas, la técnica que se empleó fue la encuesta y el instrumento fue el cuestionario con 31 ítems para la variable X y 26 ítems para la variable Y, con una prueba de Chi-cuadrada de Pearson. **Resultados:** Se demostró la hipótesis alterna al hallar el valor $p = 0,000$ y ser menor a 0,05; teniendo una correlación positiva, por lo tanto se acepta H_1 . **Conclusiones:** Si capacitamos adecuadamente al personal, entonces mejoraremos significativamente la productividad del recurso humano CAS en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión en el 2017.

Palabras clave: Productividad, Recursos humanos, Mejoramiento de recurso, Productividad CAS

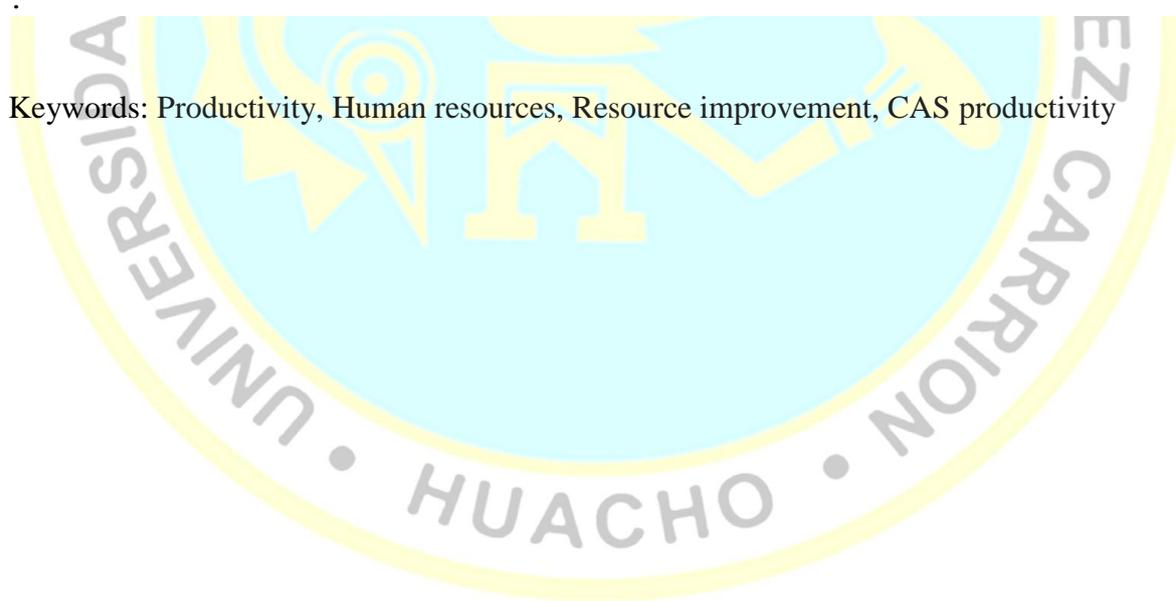
ABSTRACT

Objetivo: Identify the training for personnel that will improve the productivity of the human resource CAS at the José Faustino Sánchez Carrión National University in 2017.

Materials and Methods: The type of research that was carried out was basic, of Explanatory level and non-experimental design of type cross. Having a population of 232 people of 89 people, the technique used was the survey and the instrument was the questionnaire with 31 items for the variable X and 26 items for the variable Y, with a test of Chi-square Pearson. **Results:** The alternative hypothesis was proved by finding the value $p = 0.000$ and being less than 0.05; having a high positive therefore H1 is accepted.

Conclusions: If we adequately train personnel, then we will significantly improve the productivity of the human resource CAS at the José Faustino Sánchez Carrión National University in 2017

Keywords: Productivity, Human resources, Resource improvement, CAS productivity



INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el mejoramiento de la productividad de los recursos humanos CAS juega un rol muy importante en el crecimiento y desarrollo de cualquier institución. La productividad debe considerarse de una manera integral, lo cual significa que este concepto tiene varios aspectos como: Social, Económico, Mental y Técnico; es decir, una relación entre salidas e insumos. Recordar que entender que la Productividad Integral es hacer al ser humano e institución satisfecha a través del progreso constante.

Planteando la siguiente interrogante: ¿Qué capacitaciones al personal mejoraran la productividad del recurso humano CAS en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión en el 2017?. Para obtener respuesta a la pregunta de investigación que se planteó anteriormente, nos trazamos el siguiente objetivo general: Identificar las capacitaciones para el personal que mejoraran la productividad del recurso humano CAS en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión en el 2017.

El presente trabajo de investigación realizada en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión en el año 2017, donde mostraremos 6 capítulos:

Capítulo I: Planteamiento del Problema; nos presenta la descripción de la realidad problemática, formulación del problema, objetivos de la investigación, justificación de la investigación, delimitación del estudio y la viabilidad del estudio.

Capítulo II: Marco teórico; nos presenta antecedentes de la investigación, bases teóricas, bases filosóficas, definición de términos básicos, hipótesis de la investigación y la operacionalización de la variable.

Capítulo III: Metodología; nos presenta el diseño metodológico, la población y muestra, técnicas de recolección de datos y técnicas para el procesamiento de la información.

Capítulo IV: Resultados; nos presenta análisis de resultados y contrastación de hipótesis.

Capítulo V: Discusión; nos presenta la discusión de los resultados.

Capítulo VI: en este capítulo nos presenta las conclusiones y recomendaciones de la investigación.



CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

Las organizaciones son entes sociales únicos e irrepetibles, conformadas por individuos, creadas intencionalmente para la obtención de determinados objetivos o metas, mediante el trabajo humano y del usufructo de los recursos materiales (Delgadillo, 2003, p.38).

Esta serie de relaciones entre sus componentes y es productiva cuando alcanza sus metas, utilizando los recursos a un mínimo costo (Robbins & Judge, 2009, p.43).

Para conseguir sus metas y objetivos, los individuos se organizan como sistemas de transformación a fin de convertir unos medios o recursos en bienes o servicios. Por consiguiente, el leitmotiv de toda sociedad es satisfacer unas necesidades o alcanzar unas metas, ya que, los hombres y mujeres que la conforman, sienten necesidades y buscan satisfacerlas mediante el acto social de cooperación y participación, donde comparten unos fines o sistema de valores (Parra, 2008, p.56).

Es importante mencionar que actualmente se puede observar el grado de resistencia expresado por muchos funcionarios que integran las instituciones públicas ante el actual cambio de administración en nuestro país, este generado ante el desconocimiento de las nuevas propuestas de trabajo dadas por el personal de nuevo ingreso o el temor ante los posibles cambios generados por ellos, así como los resultados al implementarlos. Además, es necesario resaltar que en muchos casos existe la disposición de los funcionarios que integran

estas instituciones de gobierno, para formar parte de estos “equipos” de trabajo; pero es entendible que ante estos cambios, se requiere un proceso de acomodación, orientación y fortalecimiento del nivel de confianza, conocimiento de la trayectoria de los funcionarios dentro de la administración, su nivel de preparación y experiencia en las áreas de trabajo, entre otras cosas. (Prendas, 2014)

Para estos casos, donde los factores que están inmersos son seres humanos con grandes cualidades, trayectoria laboral, intereses propios y deseos de crecer dentro de la estructura organizacional y funcional de estas entidades públicas, es necesario conformar equipos de trabajo que estén integrados por personas con un alto nivel de conocimiento de la situación existente, que permitan diseñar en conjunto con personal de recién ingreso áreas de trabajo alianzas estratégicas encaminadas a un objetivo en común, donde puedan verse enriquecidas ambas partes compartiendo los conocimientos existentes y las nuevas tendencias de trabajo diseñadas.

El personal que existe dentro de cada una de estas instituciones públicas, debe valorarse, apreciarse y resaltar el tiempo que ha ofrecido a cada una de ellas, las altas autoridades deben comprender que la trayectoria de cada una de estas personas dentro de cada una de ellas no puede ser reemplazada o sustituida con cada cambio de administración, las competencias desarrolladas tienen valor adicional que enriquece estas áreas de trabajo y no existen factores de medición comparables con esto. Es por esto que, ante la posición y lugar que debe ocupar todo funcionario público con una trayectoria de labor intachable, es merecedor del reconocimiento por el esfuerzo y la dedicación ofrecidos a una institución gubernamental; dado que la mayoría es consciente del compromiso que tienen de manera individual y con la administración, además del nivel de responsabilidad que tiene su labor ante el cumplimiento de los planes nacionales; por esto, es necesario que se les demuestre ¿Cuál es su valor? y ¿Cuál es su verdadera función dentro de cada una de estas instancias?.

La universidad José Faustino Sánchez Carrión es una fuente de trabajo que debe promover de manera constante la ideología de un servicio de alta calidad, de un trato cordial y de un desempeño expedito que cubra las necesidades de las personas que requieren de ellos. ¿Pero cuáles son las tácticas para lograrlo? Para iniciar este trabajo es necesario: realizar una revisión del nivel de motivación existente dentro de la institución; también se requiere diseñar espacios de diálogo que promuevan la integración de todos los miembros que conforman estas áreas de trabajo, estimular los trabajos en equipo y la comunicación abierta, entre otros. Donde los ingredientes necesarios para fortalecer y enaltecer las labores de estos funcionarios y del personal en general, no está en las manos de una sola persona, está en la dedicación y la disposición de cada uno de ellos, sin dejar de lado que para lograrlo se requiere el apoyo y la escucha de un superior quien deberá tener o trabajar para desarrollar un liderazgo ejemplar que impulse este valor, el cual deberá ser fortificado de manera constante para alcanzar el nivel de satisfacción integral.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Qué capacitaciones al personal mejoraran la productividad del recurso humano CAS en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión en el 2017?

1.2.2 Problemas específicos

- ¿Cómo es el desarrollo del recurso humano CAS y su mejoramiento de la productividad en términos de efectividad en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión en el 2017?
- ¿Cómo es el desarrollo del recurso humano CAS y su mejoramiento de la productividad en términos de eficiencia en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión en el 2017?

- ¿Cómo es el desarrollo del recurso humano CAS y su mejoramiento de la productividad en términos de calidad en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión en el 2017?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Identificar las capacitaciones para el personal que mejoraran la productividad del recurso humano CAS en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión en el 2017.

1.3.2 Objetivos específicos

- Analizar el desarrollo del recurso humano CAS y su mejoramiento de la productividad en términos de efectividad en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión en el 2017.
- Analizar el desarrollo del recurso humano CAS y su mejoramiento de la productividad en términos de eficiencia en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión en el 2017.
- Analizar el desarrollo del recurso humano CAS y su mejoramiento de la productividad en términos de calidad en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión en el 2017.

1.4 Justificación de la investigación

1.4.1. Justificación teórica

Estudios generales han demostrado la importancia de la gestión y productividad que generan los recursos humanos en todos los órganos institucionales de nuestro país, así como la adecuada implantación y gestión de los procesos que esta conlleva; procesos que siendo llevados de la manera correcta promueven el mejoramiento en

el desempeño laboral de las personas que laboran en la institución. Existen diversas investigaciones en materia de gestión de talento humano que ponen hincapié en los diferentes procesos y modelos. Dada la existencia de diversas teorías y modelos que afirman la importancia de la gestión y productividad que generan los recursos humanos, debe señalar que cada institución es única, porque tiene su propia realidad, filosofía, forma de trabajo, estructura, presupuesto, etc. Lo cual le hace distinto con respecto a otras y por lo tanto se debe de optar por la mejor forma de gestionar al talento humano. Para realizar una buena gestión del recurso humano se debe estudiar la realidad a través de la investigación, a fin de desarrollar o adaptar un modelo de gestión del recurso humano que permita no sólo mejorar el desempeño laboral integral sino dar un servicio de calidad, puesto que son las personas quienes dan vida a las organizaciones (Reátegui, 2016, pp.27-28).

1.4.2. Justificación práctica

En nuestros días, es fácil comprobar el importante lugar que ocupa la ciencia dentro del conjunto de todas las actividades sociales, a su vez poder mejorar los diferentes recursos de su entorno, en especial el recurso humano. No existe ninguna duda sobre el valor del conocimiento para el progreso de la sociedad. Por ello, la ciencia es considerada como el fundamento más firme y seguro para el conocimiento de la productividad que puede generar el recurso humano en las diferentes instituciones o empresas de nuestra sociedad, utilizando y dominando en el mundo en donde vivimos. Así, para algunos autores (Sarabia, 2009, pp.66-67) “la característica más destacada de nuestro tiempo es la penetración de la ciencia en todas las actividades sociales para el mejoramiento y optimizando los recursos de nuestra sociedad”. Ello es debido a que el hombre es capaz de reconocer mediante la razón la realidad en la que se encuentra para convivir mejor con ella. Cuando hace uso de esta facultad que le es propia obtiene ideas o representaciones conceptuales del mundo en que vive y que son la base de su actuación y, por tanto, de su presencia social. Sarabia Sánchez y otros autores afirman que “el conocimiento científico posee una natural y radical significación humana”.

1.4.3. Justificación metodológica

La presente investigación realizara un estudio de la mejora de la productividad del recurso humano CAS en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, como un sistema compuesto por sus diferentes procesos como son: la planificación del recurso humano, la integración que comprende los criterios para las actividades de reclutar el personal, seleccionar al más idóneo de acuerdo a las necesidades y requerimientos de la institución; así como el desarrollo de personal referido a la capacitación y formación que requieren.. Por lo tanto; mediante la técnica de un cuestionario para cada variable podemos aplicar el instrumento de la encuesta de 31 ítems para la variable “X” y 26 ítems para la variable “Y”, y así poder medir la relación entre estas dos variables.

1.5 Delimitaciones del estudio

1.5.1. Delimitación espacial

A pesar de que éste es un problema que afecta a las entidades del área de recursos humanos en general, hemos optado por realizar este trabajo de investigación en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión de la Región de Lima – Provincia, que atienden de forma intensiva los diferentes servicios que cuenta dicha institución de educación superior en nuestra región.

1.5.2. Delimitación social

El grupo social objeto de estudio está conformado por el personal CAS de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión en la provincia de Huaura de la región Lima - Provincia, sin hacer ninguna diferenciación de clase social y profesional, con características que se han descritos en los ítems anteriores.

1.5.3. Delimitación temporal

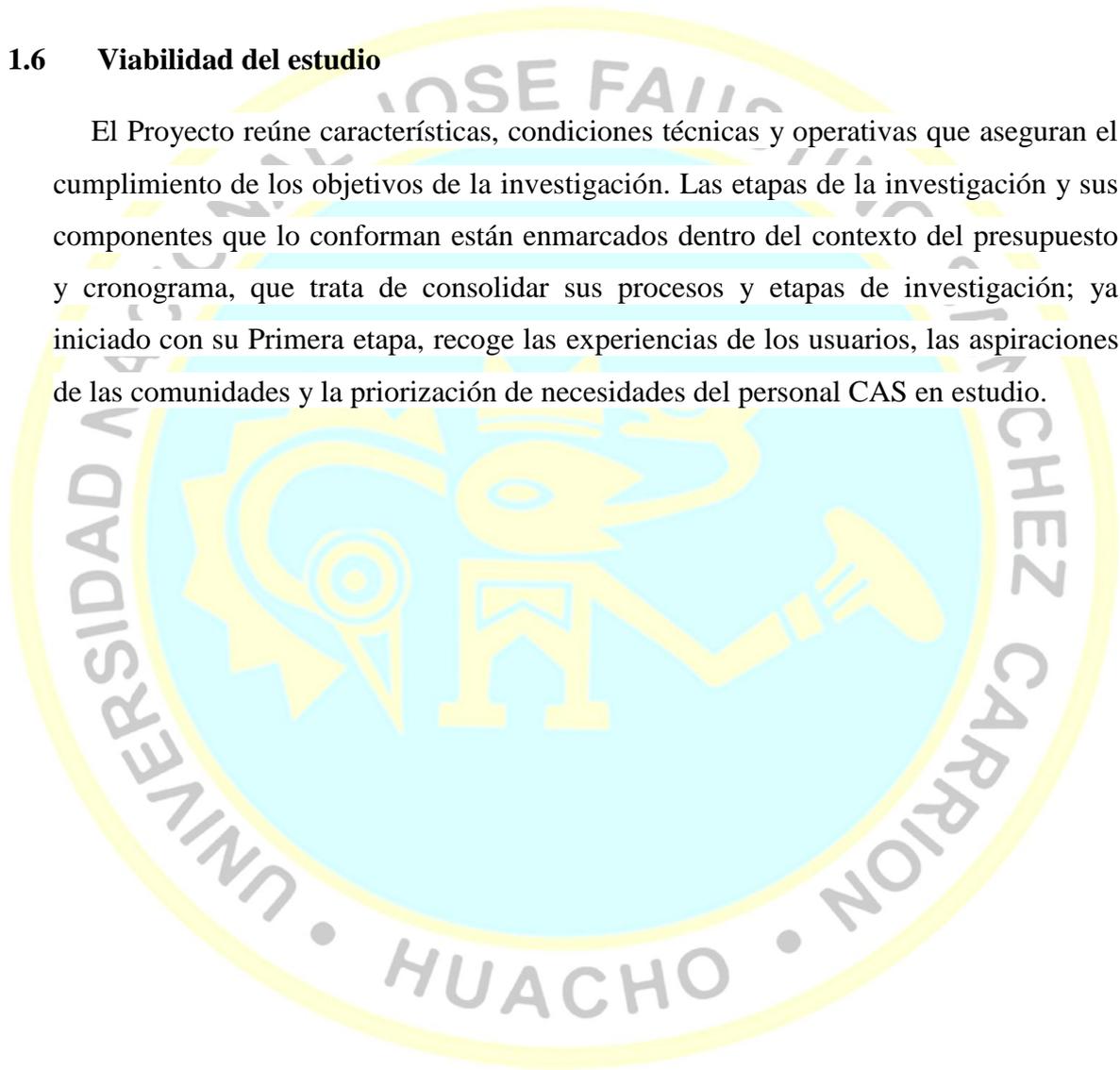
El proyecto de investigación, pretende determinar el mejoramiento de la productividad del recurso humano CAS de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, durante el 2017, donde se levantara la información tanto histórico como actual, antecedentes, bases teóricas y las teorías basadas en la producción del recurso humano.

1.5.4. Delimitación conceptual

La propuesta que se presenta para el desarrollo de la productividad del recurso humano CAS en estudio, está dirigida a unificar e integrar conceptos, definiciones, procedimientos, normas y estándares, flujo de información y comunicaciones, como elementos esenciales para las consultas o transacciones económicas y la calidad del servicio institucional.

1.6 Viabilidad del estudio

El Proyecto reúne características, condiciones técnicas y operativas que aseguran el cumplimiento de los objetivos de la investigación. Las etapas de la investigación y sus componentes que lo conforman están enmarcados dentro del contexto del presupuesto y cronograma, que trata de consolidar sus procesos y etapas de investigación; ya iniciado con su Primera etapa, recoge las experiencias de los usuarios, las aspiraciones de las comunidades y la priorización de necesidades del personal CAS en estudio.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Investigaciones internacionales

López, J. (2016) en su investigación titulada “Mejoramiento de la productividad del capital humano en las empresas de tecnologías de información”, en la Universidad Complutense de Madrid de España; para optar el grado de Doctor en Ciencias de la información, nos menciona: El objetivo mejorar la productividad del capital humano ; contribuir, en una pequeña parte, a las crecientes investigaciones que, en los últimos años, se vienen realizando en el campo de los recursos humanos y de las empresas de tecnologías de información. A nuestro juicio, la elección de este tema como objeto de la investigación reúne los tres tipos de interés que debe reunir todo trabajo de estas características (Científico, Profesional y general) Material y Método: La variable estudiada, dependiente, ha sido la empresa informativa. Respecto a ella, se pueden considerar como variables independientes, ya que hemos necesitado estudiar su influencia y relaciones con la misma, la Economía, el Derecho, la Psicología y la Teoría de la Información. Conclusión: Constituir un medio para que los trabajadores de las empresas de tecnologías de información conozcan la importancia de la labor que realizan en el seno de las mismas y su repercusión social. Ofrecer un instrumento de trabajo que ayude a los directivos de las empresas tecnologías de información a tomar decisiones más racionales con respecto a su línea de actuación para conseguir una mayor productividad, lo que dependerá del capital humano. (pp. 12-14)

Carrasco, M. (2014) en su investigación titulada “Implementación y mejora del área de recurso humano en la Cervecería Kunstmann”, en la Universidad Austral de Chile; para optar el grado de Doctor en Administración, nos menciona: El objetivo de la investigación es mejorar el manejo y técnicas aplicadas en el recurso humano de La Cervecería Kunstmann y en función de los resultados obtenidos diseñar una propuesta que permita la gestión de éstos en la Empresa. Método: El instrumento fue elaborado en base a la información recopilada en diversos sitios web y por medio del conocimiento adquirido en terreno de la organización. La ejecución de la entrevista estuvo a cargo de la Srta. Karla Ramírez quien no tiene relación alguna con la organización. Esta fue realizada en las dependencias de La Cervecería, designándose una oficina que estuviera libre de elementos distractores Resultados: En general, los resultados demuestran el estado operativo, conductual y de expectativas del personal, situación que permite evaluar cualitativamente el clima laboral y fundamentalmente diagnostica las necesidades de formación de competencias laborales. Conclusión: La Cervecería Kunstmann es una empresa de carácter turístico, su imagen y marca se encuentran muy posicionadas en el mercado valdiviano de la restauración. Debido al aumento de demanda provocado por su éxito comercial ha sido necesaria su expansión y contratación de un mayor número de los recursos humanos (pp. 11-12).

Garcés, J. (2015) en su investigación titulada “Plan de mejoramiento de la gestión administrativa, operativa y contable de los recursos humanos en el restaurante y comidas rápidas”, en la Universidad Autónoma de Occidente de Colombia; para optar el grado de Maestro en Mercadeo y Negocios Internacionales, nos menciona: El objetivo general de este proyecto es plantear una propuesta para mejorar la gestión administrativa, operativa y contable de los recursos humanos en los restaurantes de comidas rápidas; para lograr este propósito se plantearon como objetivos específicos, describir la gestión, evaluarla y plantear soluciones relacionadas con la calidad y el mejoramiento del manejo administrativo del restaurante. El tipo de estudio que se llevó a cabo es el análisis donde se evaluaron los factores relevantes sobre el tema, también el método descriptivo puesto que se presentaron los principales aspectos relacionados con la gestión a analizar. Las fuentes primarias de información fueron las personas involucradas: el gerente del negocio, personal de cocina, clientes del restaurante; a los cuales se les aplicó un instrumento prediseñado para evaluar al establecimiento en cuanto a gestión de calidad. Las fuentes

secundarias que se utilizaron en el estudio del proyecto fueron: Internet, bibliotecas, libros, revistas, gremios, periódicos y ayudas audiovisuales. (pp. 12-14)

2.1.2 Investigaciones nacionales

Paredes, L. (2016) en su investigación titulada “Gestión del recurso humano y su relación con el desempeño laboral en el personal CAS de la Municipalidad de Pacucha, en el año 2015”, en la Universidad Nacional José María Arguedas de Andahuaylas; nos menciona: El presente trabajo de investigación tiene por finalidad determinar la relación existente entre la Gestión del Recurso Humano y el desempeño laboral del personal CAS en la municipalidad de Pacucha, 2015. Se encuestó a 55 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacucha, provincia de Andahuaylas, con el propósito de conocer su opinión acerca de la Gestión del Recurso Humano; del mismo modo se realizó la evaluación de desempeño para determinar el nivel de desempeño del personal. Los resultados obtenidos fueron analizados estadísticamente a través del aplicativo SPSS 21, obteniendo el coeficiente de correlación de Spearman. El 48.6% de los trabajadores manifiestan que la municipalidad sí realiza la planificación de personal; el 45.7% de los trabajadores menciona que sólo algunas veces se aplican los programas de personal. Las pruebas de desempeño muestran que el 34.3% de trabajadores se desempeña de forma regular. Un factor importante de ello es el apoyo y acompañamiento que realizan los jefes de área y jefe de personal a los trabajadores. El coeficiente de correlación Rho de Spearman presenta un valor de 0.552, determinándose por consecuencia una correlación significativa positiva débil entre la Gestión del Recurso Humano y el desempeño laboral. (p.13)

Baque, M. (2014) en su investigación titulada “Modelo de gestión organizacional orientado a la mejora del rendimiento del talento humano en las empresas hoteleras de la zona sur de la provincia de Manabí”, en la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo Andahuaylas; nos menciona: La presente investigación tiene como objetivo “Analizar la incidencia del modelo de gestión organizacional en el rendimiento del talento humano en las empresas hoteleras de la Zona sur de Manabí”; para ello la metodología empleada fue de tipo cuasi-experimental, lo que permitió la aplicación de instrumentos de encuesta y entrevista; con lo cual se pudo obtener valiosas conclusiones, entre las cuales se destaca que un nuevo modelo de gestión

organizacional posibilitara un incremento en el rendimiento del talento humano; que en la empresa hotelera no se encuentra definida claramente la asignación de puestos. Producto de esto fue posible desarrollar una propuesta de fortalecimiento a la organización administrativa orienta a la mejora del rendimiento del talento humano, la misma que se concretó en el diseño de un modelo de gestión por competencia y que se presenta al final del presente documento (p.10).

Reátegui, C. (2016) en su trabajo de investigación titulado: ““La gestión administrativa y productividad en el Poder Judicial: caso módulo penal de Moyobamba, 2016”, en la Universidad Cesar Vallejo de Tarapoto; nos menciona: La presente investigación denominada “La gestión administrativa y productividad en el Poder Judicial: caso Módulo penal de Moyobamba, 2016”, tuvo como objetivo general determinar la relación entre la gestión administrativa y productividad del poder judicial en el módulo penal de Moyobamba, periodo 2016; es así que se plantea como hipótesis la existencia de una relación directa y significativa entre la gestión administrativa y la productividad del poder judicial caso Modulo Penal de Moyobamba, periodo 2016. Se tiene que la presente tesis es de tipo no experimental, donde se aplicó cuestionario de preguntas a una muestra de 36 colaboradores, luego de ello se expresó en tablas, gráficos y formulas estadísticas, en ello se aprecia que las actividades de gestión administrativas más frecuente en el Poder Judicial: caso Modulo penal de Moyobamba-2016, es el regular con 58.33%, que significa que la gestión administrativa funciona en condiciones que permiten ver regularidad en la planeación, la organización y la dirección, pero que aún no llega un nivel alto u óptimo. En ese sentido se realizó la contrastación de hipótesis que llevó a concluir que existe relación entre variables objeto del presente estudio debido a que el χ_c^2 (11.81) es mayor que el valor tabular χ_t^2 (9.49), es decir, se rechaza a hipótesis nula, por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna que dice que La Gestión administrativa y la Productividad del Poder Judicial no son independientes. Es decir, están asociadas (p.12).

2.2 Bases teóricas

2.2.1. Productividad

La productividad de la organización es el primer objetivo de los directivos y su responsabilidad (Robbins & Judge, 2009). Los recursos son administrados por las personas, quienes ponen todos sus esfuerzos para producir bienes y servicios en forma eficiente, mejorando dicha producción cada vez más, por lo que toda intervención para mejorar la productividad en la organización tiene su génesis en las personas (Singh, 2008). Las personas forman parte de una organización cuando su actividad en ésta contribuye directa o indirectamente, a alcanzar sus propias metas personales, bien sea material o inmaterial (Vroom & Deci, 2002; Parra, 2008). De acuerdo con Vroom, citado por Chiavenato (2009), son “tres los factores que determinan la motivación de una persona para producir”: los objetivos individuales, la relación percibida entre la alta productividad y la consecución de los objetivos individuales, y la percepción de la capacidad personal de influir en el propio nivel de productividad (Chiavenato, 2009, p.252).

Asimismo, las personas con sus acciones procuran alcanzar unos determinados objetivos o fines que son importantes para ellas, uno de estos fines es la actividad económica, que representa una parte muy importante en la vida social de todo individuo (Perea, 2006, p.28).

Por otra parte, la organización debe conciliar las necesidades y deseos de las personas como seres individuales y las necesidades y deseos de los grupos, con las necesidades y expectativas organizacionales. Esto lo logra, coordinado a grupos y a individuos, a fin de obtener la colaboración y la eficacia requerida. Asimismo, las personas en una organización tienen comportamientos individuales y grupales, por lo que obtienen resultados individuales y como grupo. Por lo tanto, las personas trabajando individualmente obtienen un resultado o productividad individual, cuya suma no necesariamente será igual a la obtenida por el grupo. Por esta razón, la productividad del factor humano es un elemento clave para el logro de los objetivos de las organizaciones, de su desempeño económico y para su permanencia en el tiempo, por lo que la calidad de su recurso humano, los sistemas de trabajo, las

políticas de la organización y su cultura son vitales para su sostenimiento y mejora (Marchant, 2006; Quijano, 2006).

Por lo tanto los líderes de la organización deben identificar esos factores que impulsan a los individuos a ser más eficientes y productivos (Jones & Chung, 2006). Al respecto, Tolentino (2004) sugiere que la productividad es el resultado de la armonía y articulación entre la tecnología, los recursos humanos, la organización y los sistemas, gerenciados o administrados por las personas o eficacia, siempre que se consiga la combinación óptima o equilibrada de los recursos o eficiencia (Delgadillo, 2003). La productividad puede considerarse entonces como la medida global del desempeño de una organización. Desde el punto de vista gerencial, la productividad es entendida como la razón output/input, por lo que es una variable orientada a resultados y está en función de la conducta de los trabajadores y de otros aspectos ajenos al entorno de trabajo (Fernández & Sánchez, 1997). Otros autores han señalado el enfoque sistémico de la productividad y la influencia de las personas en ésta, por lo que, la productividad de una organización está afectada por ciertas características y comportamientos del individuo, en la cual están inmersos procesos psicológicos y psicosociales (Charles, 2001, p.65)

Estos procesos son importantes en el trabajo, ya que influyen en el desempeño de los individuos y de los grupos, lo cual incide en la productividad del grupo o colectivo y de la organización en su conjunto (Robbins & Judge, 2009). De estas definiciones se desprende que son las personas, quienes en el ejercicio de su voluntad, toman las decisiones, con base a sus capacidades, para disponer de los medios o recursos, en función de generar resultados, bien sea en términos de bienes o de servicios. De acuerdo con los planteamientos anteriores, se hace necesario cambiar la perspectiva tradicional para definir la productividad, ya que consideran al factor humano cómo recurso, es decir, asumen al ser humano como insumo y no como el actor principal que maneja los recursos disponibles, reaccionando de acuerdo a los procesos psicológicos y psicosociales que experimenta al actuar en sociedad. (p.89)

Dimensiones humanas

Tal como se ha señalado en la revisión de la literatura, numerosos autores han sugerido la relación e influencia que ejerce el factor humano en la productividad y el desempeño de las organizaciones, dicha influencia implica procesos psicológicos y psicosociales que son complejos de cuantificar (Robbins & Judge, 2009). Coincidiendo con esta afirmación señalan que el hecho productivo requiere de la participación de las personas, de una permanente relación social laboral, lo cual indica que en su realización están presentes unos componentes psicológicos y psicosociales. Este hecho implica aspectos tanto objetivos, cómo subjetivos (Quijano, 2006). De tal manera que para quienes toman las decisiones y lideran la organización es de gran importancia conocer que es lo que induce al hombre a la acción, a trabajar de forma entusiasta y sostenida en la organización, para satisfacer sus deseos, intereses y expectativas individuales; a asociarse con otros que también tienen deseos, intereses y expectativas individuales, conformando grupos, y más aún, satisfacer los objetivos de la organización. Identificamos entonces dos dimensiones de la actuación de las personas al actuar individualmente o como parte de un grupo en la organización, que inciden en la productividad: una dimensión psicológica y una dimensión psicosocial. (p.78)

Dimensión psicológica

Referida a la persona con necesidades individuales que satisfacer, con un propósito, que involucra todos los procesos psicológicos que se dan en la interioridad del individuo, producto de su historia, sus necesidades y expectativas. Los procesos individuales tienen inherencia en el bienestar, la satisfacción, la motivación para el trabajo y la vinculación a la organización y en su actitud hacia el aprendizaje y el cambio (Romero-Buj, 2010). Entre los aspectos psicológicos los más significativos e importantes en el comportamiento de las personas en la organización se encuentran: autoeficacia, percepción de equidad, claridad del rol, conflicto del rol, sobrecarga de trabajo, instrumentalidad, conciencia de resultados, conciencia de responsabilidad sobre los resultados, conciencia de significación del trabajo, percepción de apoyo social (Quijano, 2006). Estos procesos psicológicos activan en los individuos la motivación, la satisfacción, la participación, la identificación, el compromiso e

implicación y configuran sus competencias, las cuales van a incidir en su desempeño individual (p.42).

Dimensión psicosocial

Referida a la actuación de las personas cuando se asocian con otros, para satisfacer necesidades comunes, involucra los procesos psicosociales que se dan en las personas, al interactuar entre ellas. Los procesos psicosociales tienen vinculación con el desempeño grupal o colectivo y el comportamiento humano en la organización, tales como el clima organizacional, el liderazgo y la cultura corporativa. Estos procesos tienen que ver con los fenómenos intragrupal que se producen dentro de los grupos de trabajo, así como los intergrupales, que se producen entre grupos. Ambos fenómenos afectan negativa o positivamente a la organización y por ende su desempeño (Romero-Buj, 2008). Asimismo, en la organización, se manifiestan procesos que afectan o inciden en los individuos y en los grupos, y están determinados por su marco estratégico (p.51).

Entre los aspectos psicosociales señalados por Quijano (2006) se encuentran: la cultura organizativa, el cambio organizacional, el liderazgo, el nivel de desarrollo grupal, la participación, el poder, el conflicto, la toma de decisiones, los procesos de negociación y el clima organizacional (p.68).

Factores humanos que inciden en la productividad

Diversos autores consultados, identifican varios factores referidos a las personas, que contribuyen con la productividad, como son la motivación (Oluseyi & Hammed, 2009), la satisfacción laboral, la participación, el aprendizaje y la formación (Garrido, 2007) las competencias, el trabajo en equipo, el estrés y el burn-out, el clima organizacional, el liderazgo y estilo gerencial, la cultura organizacional, la capacitación y las recompensas, la colaboración, la comunicación, los hábitos de trabajo, las actitudes y sentimientos, la toma de decisiones, la solución de conflictos, la ergonomía, el compromiso, entre otras. De acuerdo con un estudio empírico realizado por Monroy y Núñez (2010), los factores humanos pueden clasificarse como factores individuales, factores grupales y factores organizacionales. En dicho estudio se establecieron relaciones causales entre estos factores. Para realizar el

estudio se adaptaron las preguntas del cuestionario de eficacia organizacional (Cuestionario EFO) propuesto por Fernández y Ríos (1997), a fin de ajustarlas al objetivo de la consulta, que pretendía establecer los criterios que a juicio de los consultados se corresponden con factores humanos que inciden en la productividad, y sí corresponden a la actuación de la persona como individuo o como grupo que interactúa en la organización. Los hallazgos de este trabajo (Cequea et al., 2010) permitieron seleccionar los factores a estudiar con mayor profundidad a efectos de la presente investigación.

Partiendo de este estudio se pretende establecer las relaciones causales entre los factores seleccionados como factores humanos de alto impacto en la productividad utilizando el Análisis Factorial, a fin de determinar las contribuciones de cada uno de estos factores. De acuerdo con Quijano (2006), la dimensión psicológica configura los factores individuales y la dimensión psicosocial configura los factores grupales y organizacionales y tienen que ver con la actuación de las personas como individuos o como partes de un grupo, que interactúan en la organización. Los factores organizacionales a su vez proveen a las personas (individuos o grupos), de la razón de ser de la asociación (organización), la estructura, el conjunto de símbolos compartidos y la visión inspiradora. Los factores mencionados se manifiestan en los individuos (factores individuales) y en los grupos (factores grupales), cuando interaccionan en la organización y dependen de los procesos psicológicos y psicosociales que tengan lugar en dichas interacciones. Estos procesos tienen repercusión en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización (efectividad organizativa). Además marcan la vida laboral y profesional de los individuos y de los grupos, y afectan a todos los aspectos de la vida organizativa. Estos procesos aparecen a partir de las decisiones tomadas por la organización, y generan siempre un impacto, positivo o negativo, en las personas que trabajan y la conforman, tanto en los individuos como en los grupos. (pp. 98-99)

Factores Individuales

• Motivación

La motivación se refiere a la energía y el esfuerzo puestos para satisfacer un deseo o meta. El empeño puesto en la consecución del objetivo dependerá de la intensidad

y del tiempo en que se manifiesten las necesidades en los individuos (Robbins & Judge, 2009). Por su parte, los trabajadores buscarán satisfacerlas, y por otro lado, los gerentes tendrán como objetivo motivar a la gente e inducirlos a comportarse de la forma que las organizaciones desean. Numerosos estudios empíricos apoyados en trabajos de McClellan y colaboradores en la década de los setenta y de Vroom en la década de los sesenta, citados por Duarte (2006), han encontrado la relación o influencia de la motivación sobre los resultados de la organización y en la productividad. Sus aportaciones señalan que la necesidad de logro es diferente en cada ser humano, aparece cuando el individuo es consciente de que puede influir en el resultado y éste satisface sus expectativas (Robbins & Judge, 2009; Singh, 2009; Parkin, Tutesigensi, & Büyükalp, 2009; Oluseyi & Hammed, 2009; Ugah, 2008; Duarte, 2006; Robinson, 2004; Locke, 2004). Por lo tanto, cuando una persona es exitosa, desarrolla una fuerza que le empuja a destacar, a hacer las cosas con excelencia, a ser el mejor en lo que hace, por el mero hecho de la satisfacción del logro y la realización.

- **Satisfacción laboral**

La satisfacción laboral es un constructo complejo de definir y frecuentemente medido como una actitud global de un empleado hacia su trabajo. En la actualidad no se dispone de una definición unánimemente aceptada y diversos autores la han definido desde varias perspectivas. De acuerdo con Robbins y Judge (2009) y Locke (2004) la satisfacción laboral es un estado afectivo y emocional positivo, producto de la percepción subjetiva, que es el resultado del trabajo que se realiza o de las experiencias que vivimos al realizarlo. También, la satisfacción laboral es considerada como una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo. Dichas actitudes pueden estar referidas hacia el trabajo en general o hacia áreas específicas del mismo y es dinámica (Robbins & Judge, 2009). La satisfacción laboral es vista como un proceso de retroalimentación entre las expectativas de los individuos, su desempeño y la compensación que recibe. Entonces, la satisfacción laboral estará determinada por las diferencias y discrepancias entre las expectativas del trabajador, sus logros y las recompensas que le brinda la organización. En relación a los factores que determinan la satisfacción laboral, Diego, Diego y Olivar (2001) distinguen dos; los no personales (fuera del

control de los trabajadores, tales como el salario y la cultura organizacional, entre otros), y los personales (características psicológicas, sociológicas y culturales del propio individuo, tales como la motivación, la implicación en el trabajo, el compromiso con la organización, la participación, entre otras) (pp. 52-53).

- **Identificación, compromiso e implicación**

Diversos autores han señalado que la implicación en el trabajo, el compromiso organizacional y la identificación con la organización son conceptos psicológicos considerados como dimensiones de actitudes hacia el trabajo y tienen especial relevancia para la organización, ya que influyen en la conducta del individuo y en consecuencia afectan a la productividad y el desempeño de las organizaciones (Guerrero & Puerto, 2007). La identificación con el trabajo tiene que ver con la identificación psicológica de la persona con su trabajo, o la importancia que le da la persona a su trabajo para su auto-imagen, es el grado en que la persona valora la actividad como importante. Por lo tanto, el empleado que muestra un alto nivel de implicación toma en serio su trabajo y sus sentimientos se ven afectados por sus experiencias en el mismo (Muchinsky, 2006, p.84).

- **Competencias**

En opinión de García y Leal (2008), el talento humano en la empresa promueve la circulación del conocimiento, el fluir de las ideas y la satisfacción del cliente. Por lo tanto, la mayor parte del valor de la empresa se encuentra en su capital intelectual, y es imprescindible la actualización permanente de habilidades y conocimientos, la formación y educación continua, así como la evaluación constante de las personas. Caballero y Blanco (2007), señalan al respecto que es necesario identificar aquellas competencias que doten al trabajador de una mayor eficacia laboral. La principal preocupación de la organización será la de incrementar las competencias tendentes a fomentar comportamientos que generan un desempeño exitoso en el puesto de trabajo, ya que la educación y la formación pueden contribuir a la mejora de la productividad y a una mayor participación de la fuerza laboral. Las competencias están definidas como las características intrínsecas de las personas o conjunto de aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos responsables de producir un rendimiento eficiente en el trabajo y en consecuencia alcanzar los objetivos de la

organización. Las competencias integran los conocimientos y las aptitudes técnicas e interpersonales del individuo (pp.134-135)

Factores Grupales

• Cohesión

La cohesión es un constructo multidimensional y dinámico, entendido como el conjunto de fuerzas que llevan a los individuos a permanecer en grupo y es importante porque se ha descubierto que está relacionado con la productividad de los grupos y equipos de trabajo. Además, es un vehículo excelente para el proceso de toma de decisiones (Robbins & Judge, 2009). Al respecto Picazo, Zornoza y Peiró (2009) señalan, que la cohesión debe ser abordada desde una perspectiva grupal y la refieren como un proceso dinámico que se refleja en la tendencia del grupo a mantenerse y permanecer unido en la búsqueda de sus objetivos o para satisfacer las necesidades afectivas de los miembros. En conclusión, la cohesión es un fenómeno de dimensión psicosocial que se manifiesta en los grupos, y de acuerdo con los autores revisados, mantiene a los individuos unidos y vinculados afectivamente, en la consecución de objetivos comunes. Una fuerte cohesión, también denominada nivel de desarrollo grupal, permite a los individuos que forman parte de los grupos ser más eficientes y productivos (pp. 71-72).

• Participación

La participación de los trabajadores ha sido conceptualizada de diversas formas, bien como un modo de comportamiento, o como el resultado de la reconducción de energía dentro de la organización, y como una estructura institucional. Peña y Hernández (2007), en un estudio realizado en 48 organizaciones pertenecientes al sector Financiero y de la Economía Social, señalan que la participación de los trabajadores está relacionada con su intervención en la toma de decisiones, y los mecanismos de la organización para incorporar las percepciones y sugerencias, lo cual incrementa la satisfacción del personal y su productividad. Mediante la participación las personas en la organización se sienten integradas a los procesos de toma de decisiones de la organización. Este postulado coincide con los emitidos por Maslow, quien veía en la participación la manera en que los miembros de la organización pudieran alcanzar sus niveles de necesidades superiores. Teniendo en

cuenta las aportaciones de Vroom, McClelland y Maslow, se depende que los trabajadores con una motivación elevada tiendan a interesarse en los motivadores ya que quisieran participar más activamente en las actividades de la organización y de recibir una respuesta de su desempeño. (pp.67-68)

- **Conflicto**

Por conflicto se entiende aquella situación en la que dos o más partes están en desacuerdo entre sí. El conflicto es natural en las organizaciones, puesto que las mismas están conformadas por personas con necesidades e intereses diversos y grupos que también tiene sus necesidades y expectativas. Por otro lado la organización también tiene sus objetivos, la conciliación de estas necesidades, expectativas e intereses diversos da lugar al conflicto. El conflicto es visto como un proceso que se manifiesta cuando un individuo o un grupo perciben diferencias o divergencias entre su o sus intereses individuales o grupales y los intereses de otros individuos o grupos, relacionadas con las tareas o con las relaciones socio-afectivas (Robbins & Judge, 2009). Teniendo en cuenta que una organización se concibe como un sistema abierto en el que naturalmente se presentan interacciones y procesos a lo interno, e intercambios de información y recursos con el medio externo, el conflicto sería el grado de desorden o entropía que se manifiesta en el sistema. La organización tenderá a corregir el conflicto, dicha corrección llevará a que se instituya un orden superior, en consecuencia el sistema se adaptará a las condiciones del medio y a sus propias dinámicas internas (pp. 69-70).

El conflicto no necesariamente está relacionado con un bajo desempeño del grupo y de la organización, ya que puede ser destructivo o constructivo, dependiendo de si contribuye a evitar el estancamiento, estimular la creatividad, incentivar la relajación de tensiones e impulsar cambios. En este sentido la negociación es fundamental como dinámica de los grupos y de la organización para manejar el conflicto. Un arreglo integrado arrojará resultados que satisfagan a las partes involucradas, lo cual fomentará relaciones más fuertes y duraderas (Robbins & Judge, 2009).

Factores Organizacionales

• Cultura organizacional

Por cultura organizacional se entiende al conjunto de patrones de conductas adquiridas en la organización, que son características de sus miembros. Incluye los principios, políticas, procedimientos, valores, esquemas de autoridad y responsabilidad, actitud frente a los cambios tecnológicos, entre otras. Está conformada por rutinas, normas, comportamientos y rituales que le da significado a la actuación de las personas en ese contexto organizacional (Álvarez, 2006).

La cultura de trabajo existente en la organización refleja un conjunto de símbolos y significados compartidos entre el personal o presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo, que los mantiene unidos y concentrados en un objetivo común y que distingue a la organización de las demás (Robbins & Judge, 2009; Álvarez, 2006). Este hecho facilita la asociación, el control, la alineación entre las metas de las personas y las de la organización, coordinado y fomentado por las estrategias y políticas de la organización (p.48).

Sin embargo, aunque hay un consenso en cuanto al carácter simbólico de las relaciones que rigen el comportamiento en una organización, no existe un acuerdo con relación del concepto de cultura organizacional, producto de los diferentes enfoques con que se han estudiado las organizaciones (Álvarez, 2006).

• Liderazgo

El liderazgo en la organización es responsable de formular el futuro deseado y establecer las guías para lograrlo, definiendo el marco estratégico del cual se deriva la planificación, considerando las características del entorno, la actuación pasada de la organización y sus propósitos a futuro, inspirando e influyendo en los individuos y en los grupos, para alcanzar el éxito (Robbins & Judge, 2009). Teniendo en cuenta las aportaciones de McClelland (1989) el poder es una forma de influir en las demás personas, en su comportamiento, valores, sentimientos, entre otros. Al respecto, Robbins y Judge (2009) señalan que el poder del experto es la forma más conveniente de liderazgo. El buen líder es aquel que es capaz de motivar a sus

trabajadores a un máximo de producción y eficiencia. Un hombre sin embargo, sólo da lo que tiene. Para poder motivar, un líder eficaz debe saber lo que es un motivador y cómo usarlo, debe modelar con su conducta ética, estimulando la confianza con una comunicación abierta (p.156).

- **Clima organizacional**

Se trata de un constructo o concepto multidimensional (Tracey & Tews, 2005), en él se pone atención a variables y factores internos de la organización que afectan el comportamiento de los individuos en la organización; su aproximación a estas variables es a través de las percepciones que los individuos tienen de ellas. A este respecto, Guerrero y Puerto (2007) señalan que el clima organizacional es el conjunto de percepciones con relación a la política y procedimientos, formales e informales, que caracteriza a la organización e influye en el comportamiento de las personas. La percepción positiva del clima organizacional facilitaría que se genere el compromiso con algo superior al interés personal, generaría estabilidad en el individuo, compromiso con la organización, lo cual le permitirá sentirse a gusto con su trabajo, ser más productivo, recibir recompensas y reconocimientos por las aportaciones y por el uso del conocimiento organizacional (Marchant, 2006).

El clima y la cultura organizacional son elementos estrechamente ligados. Lograr que estos guarden estados positivos, y en su caso, contengan los valores y las creencias correctas, enfilados hacia una tendencia de mejora continua son y deben ser asuntos que requieren una evaluación permanente para que cuando la organización, se salga de rumbo, podamos nuevamente reorientarla efectivamente. El clima organizacional es determinante en la forma que toma las decisiones una organización y en las relaciones que se desarrollan en su interior. Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias positivas o negativas para la organización, y estarán determinadas por la percepción que los miembros tienen de lo que sucede en la organización (Venutolo, 2009). Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación. Mientras que entre las consecuencias negativas, podemos señalar: inadaptación, alta rotación, absentismo, poca innovación, baja productividad. El clima organizacional entonces es la forma en cómo los individuos perciben el

entorno laboral en su totalidad. Son las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, aspectos estructurales de la organización, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.(p.79)

2.2.2. Recurso Humano

Existen diversas manifestaciones que permiten observar que el mundo experimenta drásticas transformaciones. La humanidad vive un proceso de cambio que deja atrás una sociedad industrial para abrir paso a una sociedad del conocimiento. Sin embargo, parece claro que las organizaciones y empresas tienden a orientarse hacia los servicios y las informaciones, incrementando sus niveles de complejidad y tamaño, enfrentando un entorno global altamente hostil y competitivo. Por otra parte, disponen de una fuerza de trabajo con un creciente nivel cultural y educacional, con una importante y necesaria presencia de la mujer en todos los niveles de las empresas. Hay clientes y usuarios cada vez más conscientes de sus derechos, dispuestos a exigir la responsabilidad social de las organizaciones. Adicionalmente los clientes internos demandan mayor calidad de vida laboral, condicionando sus respuestas a las políticas y sistemas de estimulación, a la satisfacción laboral obtenida por las recompensas recibidas de la empresa. Hoy resulta difícil encontrar a responsables de la gestión de organizaciones, cualesquiera que sean los objetivos de éstas, que no afirmen el papel relevante que tienen las personas en el desarrollo y éxito de las mismas. Los factores de competitividad organizativa son, en gran medida, factores vinculados a los recursos humanos, a sus habilidades, destrezas, competencias, etc. Todo ello ha hecho que el interés por la gestión de los recursos humanos haya crecido y que cada vez se demanden especialistas en esta área. El voluntarismo ha dado paso a una profesionalización y especialización funcional. (Montes et al., 2006, pp. 92-93).

2.2.2.1. Evolución histórica de los Recursos Humanos

Administración científica. Frederick Winslow Taylor (1856 -1915), es considerado padre de los principios de la organización científica del trabajo. “El Taylorismo es un sistema que tiende a aumentar la productividad del trabajo en las fábricas, mediante

la simplificación de los procesos, la eliminación de los tiempos, mediante un cronometraje riguroso y una selección de personal adecuada” (Montes & Gonzáles, 2006).

El taylorismo se preocupó también por el ambiente laboral; donde se consideraba aspectos como la luz, grado de iluminación, la humedad, temperatura y otros aspectos del ambiente, los cuales pudieran influir en la productividad de las personas.

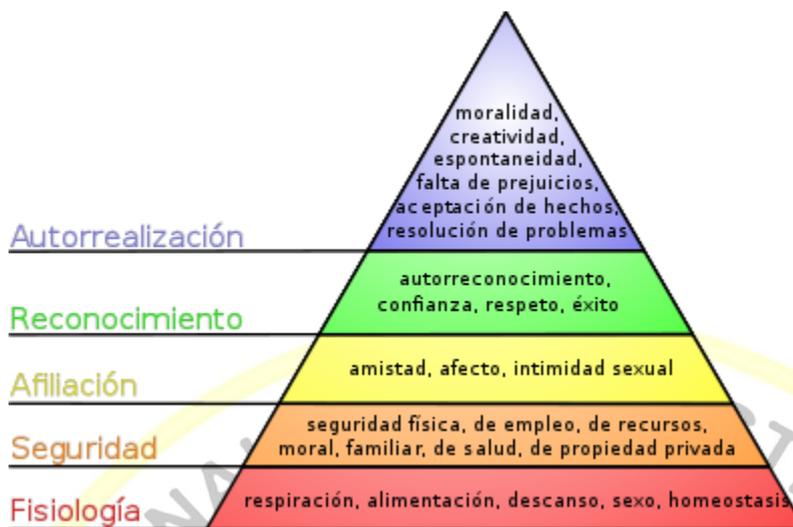
Relaciones Humanas. Elton Mayo (1880 – 1949) y colaboradores, pertenecientes a la escuela humanística de la administración en EE.UU. realizó el experimento de Hawthorne – de Western Electric, donde se organizó en dos grupos a los trabajadores: grupos experimentales (quienes eran sometidos a diferentes pruebas) y grupos de control (quienes no eran sometidos a ninguna prueba, y realizaban el trabajo rutinario).

Según el modelo de las relaciones humanas no son los incentivos dinerarios los que mejoran el desempeño de los trabajadores, sino que es el orgullo de grupo y el trato de favor y atención por parte de los responsables lo que aumenta la motivación de los trabajadores y se refleja en una mejora de la productividad. (Montes et al., 2006)

Modelo de Recursos humanos (RR.HH) (1960). El modelo de recursos humanos considera que la satisfacción en el trabajo tiene una influencia clara en el buen funcionamiento de la organización, por lo tanto, las empresas deben tener en cuenta los incentivos o motivadores de personal y aplicarlos a sus políticas de gestión de recursos humanos. (Montes et al., 2006)

En este modelo se afirma que las personas tienen diferentes necesidades, las cuales deben de ser satisfechas, y solo así las personas pueden mejorar en sus actividades, llegar a desarrollarse tanto profesionalmente como personalmente. Entre el más conocido se tiene la Pirámide de Necesidades de Maslow. (Montes et al., 2006).

Figura 1: Pirámide de las necesidades de Maslow



Nota: Maslow - EOI

Teoría de los factores de Frederick Herzberg (1923 – 2000). La teoría de factores considera que el desempeño de las personas se ve influida por dos tipos de factores que explican la motivación: 1) factores motivadores (Nivel de responsabilidad, promoción, logro, etc.) y 2) factores de higiene (Salario, condiciones laborales, etc.). (Montes et al., 2006).

Modelo de la organización que aprende. El modelo de la organización que aprende supone un nuevo paradigma de los recursos humanos en el que el capital humano genera valor añadido a la empresa. El trabajo en equipo permite el desarrollo personal, fomenta el intercambio de opiniones e ideas y mejora las relaciones entre compañeros. Las tareas son completas y tienen sentido, ya que se conjuga el hacer con el pensar, todo esto se traduce en una mayor satisfacción de los empleados (Montes et al., 2006).

La Era del conocimiento. Periodo que inicio en la década de 1990. Es la época que estamos viviendo en la actualidad. La característica principal de esta nueva era son los cambios, que se han vuelto rápidos, imprevistos y turbulentos. La característica de la información, que integra la tecnología que viene desarrollándose de manera impresionante y rápida, trajo desarrollos imprevisibles y convirtió al mundo en una verdadera aldea global. El mundo moderno se caracteriza por tendencias que

involucra: la globalización, la tecnología, la información, el conocimiento, los servicios, la importancia del cliente, la calidad, productividad, la competitividad. Todas estas tendencias afectan la forma en que las organizaciones emplean a las personas. Por ende, han dado lugar a un nuevo enfoque que convierte la antigua administración de Recursos Humanos (ARH) en la Gestión del Talento humano (GTH).

Gestión de Talento Humano. Las personas dejan de ser agentes pasivos a quienes se administra, y se convierten en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás de recursos de la organización. El viraje es enorme. A las personas se les considera ahora asociados de la organización que toman decisiones en sus actividades, cumplen metas y alcanzan resultados previamente negociados y que sirven al cliente con miras a satisfacer sus necesidades y expectativas (Chiavenato, 2009). (Chiavenato, 2009).

2.2.2.1. Importancia del Recurso Humano

La década de los noventa ha sido testigo de ciertas tendencias que tendrán repercusiones en las empresas. La gran competitividad y fluctuaciones del entorno económico actual, el acortamiento de los ciclos de vida de los productos, la incorporación de las tecnologías de la comunicación, la rápida evolución de la mano de obra, la mayor diversidad de la fuerza, el equilibrio entre la vida laboral y la vida familiar, la insistencia sobre la calidad de los productos y servicios a precios competitivos, son algunas de las cuestiones que se han traducido en requerimientos críticos al departamento de Recurso Humano. (Chiavenato, 2009).

Para que las organizaciones no sólo se limiten a sobrevivir, sino que tengan éxito durante la próxima década, los departamentos de recursos humanos tendrán que hacer capaces de hacer frente a esta difícil tarea con empuje y dinamismo. En este momento parece aceptarse que algunas de las funciones y de las actividades tradicionales en las que se hacían más hincapié en el pasado ya no serán importantes en el futuro; en lugar de ello, cobrarán más vigencia otras funciones y actividades. En su origen, los departamentos de Recurso Humano fueron concebidos con un rol meramente burocrático y administrativo, siendo su preocupación fundamental el

manejo de las nóminas y el control de las personas. Sin embargo conforme la complejidad de las organizaciones creció, sus responsabilidades fueron incrementándose adquiriendo protagonismo en la empresa. Las organizaciones se dan cuenta que su desarrollo depende de los individuos y por tanto este adquiere una posición determinante para el futuro de la organización. Por consiguiente, la creciente importancia de los recursos humanos se debe al nuevo papel que se le asigna dentro de la organización para dar respuesta a los cambios experimentados en la sociedad en general y del mundo laboral en particular. A esto se añade el reconocimiento de que a través de la gestión de los recursos humanos se puede influir de manera determinante en los objetivos de la organización. (Chiavenato, 2009).

2.2.2.2. Gestión de Recurso Humano

Hoy en día, la gestión de los recursos humanos disfruta de una ocasión única y oportuna para mejorar la productividad. Sin embargo, esto significa mejorar los resultados con una calidad superior a la que nunca haya existido. Este nuevo interés por combinar la cantidad con la calidad es una de las muchas fuerzas que impulsan la necesidad de una gestión eficiente de los recursos humanos. Hoy la tendencia es buscar que los empleados incrementen su nivel de compromiso con su actividad y facilitar que ello tenga su lugar. Existe un número cada vez más creciente de empresas que están convencidas de que el hecho de dar oportunidades a los empleados para cubrir estas nuevas aspiraciones hará que éstos se sientan más satisfechos y, por lo tanto, mejorará su calidad de vida en el trabajo. Hay programas y enfoques cuyo propósito es mejorar la calidad de vida en el trabajo y en los cuales el departamento de Recurso Humano desempeña un papel importante a la hora de su implementación, como por ejemplo, interviniendo sobre el diseño del trabajo, diseñando sistemas de carrera y de formación, sistemas retributivos equitativos, trabajos más ergonómicos, etc. (Chiavenato, 2009).

2.2.3. La Administración del Talento humano

La administración como ciencia se puede definir como todos los procesos (planificación, organización, dirección y control) llevados a cabo de manera coordinada con los recursos disponibles de la organización, permiten llegar a

alcanzar los objetivos organizacionales. Al respecto Chiavenato (2007) menciona: La administración constituye la manera de hacer que las cosas se hagan de la mejor forma posible, mediante los recursos disponibles a fin de alcanzar los objetivos” y luego añade “Prácticamente, la tarea de la administración es integrar y coordinar recursos organizacionales (...).

Las instituciones sean privadas o públicas para llegar a cumplir con sus objetivos y metas, necesitan de esfuerzos humanos, los cuales deben de ser coordinados y orientados de manera oportuna. “Una mejor explicación es que la administración involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que éstas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz” (Stephen & Coulter, 2010).

La administración de los recursos humanos no solo involucra la puesta en marcha de los procesos con que cuenta como ciencia, sino que también se hace necesario que quienes dirijan la gestión de las personas, estén en la capacidad, con las competencias necesarias (conocimientos, habilidades y destrezas), los cuales permitan realizar una buena gestión. A esto se le debe añadir los recursos económicos y materiales necesarios que brinde la organización, para las diferentes etapas y programas de gestión de personal. La administración de recursos humanos consiste, por tanto, en la planificación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización represente el medio que permite a las personas que colaboren en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente esté con el trabajo (Montes et al., 2006).

Por otro lado, la administración de recursos va cambiando su enfoque desde su nacimiento, tal es, que ahora se reconoce a las personas en su real dimensión, como seres que pueden realizar sus trabajos de forma independiente y cooperar con la organización. Por tanto no son simples recursos a los cuales se debe de administrar, como años anteriores se suponía. Al respecto Chiavenato (2009) menciona:

La antigua administración de Recursos humanos (ARH) cede su lugar a un nuevo enfoque: La Gestión del Talento humano (GTH). Con esta

nueva concepción, las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales y son consideradas seres con inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, competencias, aspiraciones y percepciones singulares. Son los nuevos asociados de la organización.

2.2.3.1. El departamento de Talento Humano

El departamento de Talento Humano es aquella unidad orgánica de la organización, encargada de las funciones de gestión de las personas. “Podemos decir que el departamento de recursos humanos es un departamento que se encarga fundamentalmente de lo relativo a la gestión y a la administración de personal” (Delgado & Ena, 2009).

Las funciones que puede desempeñar el departamento de recursos humanos de una empresa son:

a) Relacionados con la gestión de Personal:

- Planificación de plantillas.
- Descripción del puesto de trabajo.
- Reclutamiento y selección de personal.
- Acogida de nuevos trabajadores.
- Valoración del puesto de trabajo y retribución.
- Evaluación del desempeño.
- Formación y desarrollo.
- Relaciones laborales.
- Prevención de riesgos.

b) Relacionados con la administración de personal:

- Elaboración de nóminas.
- Tramites de seguridad social y hacienda.
- Control de absentismo.
- Trámites relacionados con infracciones y sanciones.
- Trámites de contratación.
- Trámites con la finalización de la relación laboral.
- Información.

2.2.4. Gestión del Talento Humano (GTH)

La Gestión del Talento Humano en las organizaciones, es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos), que tengan como objetivo lograr la identificación plena de los individuos con la organización, logrando establecer nexos favorables entre ellos siguiendo siempre un enfoque participativo y de completa comunicación. La gestión de dicho activo será más efectiva mientras más alto sea el nivel de compromiso y de motivación que tenga el trabajador, lo que constituye tarea primordial para lograr el éxito organizacional, individual y el logro de un alto nivel de competitividad (Batallas, 2007).

La Gestión del Talento Humano, como un nuevo enfoque en la Administración de Recursos Humanos reconoce a las personas como nuevos socios, colaboradores, quienes invierten su esfuerzo, su conocimiento a fin de cumplir con las tareas adecuadamente y así lograr alcanzar los objetivos organizacionales. Al respecto: (...) todas aquellas actividades que afectan el comportamiento de las personas a la hora de formular e implantar las estrategias de la empresa o las decisiones respecto a la orientación dada a los procesos de gestión de los recursos humanos y que afectan al comportamiento de los individuos a medio y largo plazo, tomando como referencia tanto los factores internos como de contexto de la organización. (Schuller.R.S.,1992, citado en (Dolan, Valle, Jackson y Schuler, 2007).

Otra definición es que: la gestión de Recursos humanos es un conjunto de acciones que pretende organizar, desarrollar y poner en funcionamiento a las personas que trabajan en una empresa y que son necesarias para que esta, pueda conseguir sus objetivos (Montes et al, 2006).

Por ello la gestión del talento humano es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas incluido reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño. La gestión del talento humano, es la función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento y evaluación, remuneración de los empleados. En

cierto sentido, todos los gerentes son gerentes de personas porque están involucrados en actividades reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento. Por tanto, no solo basta tener socios sino la tarea fundamental de toda organización es garantizar que el talento humano que ha contratado tenga el apoyo suficiente de parte de la organización, para cumplir con tal fin, y específicamente del departamento o la unidad responsable de personal, a través, de los diferentes programas que implemente como una política de personal, entre los cuales se puede considerar los programas de Reclutamiento, selección, socialización o inducción, la capacitación y el desarrollo del talento humano, los cuales pueden ayudar a obtener el mejor desempeño laboral del talento humano. “La gestión adecuada de los recursos humanos de una organización incide favorablemente en el comportamiento de los individuos, orientándolos hacia el logro de los objetivos estratégicos, constituyendo así una ventaja sobre los rivales” (Dolan et al., 2007).

2.2.5. Calidad de servicio

Depende en gran medida de los enfoques basados en el usuario y es impulsada por la necesidad de dar valor agregado a los clientes y, por tanto, influir en la satisfacción y la preferencia (Evans & Lindsay, 2008).

2.2.5.1. Servicio

Según Kotler “un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra”. Por lo tanto, un servicio es esencialmente intangible y no se puede poseer. El servicio es una acción utilitaria que satisface una necesidad específica de un cliente. Los servicios son una forma de producto que consiste en actividades, beneficios o satisfacciones ofrecidos a la venta y son básicamente intangibles ya que no tienen como resultado la obtención de la propiedad de algo (Kotler & Armstrong, 2008, p.23).

Es el efecto de servir a disposición de una persona, organización, iglesia o estado; función desempeñada en el estado, tiempo que un ciudadano esta como un soldado culto, celebración del oficio divino, utilidad prestada, organización y personal destinados a satisfacer necesidades públicas, disposición, empresa destinada a

satisfacer intereses públicos, favor, gracia, beneficio, ayuda, trabajo, utilidad, provecho, cortesía con que se ofrece algo a alguien (Colunga, 1995, p.31).

Se tiene que tener en cuenta la distinción entre bienes y servicios no siempre es perfectamente clara. De hecho, puede ser muy difícil, si no es que imposible, proporcionar un ejemplo de un bien o de un servicio puros. Un bien puro implicaría que los beneficios recibidos por el consumidor no contienen elementos proporcionados por el servicio. De manera similar un servicio puro no contendrá elementos tangibles (Hoffman & Bateson, 2011, p.4).

Los servicios son actos proceso y desempeños proporcionados o coproducidos por una entidad o persona para otra entidad o persona (Gremler, Zeithaml, & Bitner, 2009). El servicio es el mérito que se logra ofreciendo su disponibilidad a otra persona o entidad procurando éticamente proporcionarle los recursos de que se disponen (talento, inteligencia, atención, creatividad, cortesía, lealtad, honradez, etc.). (p.15)

2.2.5.2. Servicio al cliente

Es el servicio proporcionado en apoyo de los productos centrales de una compañía. Las compañías, por lo común, no cobran por el servicio al cliente. Este puede presentarse en el sitio (como cuando un empleado minorista ayuda a un cliente a encontrar un artículo deseado o responde a una pregunta) o bien acercarse por teléfono o por internet (Gremler, Zeithaml, & Bitner, 2009, p.5). La idea principal del servicio al cliente es el trabajo que una persona hace para el beneficio de un cliente y para ello diseño un cuadro comparativo que permitirá hacer claro, al que le es aplicada de la actitud de la persona que tiene hacia el cliente.

2.2.5.3. Calidad de servicio

La mejor manera de empezar un análisis sobre la calidad en el servicio es intentar distinguir primero la calidad en el servicio de la satisfacción del cliente (Hoffman & Bateson, 2011). Tiene dos atributos que deben ser entendidos por los proveedores de servicio para que estos se distingan de sus competidores. El primero es “la calidad la define el cliente, no el proveedor – vendedor” y el segundo es “los cliente evalúan la

calidad de servicio comparando sus expectativas con sus percepciones de cómo se efectúa este” (Stanton, Etzrael, & Wlker, 2007, p.84).

Es un elemento básico de las percepciones del cliente, la calidad de servicio será el elemento dominante en las evaluaciones de los clientes (Gremler, Zeithaml, & Bitner, 2009, p.111).

2.2.5.4. Dimensiones de la calidad de servicio

Son factores claves de éxito y están clasificados en: evidencias físicas, fiabilidad, capacidad de respuesta, empatía (Riveros, 2007).

a) Evidencias físicas: Es lo que el cliente percibe como tangibles del servicio, tiene que ver con:

- ✓ Instalaciones físicas
- ✓ Apariencia del personal que atiende
- ✓ Equipos utilizados para prestar el servicio
- ✓ Documentos y demás elementos de apoyo al servicio

b) Fiabilidad: Es importante brindar el servicio en forma correcta desde el principio; quiere decir la habilidad de prestar servicio prometido en forma segura, confiable y cuidadosa. Tiene que ver con lo siguiente:

- ✓ Mantener la promesa del servicio
- ✓ Hacer las cosas bien desde el principio
- ✓ El servicio se presta en el tiempo especificado

c) Capacidad de respuesta: Se refiere a la disposición de la empresa para dar respuesta ágil y oportuna a los clientes y proporcionar un servicio rápido, que preferiblemente supere sus expectativas.

d) Empatía: Es la disposición de ofrecer a los clientes cuidado y atención personalizada. Se manifiestan en las siguientes características:

- ✓ Compromiso con el cliente
- ✓ Cortesía
- ✓ Trato al cliente con respeto y consideración
- ✓ Interés y voluntad para resolver problemas

2.2.6. Análisis del puesto de trabajo

Para realizar una adecuada gestión del Talento humanos es necesario tener datos relativos a la información de las actuales personas que laboran dentro de la organización y como de los puestos de trabajo. Información que debe contener datos como: de qué cosas hacen dentro de sus puestos de trabajo, las condiciones en las que la hacen, las maquinas con las que operan, así como de los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios que requiere un puesto de trabajo. Y el mecanismo que nos proporciona esa información es el análisis de puestos de trabajo. Un análisis de puestos es una exploración sistemática de las actividades que conforman un puesto de trabajo. Es un procedimiento técnico que se utiliza para definir los deberes y responsabilidades de un puesto de trabajo. Este análisis incluye la identificación y la descripción de lo que sucede en el puesto de trabajo...planteando con precisión las tareas requeridas, los conocimientos y habilidades necesarios para llevarlas a cabo, así como las condiciones bajo las cuáles deben realizarse (De Cenzo & Robbins, 2008).

El análisis de puestos es el procedimiento para determinar las obligaciones de éstos y las características de la gente que se contratará para cubrirlos. El análisis proporciona información que se utiliza para elaborar las descripciones de los puestos (una lista de tareas) y las especificaciones del puesto (una lista del tipo de persona que se debe contratar para contratarlo) (Dessler, 2009).

El análisis del puesto de trabajo es el proceso que consiste en describir, registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades, las condiciones bajo las que éstas se llevan a cabo y los conocimientos, habilidades y aptitudes (CHA) necesarios. El análisis de puesto de trabajo a menudo da lugar dos tareas principales: la descripción del puesto de trabajo y la especificación de los requisitos del puesto de trabajo (Dolan et al., 2007).

Un análisis de puesto, son aquellas actividades y acciones llevadas a cabo por los responsables de personal, a fin de determinar la lista de tareas de los puestos de trabajo (descripción); como también la de determinar las cualificaciones o perfil necesario de las personas que deberán de cubrir el puesto en cuestión (especificaciones). Por tanto el objetivo, primordial del análisis de puesto es la de determinar las descripciones y especificaciones, del puesto de trabajo, que por cierto tiene mucha utilidad en la gestión del Talento humano. Las descripciones y especificaciones, quedan registrados en un documento formal que será utilizado por la organización, cada vez que lo requiera; en el caso de las instituciones públicas son conocidas como los documentos de gestión donde se tiene: el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) y el Manual de Organización y Funciones (MOF).

a) Relaciones y aspectos del análisis del puesto de trabajo

Para llevar a cabo un análisis de puestos de trabajo, es necesario considerar aspectos como: la estructura y tecnología de la organización, el entorno jurídico (Las leyes), consideraciones sobre el diseño de puestos y las consideraciones sobre el contexto del puesto de trabajo. Puesto que las organizaciones actúan en un ambiente, siendo consideradas como sistemas abiertos, los cuales necesitan del ambiente (la sociedad) para sobrevivir como organización.

b) Descripción del puesto

Una descripción de un puesto es una explicación por escrito de lo que los titulares del mismo hacen, bajo qué condiciones lo hacen y por qué lo hacen. Debe retratar con precisión el contenido del puesto, su ambiente y condiciones de empleo (De Cenzo et al., 2008). En un formato común para la descripción de un puesto se incluye el nombre del puesto, los deberes que se realizarán, las características distintivas del puesto, las condiciones ambientales y la autoridad y las responsabilidades del titular.

c) Especificaciones del puesto

Las especificaciones del puesto, darán a conocer las habilidades, conocimientos y aptitudes necesarias, que requiere el puesto a fin de que se conozca el tipo de personas necesarias que deben ocupar el puesto para un adecuado desempeño de trabajo. Basado en la información adquirida por medio del análisis de puestos, la especificación del puesto identifica el conocimiento, las habilidades y aptitudes como es la formación (escolaridad), la experiencia, la certificación y las capacidades necesarias para realizar eficazmente el trabajo.

d) Usos de la información del análisis de puesto

La información obtenida del análisis de puesto, se utiliza en casi en todas las actividades y programas de la gestión del talento humano, como son:

- Planificación del talento humano.
- Reclutamiento y selección (descripción y especificación).
- Remuneración o compensación.
- Formación (Capacitación).
- Evaluación del desempeño.
- Planificación de la carrera profesional.
- Descubrimiento de obligaciones no asignadas.
- Cumplimiento de la igualdad de oportunidades en el empleo.

e) El análisis de puesto de acuerdo a la Ley.

El reglamento D.S. 005-90-PCM del D. L. 276 define en su artículo 23 los cargos como puestos de trabajo a través de los cuales los funcionarios y servidores desempeñan las funciones asignadas. La Ley N° 30057 Ley de Servicio Civil publicada en el Diario el Peruano el 04 de julio 2013 en su artículo 3, literal f, define el concepto de puesto como: conjunto de funciones y responsabilidades que corresponden a una posición dentro de una entidad, así como los requisitos para su adecuado ejercicio. Se encuentran en los instrumentos de gestión de la entidad. Para el caso de las entidades Públicas se tiene la Directiva N°001-2013 SERVIR/GDSRH (Normas para la elaboración del Manual de Perfiles de Puestos – MPP). Lo cual es un documento normativo que describe de manera estructurada todos los perfiles de puestos de la entidad, desarrollados a partir de la estructura orgánica, el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), el cuadro de asignación de personal (CAP) o el

cuadro de puestos de la Entidad (CPE), a que se refiere la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, en casos de contar con este instrumento.

2.3 Bases filosóficas

El factor del recurso humano que conforma las diferentes instituciones y organizaciones de nuestro país, son piezas fundamentales que enriquecen las necesidades existentes en que cada una de ellas, dado que a través de sus labores, cuando estas son desarrolladas con eficiencia y eficacia, se pueden alcanzar los niveles de productividad proyectados, sin dejar de lado la orientación que deben recibir por parte de los altos mandos, supervisores entre otros; asimismo, la transparencia que debe existir en los objetivos establecidos desde el inicio de la administración. (Prendas, 2014).

2.4 Definición de términos básicos

- **Competencia:** conjunto de conocimientos, Habilidades y destrezas que poseen las personas para el cumplimiento de sus actividades dentro de la institución.
- **Cliente:** Organización o parte de una organización que recibe uno o varios servicios.
- **Eficacia:** Capacidad del Talento humano para el cumplimiento de objetivos y metas institucionales que han sido planteados. Calidad de trabajo que ofrece.
- **Eficiencia:** Capacidad del talento humano para cumplir con sus objetivos y metas en forma adecuada y precisa, economizando los recursos que se requieren para ello. Más resultados con la utilización de menor cantidad de recursos.
- **Gestión:** Todas aquellas acciones y actividades que se realizan con el propósito de alcanzar los objetivos organizacionales.
- **Gestión del servicio:** Conjunto de capacidades y procesos para dirigir y controlar las actividades del proveedor del servicio y los recursos para el diseño, transición, provisión y mejora de los servicios para cumplir los requisitos del servicio.

- **Instantaneidad:** Las redes de comunicación y su integración con la informática, han posibilitado el uso de servicios que permiten la comunicación y transmisión de la información, entre lugares alejados físicamente, de una forma rápida.
- **Integración de Talento humano:** Actividades y acciones que realiza una empresa con el propósito de reclutar personal adecuado y la seleccionarlo para cubrir un determinado puesto de trabajo.
- **Interactividad:** La interactividad es posiblemente la característica más importante de las TIC para su aplicación en el campo educativo. Mediante las TIC se consigue un intercambio de información entre el usuario y el ordenador. Esta característica permite adaptar los recursos utilizados a las necesidades y características de los sujetos, en función de la interacción concreta del sujeto con el ordenador.
- **Interconexión:** La interconexión hace referencia a la creación de nuevas posibilidades tecnológicas a partir de la conexión entre dos tecnologías. Por ejemplo, la telemática es la interconexión entre la informática y las tecnologías de comunicación, propiciando con ello, nuevos recursos como el correo electrónico, los IRC, etc.
- **Registro:** Documento que presenta resultados alcanzados o proporcionan evidencias de actividades desempeñadas.
- **Riesgo:** Efecto de incertidumbre sobre la consecución de los objetivos.
- **Sistema:** Conjunto de reglas o principios sobre una materia racionalmente enlazados entre sí. La gestión de Talento humano es un sistema, puesto que está conformado por varios elementos que no son aislados y que necesitan ser llevados a cabo para su adecuado cumplimiento.
- **Sistema de gestión del servicio:** Sistema de gestión (SGS) para dirigir y controlar las actividades de gestión de los servicios del proveedor del servicio.

- **Talento humano:** Las personas que laboran en una institución independientemente del cargo que ocupan, los cuales utilizan sus conocimientos, habilidades y destrezas para el cumplimiento de sus tareas y funciones, más conocidos como Recurso Humano.
- **Tecnologías de la información:** Capacidades tecnológicas utilizadas para el almacenamiento, comunicación o procesamiento de información.

2.5 Hipótesis de investigación

2.5.1 Hipótesis general

Si capacitamos adecuadamente al personal, entonces mejoraremos significativamente la productividad del recurso humano CAS en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión en el 2017.

2.5.2 Hipótesis específicas

- Si desarrollamos al recurso humano CAS, entonces mejoraremos significativamente la productividad en términos de efectividad en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión en el 2017.
- Si desarrollamos al recurso humano CAS, entonces mejoraremos significativamente la productividad en términos de eficiencia en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión en el 2017.
- Si desarrollamos al recurso humano CAS, entonces mejoraremos significativamente la productividad en términos de calidad en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión en el 2017.

2.6 Operacionalización de las variables

2.6.1. Variable X

Recurso humano CAS.

2.6.1.1. Definición conceptual.-

En la administración de empresas, se denomina recursos humanos al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización, aunque lo más frecuente es llamar así al sistema o proceso de gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal de la organización. El CAS es una modalidad contractual de la Administración Pública, privativa del Estado, que vincula a una entidad pública con una persona natural que presta servicios de manera no autónoma.

Tabla 1: Variable X – Recurso Humano CAS

Variable X	Dimensiones	Indicadores	Instrumento
Recurso humano CAS	Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia • Sincronización • Organizada 	Encuestas/ Cuestionarios, A los usuarios
	Gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Participación • Relaciones individuales o colectivas • Regulación • Solución de conflictos 	
	Desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnostico • Control • Capacitación 	

Nota: Elaboración Propia

2.6.2. Variable Y

Productividad.

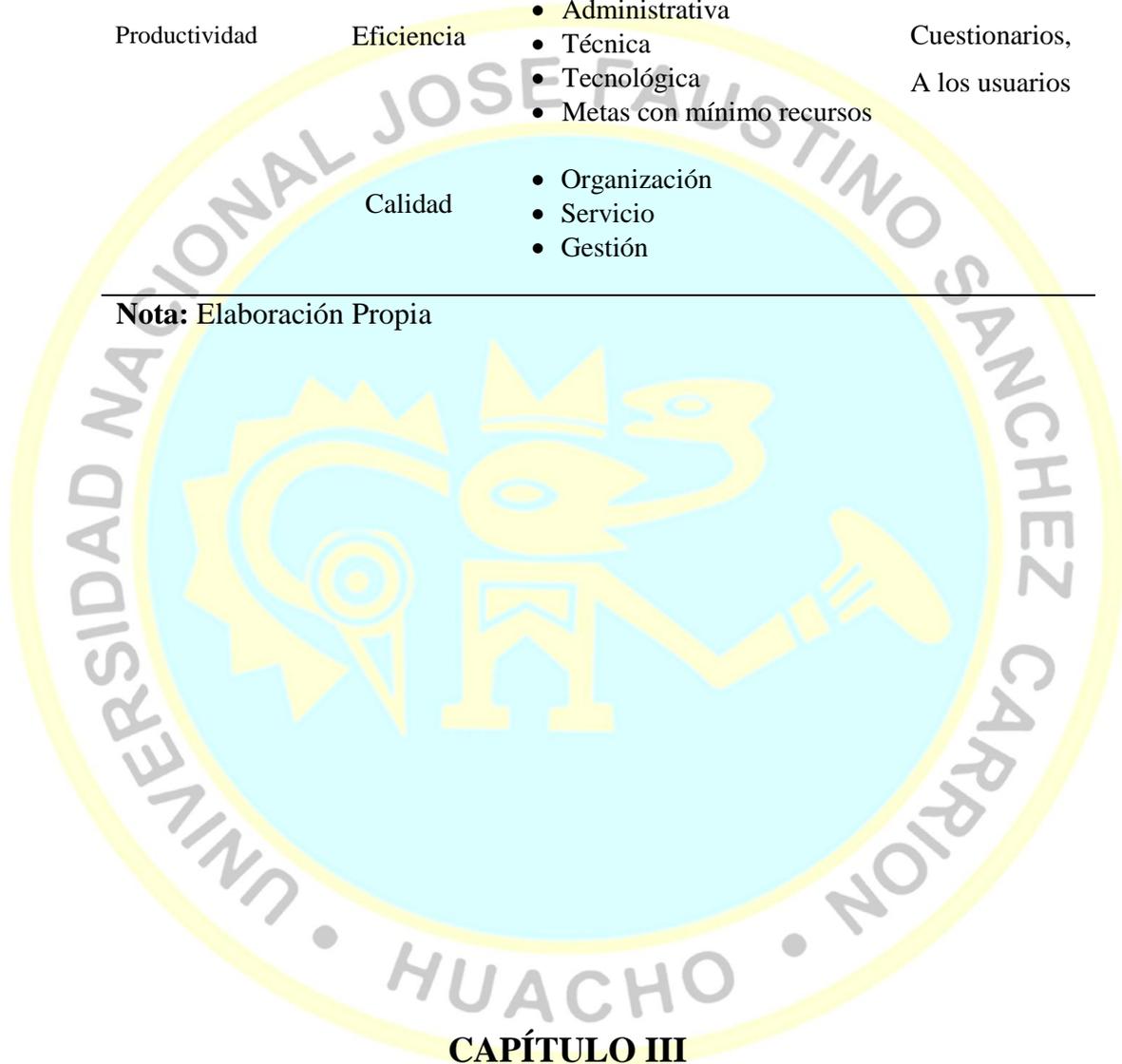
2.6.2.1. Definición conceptual.-

En términos de empleados, la productividad significa rendimiento, calidad y eficacia, es decir, la productividad en este punto, se tomara como la mayor cantidad de conocimiento para generar grandes resultados.

Tabla 2: Variable Y – Productividad

Variable Y	Dimensiones	Indicadores	Instrumento
Productividad	Efectividad	<ul style="list-style-type: none">• Administrativa• Técnica• Tecnológica• Cumplimiento de metas	Encuestas/ Cuestionarios, A los usuarios
	Eficiencia	<ul style="list-style-type: none">• Administrativa• Técnica• Tecnológica• Metas con mínimo recursos	
	Calidad	<ul style="list-style-type: none">• Organización• Servicio• Gestión	

Nota: Elaboración Propia



CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Diseño metodológico

3.1.1. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación que se realizó en el presente trabajo de tesis fue de tipo no experimental de tipo transversal. Al respecto, Tamayo (2006) indica que el estudio no experimental de tipo transversal comprende registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de fenómenos sobre realidades de hechos y su característica fundamental de presentar una interpretación correctas; es decir, se debe de tener en cuenta los hechos que hayan ocurrido en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

3.1.2. Tipo de investigación

El tipo de investigación que se realizó en el presente trabajo de tesis fue de tipo Básica, ya que buscó el conocimiento puro por medio de la recolección de datos, de forma que añadió datos que profundizaron cada vez más los conocimientos ya existidos en la realidad del banco en estudio. Además es de campo la cual es definida por Sabino (2002), como la que “se basa en informaciones o datos primarios obtenidos directamente de la realidad para cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han conseguido sus datos”. El nivel de investigación que se aplicará será explicativa, ya que su interés se centra a explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables (Hernández et al. 2010, p.108).

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población

La población de estudio en el presente trabajo de investigación lo conformaron 232 personas que trabajan en la modalidad CAS en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión en el 2017 y estuvieron en contacto directo con el sistema en estudio.

3.2.2 Muestra

La muestra respecto a la población de estudio lo conformaron 89 personas que trabajan en la modalidad CAS en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión en el 2017, esta información se obtuvo mediante la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{E^2(N-1) + Z^2 PQ}$$

Donde:

N: tamaño de la población.

Z: Grado de confianza que se establece.

E: Error absoluto precisión de la estimación de la proporción.

P: Proporción de unidades que poseen el atributo de interés.

Q: la diferencia aritmética de P respecto a la unidad.

Entonces reemplazando tenemos:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5)(232)}{(0.05)^2 (231) + (1.96)^2 (0.5)(0.5)} = 145 \text{ personas}$$

Tamaño final de muestra (n) corregida por KISH:

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

Entonces reemplazando tenemos:

$$n = \frac{145}{1 + \frac{145}{232}} = 89 \text{ personas.}$$

3.3 Técnicas de recolección de datos

3.3.1. Técnicas

Las técnicas a emplearse en el presente trabajo de investigación fue la encuesta y la entrevista, con el objetivo de obtener información sobre el mejoramiento de la productividad del recurso humano CAS, se usaran dos instrumentos uno para cada técnica, estas técnicas son herramientas más usadas en los trabajos de investigación científica, por facilitarnos una mejor perspectiva de la población en estos casos.

3.3.2. Instrumentos

Los instrumentos que se aplicaron fueron el cuestionario y una lista de preguntas estructuradas, en este trabajo se presentaran dos tipos de cuestionarios uno es para variable X que están formadas por 31 ítems y otro cuestionario es para la variable Y que están formada por 26 ítem, donde se empleara la escala de medición tipo Likert en ambos cuestionarios, además una lista de preguntas estructuradas de 6 ítems (Ver Anexo N° 1).

3.4 Técnicas para el procesamiento de la información

La información fue registrada en una base de datos del programa SPSS 23.0 que nos permitió la presentación ordenada de los datos en tablas y gráficos para su posterior análisis e interpretación.

Para la presentación de los resultados obtenidos se utilizó tablas estadísticas de distribución de frecuencia, de doble entrada, con frecuencias absolutas y frecuencias relativas porcentuales, presentándose gráficos estadísticos: histogramas y gráficas circulares.

CAPÍTULO IV RESULTADOS

4.1 Análisis de resultados

Variable X: Recurso humano CAS

Dimensión: Comunicación

La Tabla 3, muestra las respuestas de 89 personas encuestadas de una población de 232 personas que trabajan en la modalidad CAS en la Universidad Nacional José Faustino

Sánchez Carrión en el 2017; respecto a la dimensión de comunicación; estas respuestas están en escala Likert: (1) Muy en desacuerdo, (2) Algo en desacuerdo, (3) Ni de acuerdo, ni en Desacuerdo, (4) Algo de acuerdo y (5) Muy de acuerdo; tal como se muestra en la siguiente tabla:

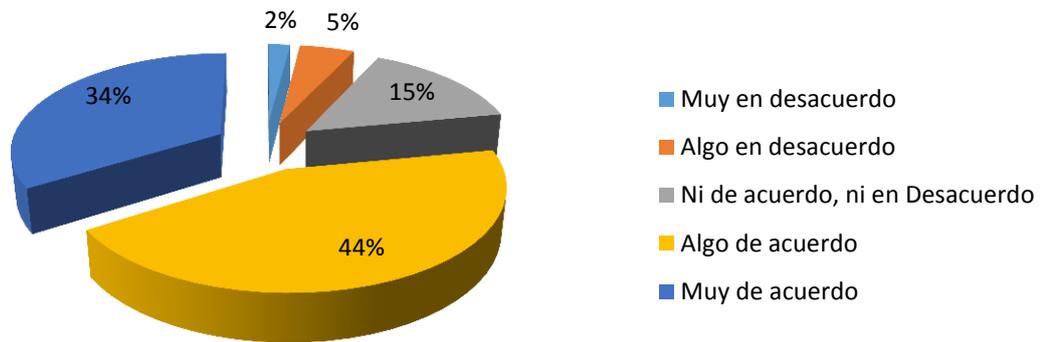
Tabla 3: Variable X – Dimensión: Comunicación

Ítem	Comunicación	1	2	3	4	5
1	Existe una comunicación fluida con sus compañeros	5%	14%	21%	39%	21%
2	Existe una comunicación adecuada con su jefe o encargado de la unidad de servicio	9%	17%	25%	31%	18%
3	La infraestructura administrativa cumple con los requerimientos	9%	21%	27%	31%	12%
4	Sus consultas o pedidos son atendidas en un tiempo adecuado	8%	18%	22%	34%	18%
5	Las relaciones personales afectan en su trabajo laboral	12%	25%	21%	36%	6%
6	Los medios informáticos son adecuados para su trabajo	21%	29%	27%	12%	11%
7	El sistema cumple con su función de integración con las diferentes áreas	6%	13%	22%	39%	20%
8	Reconoce las ventajas de las tecnologías de información implementadas en la institución	2%	5%	15%	44%	34%
9	La comunicación que brinda la universidad con sus usuarios es la más adecuada	8%	12%	21%	42%	17%
10	Evita los conflictos dentro del ambiente laboral	8%	11%	23%	48%	10%
11	Está de acuerdo con la responsabilidad de sus compañeros	21%	25%	39%	12%	3%
12	El trabajo en equipo mejora la productividad en su trabajo	3%	9%	19%	49%	20%

Nota: Elaboración Propia

La Grafica 1, podemos observar las respuestas de 89 personas encuestadas de una población de 232 personas que trabajan en la modalidad CAS en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión en el 2017; a la pregunta: Reconoce las ventajas de las tecnologías de información implementadas en la institución. El 44% está Algo de acuerdo con las ventajas que representa las tecnologías de información, siendo esta la mayor frecuencia; frente a un 2% que está Muy en desacuerdo con las tecnologías de información no representan una ventaja en la institución donde laboran, la cual representa la menor frecuencia en la población de estudio.

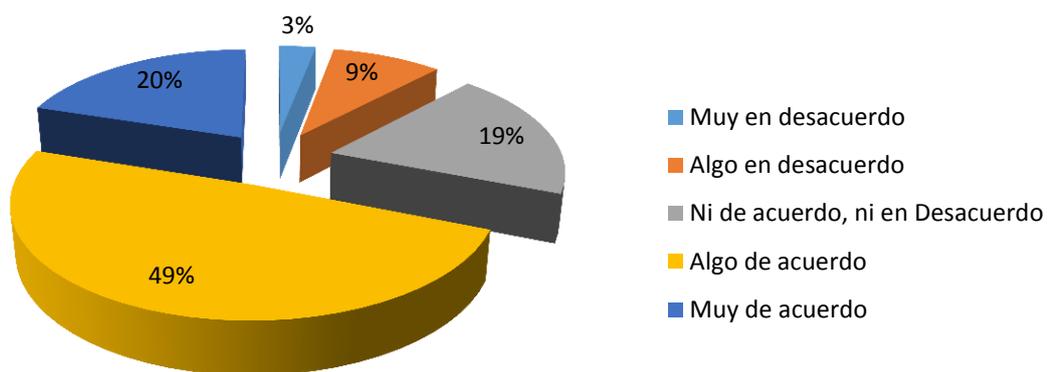
Reconoce las ventajas de las tecnologías de información implementadas en la institución



Grafica 1. Pregunta N°8

La Grafica 2, podemos observar las respuestas de 89 personas encuestadas de una población de 232 personas que trabajan en la modalidad CAS en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión en el 2017; a la pregunta: El trabajo en equipo mejora la productividad en su trabajo. El 49% está Algo de acuerdo que el trabajo en equipo mejora la productividad en su trabajo, siendo esta la mayor frecuencia; frente a un 2% que está Muy en desacuerdo que el trabajo en equipo mejora la productividad en su trabajo, la cual representa la menor frecuencia en la población de estudio.

El trabajo en equipo mejora la productividad en su trabajo



Grafica 2. Pregunta N°12

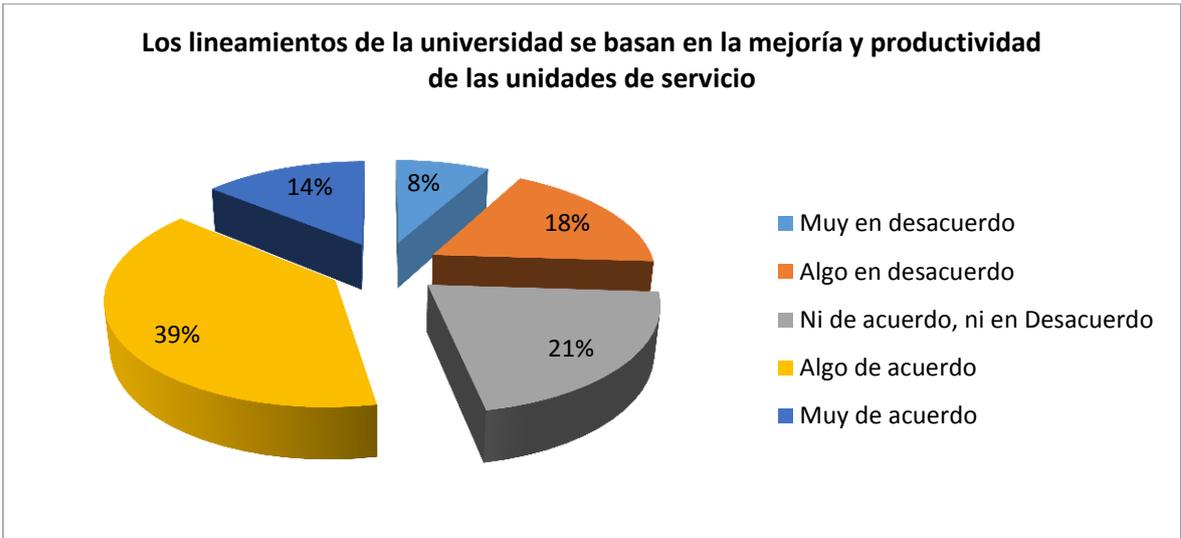
La Tabla 4, muestra las respuestas de 89 personas encuestadas de una población de 232 personas que trabajan en la modalidad CAS en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión en el 2017; respecto a la dimensión de gestión; estas respuestas están en escala Likert: (1) Muy en desacuerdo, (2) Algo en desacuerdo, (3) Ni de acuerdo, ni en Desacuerdo, (4) Algo de acuerdo y (5) Muy de acuerdo; tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 4: Variable X – Dimensión: Gestión

Ítem	Gestión	1	2	3	4	5
13	La gestión direcciona a tomar mejor decisiones respecto al cumplimiento de metas u objetivos	6%	12%	19%	44%	19%
14	La universidad gestiona las actividades a tiempo	9%	19%	23%	39%	10%
15	Las capacitaciones laborales sirven para mejorar las competencias laborales	12%	15%	19%	37%	17%
16	Los lineamientos de la universidad se basan en la mejoría y productividad de las unidades de servicio	8%	18%	21%	39%	14%
17	El sistema de gestión soluciona los conflictos o entrapamientos de pedidos o tareas	12%	18%	19%	37%	14%
18	Maneja los recursos con responsabilidad	3%	5%	17%	48%	27%
19	Es capaz de obtener recursos adicionales de modo innovador	6%	13%	22%	39%	20%
20	Aporta al dialogo constructivo y da ideas valiosas a los miembros de su unidad	8%	9%	19%	38%	26%
21	Cumple con las normas, formas de trabajo y horarios de atención	8%	12%	21%	41%	18%

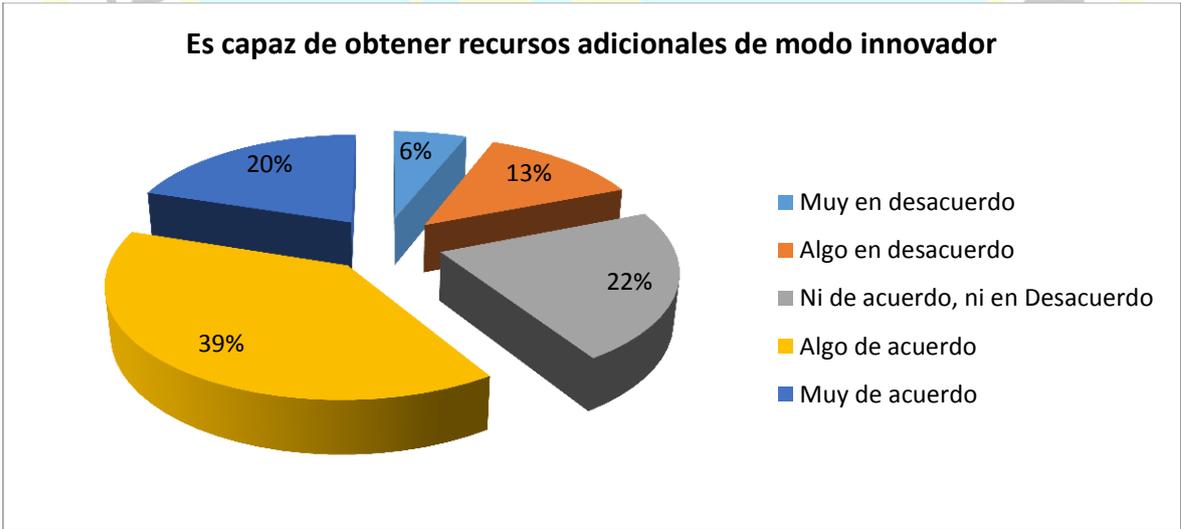
Nota: Elaboración Propia

La Grafica 3, podemos observar las respuestas de 89 personas encuestadas de una población de 232 personas que trabajan en la modalidad CAS en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión en el 2017; a la pregunta: Los lineamientos de la universidad se basan en la mejoría y productividad de las unidades de servicio. El 39% está Algo de acuerdo que los lineamientos de la universidad se basan en la mejoría y productividad de las unidades de servicio, siendo esta la mayor frecuencia; frente a un 8% que está Muy en desacuerdo con los lineamientos de la universidad no se basan en la mejoría y productividad de las unidades de servicio, la cual representa la menor frecuencia en la población de estudio.



Grafica 3. Pregunta N°16

La Grafica 4, podemos observar las respuestas de 89 personas encuestadas de una población de 232 personas que trabajan en la modalidad CAS en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión en el 2017; a la pregunta: Es capaz de obtener recursos adicionales de modo innovador. El 39% está Algo de acuerdo que es capaz de obtener recursos adicionales de modo innovador, siendo esta la mayor frecuencia; frente a un 6% que está Muy en desacuerdo que no es capaz de obtener recursos adicionales de modo innovador, la cual representa la menor frecuencia en la población de estudio.



Grafica 4. Pregunta N°19

Dimensión: Desempeño

La Tabla 5, muestra las respuestas de 89 personas encuestadas de una población de 232 personas que trabajan en la modalidad CAS en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión en el 2017; respecto a la dimensión de desempeño; estas respuestas están en escala Likert: (1) Muy en desacuerdo, (2) Algo en desacuerdo, (3) Ni de acuerdo, ni en Desacuerdo, (4) Algo de acuerdo y (5) Muy de acuerdo; tal como se muestra en la siguiente tabla:

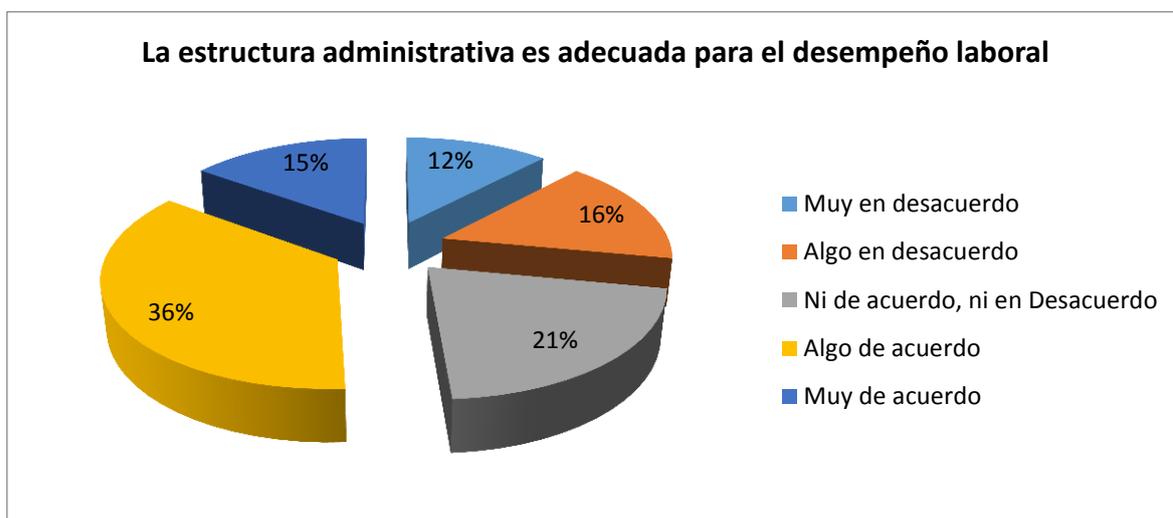
Tabla 5: Variable X – Dimensión: Desempeño

Ítem	Desempeño	1	2	3	4	5
22	La universidad tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus usuarios	19%	23%	29%	19%	10%
23	La universidad cuenta con personal que ofrecen una atención personalizada a sus usuarios	8%	19%	22%	39%	12%
24	Considera usted que el personal dispone de tecnología adecuada para realizar su trabajo	12%	15%	19%	37%	17%
25	La estructura administrativa es adecuada para el desempeño laboral	12%	16%	21%	36%	15%
26	La estabilidad laboral influye en el rendimiento de sus labores	18%	21%	25%	20%	16%
27	La universidad valora los niveles de desempeño laboral	12%	19%	24%	31%	14%
28	Realiza un volumen adecuado de pedidos	8%	18%	20%	32%	22%
29	Brinda una adecuada orientación a los usuarios	5%	12%	22%	40%	21%
30	La evaluación laboral que aplica la universidad es la más adecuada	8%	9%	25%	33%	25%
31	Organiza y maneja adecuadamente el trabajo de sus compañeros	8%	15%	25%	34%	18%

Nota: Elaboración Propia

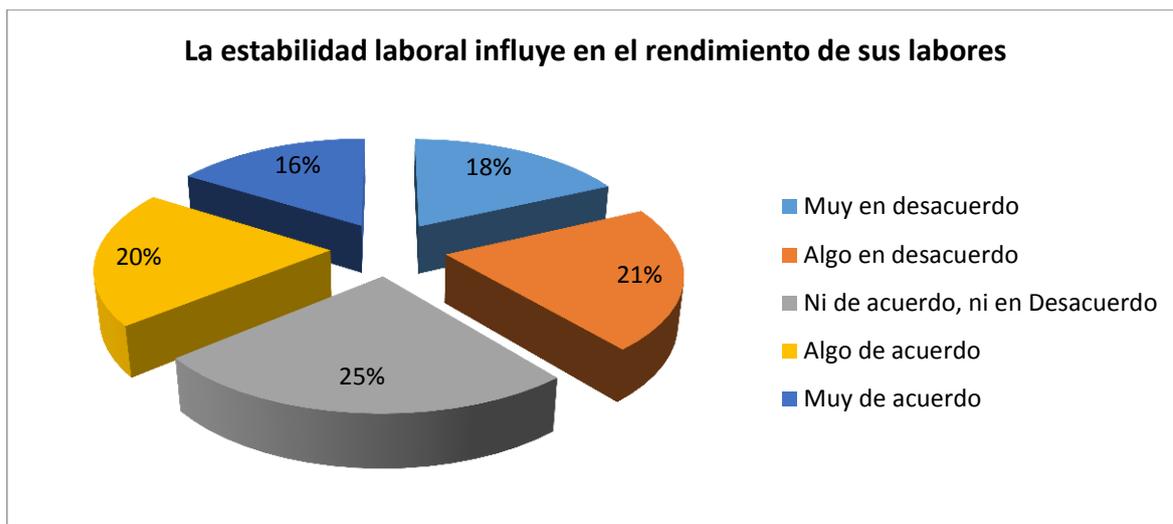
La Grafica 5, podemos observar las respuestas de 89 personas encuestadas de una población de 232 personas que trabajan en la modalidad CAS en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión en el 2017; a la pregunta: La estructura administrativa es adecuada para el desempeño laboral. El 36% está Algo de acuerdo que la estructura administrativa es adecuada para el desempeño laboral, siendo esta la mayor frecuencia; frente a un 12% que está Muy en desacuerdo con la estructura administrativa que no es

adecuada para el desempeño laboral, la cual representa la menor frecuencia en la población de estudio.



Grafica 5. Pregunta N°25

La Grafica 6, podemos observar las respuestas de 89 personas encuestadas de una población de 232 personas que trabajan en la modalidad CAS en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión en el 2017; a la pregunta: La estabilidad laboral influye en el rendimiento de sus labores. El 25% está Ni de acuerdo, ni en desacuerdo que la estabilidad laboral influye en el rendimiento de sus labores, siendo esta la mayor frecuencia; frente a un 16% que está Muy de acuerdo que la estabilidad laboral influye en el rendimiento de sus labores, la cual representa la menor frecuencia en la población de estudio.



Grafica 6. Pregunta N°26

Variable Y: Productividad

Dimensión: Efectividad

La Tabla 6, muestra las respuestas de 89 personas encuestadas de una población de 232 personas que trabajan en la modalidad CAS en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión en el 2017; respecto a la dimensión de efectividad; estas respuestas están en escala Likert: (1) Muy en desacuerdo, (2) Algo en desacuerdo, (3) Ni de acuerdo, ni en Desacuerdo, (4) Algo de acuerdo y (5) Muy de acuerdo; tal como se muestra en la siguiente tabla:

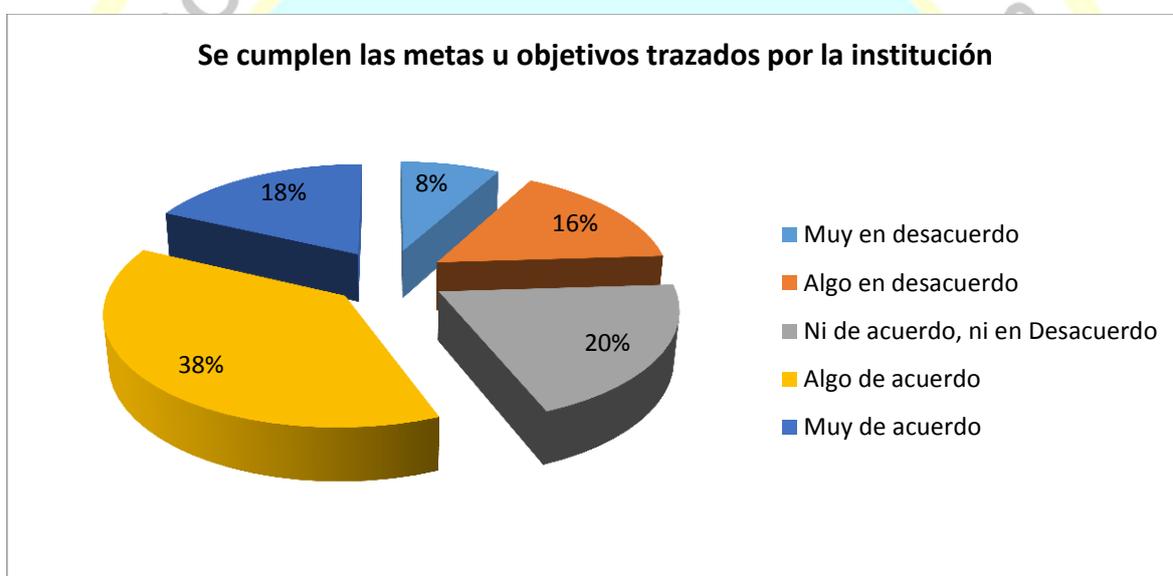
Tabla 6: Variable Y – Dimensión: Efectividad

Ítem	Comunicación	1	2	3	4	5
1	El grado de efectividad es muy adecuado	5%	15%	21%	42%	17%
2	Se cumplen las metas u objetivos trazados por la institución	8%	16%	20%	38%	18%
3	Las metas u objetivos trazados por la institución son los más adecuados	9%	21%	27%	31%	12%
4	Usted hace uso de sus indicadores	8%	14%	19%	42%	17%
5	Se preocupa por alcanzar las metas	1%	5%	15%	48%	31%
6	El cumplimiento de las metas afectan la productividad	11%	18%	22%	32%	17%

7	Las huelgas o paros afectan la productividad de la institución	5%	13%	18%	42%	22%
---	--	----	-----	-----	-----	-----

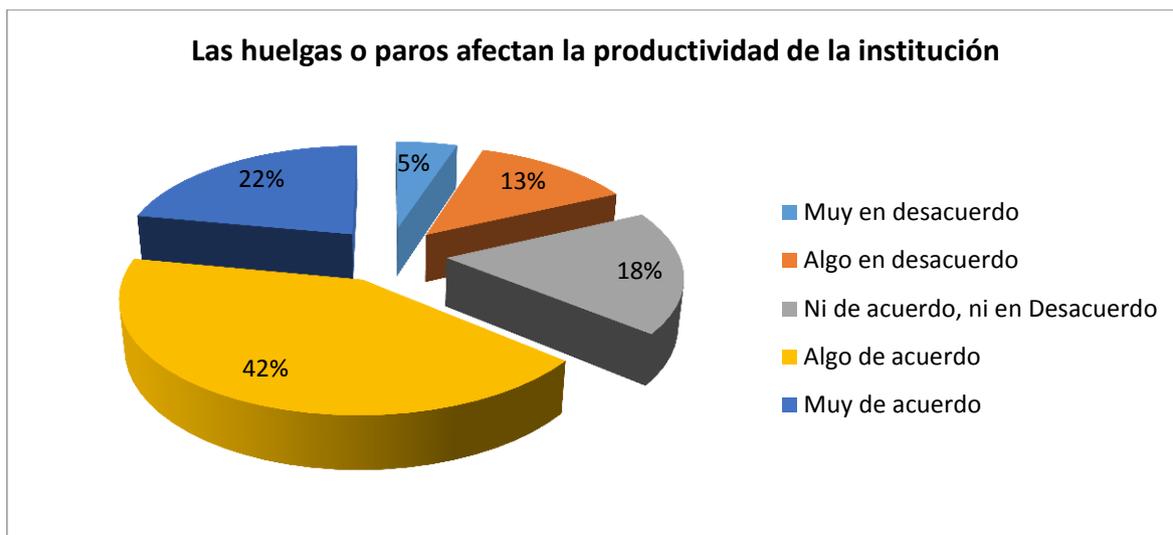
Nota: Elaboración Propia

La Grafica 7, podemos observar las respuestas de 89 personas encuestadas de una población de 232 personas que trabajan en la modalidad CAS en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión en el 2017; a la pregunta: Se cumplen las metas u objetivos trazados por la institución. El 38% está Algo de acuerdo que se cumplen las metas u objetivos trazados por la institución, siendo esta la mayor frecuencia; frente a un 8% que está Muy en desacuerdo que no cumplen las metas u objetivos trazados por la institución, la cual representa la menor frecuencia en la población de estudio.



Grafica 7. Pregunta N°2

La Grafica 8, podemos observar las respuestas de 89 personas encuestadas de una población de 232 personas que trabajan en la modalidad CAS en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión en el 2017; a la pregunta: Las huelgas o paros afectan la productividad de la institución. El 42% está Algo de acuerdo las huelgas o paros afectan la productividad de la institución, siendo esta la mayor frecuencia; frente a un 5% que está Muy en desacuerdo que las huelgas o paros no afectan la productividad de la institución, la cual representa la menor frecuencia en la población de estudio.



Grafica 8. Pregunta N°7

Dimensión: Eficiencia

La Tabla 7, muestra las respuestas de 89 personas encuestadas de una población de 232 personas que trabajan en la modalidad CAS en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión en el 2017; respecto a la dimensión de eficiencia; estas respuestas están en escala Likert: (1) Muy en desacuerdo, (2) Algo en desacuerdo, (3) Ni de acuerdo, ni en Desacuerdo, (4) Algo de acuerdo y (5) Muy de acuerdo; tal como se muestra en la siguiente tabla:

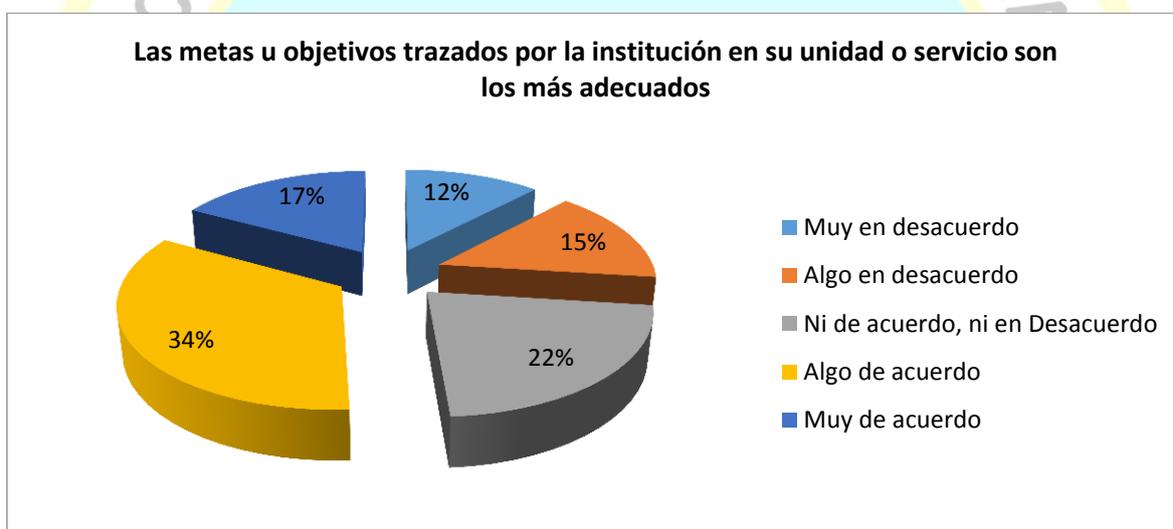
Tabla 7: Variable Y – Dimensión: Eficiencia

Ítem	Eficiencia	1	2	3	4	5
8	El grado de eficiencia es muy adecuado	8%	18%	21%	32%	21%
9	Se cumplen las metas u objetivos trazados por la institución en su unidad o servicio	4%	11%	18%	44%	23%
10	Las metas u objetivos trazados por la institución en su unidad o servicio son los más adecuados	12%	15%	22%	34%	17%
11	Entre mis compañeros se han establecidos relaciones de confianza que contribuyen a la eficacia de su trabajo	8%	18%	23%	37%	14%
12	Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo	11%	15%	21%	37%	16%
13	Cumple con la misión y visión de la institución	2%	5%	17%	48%	28%
14	Los periodos de descanso afectan la productividad de la institución	6%	13%	21%	40%	20%
15	Organiza el uso de su tiempo con apropiada disciplina personal	8%	14%	19%	39%	20%

16	Mejora la productividad continuamente con habilidades y desempeño	4%	12%	21%	41%	22%
----	---	----	-----	-----	-----	-----

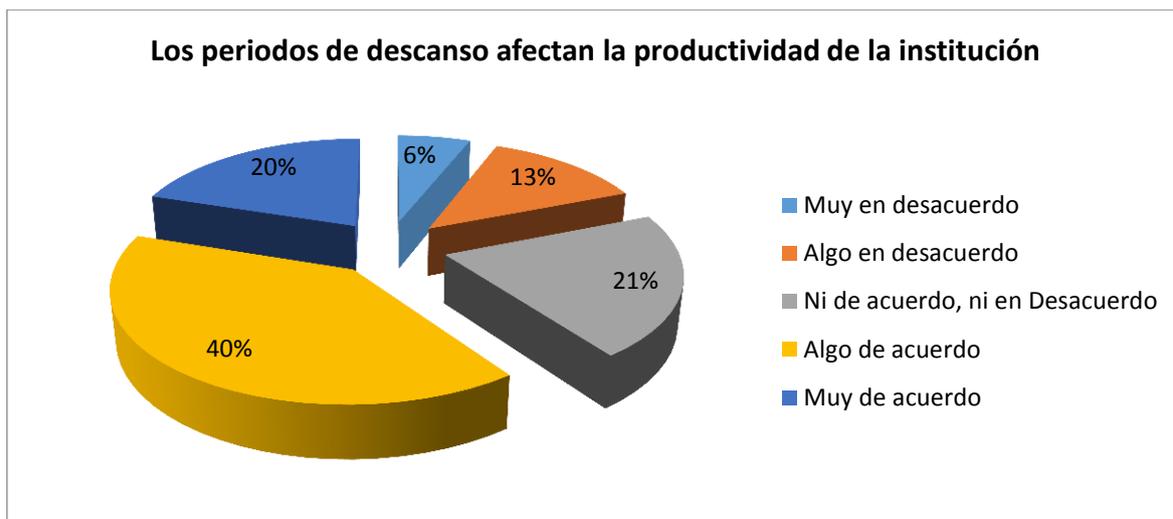
Nota: Elaboración Propia

La Grafica 9, podemos observar las respuestas de 89 personas encuestadas de una población de 232 personas que trabajan en la modalidad CAS en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión en el 2017; a la pregunta: Las metas u objetivos trazados por la institución en su unidad o servicio son los más adecuados. El 34% está Algo de acuerdo que las metas u objetivos trazados por la institución en su unidad o servicio son los más adecuados, siendo esta la mayor frecuencia; frente a un 12% que está Muy en desacuerdo que las metas u objetivos trazados por la institución en su unidad o servicio no son los más adecuados, la cual representa la menor frecuencia en la población de estudio.



Grafica 9. Pregunta N°10

La Grafica 10, podemos observar las respuestas de 89 personas encuestadas de una población de 232 personas que trabajan en la modalidad CAS en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión en el 2017; a la pregunta: Los periodos de descanso afectan la productividad de la institución. El 40% está Algo de acuerdo que los periodos de descanso afectan la productividad de la institución, siendo esta la mayor frecuencia; frente a un 6% que está Muy en desacuerdo que periodos de descanso no afectan la productividad de la institución, la cual representa la menor frecuencia en la población de estudio.



Grafica 10. Pregunta N°14

Dimensión: Calidad

La Tabla 8, muestra las respuestas de 89 personas encuestadas de una población de 232 personas que trabajan en la modalidad CAS en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión en el 2017; respecto a la dimensión de calidad; estas respuestas están en escala Likert: (1) Muy en desacuerdo, (2) Algo en desacuerdo, (3) Ni de acuerdo, ni en Desacuerdo, (4) Algo de acuerdo y (5) Muy de acuerdo; tal como se muestra en la siguiente tabla:

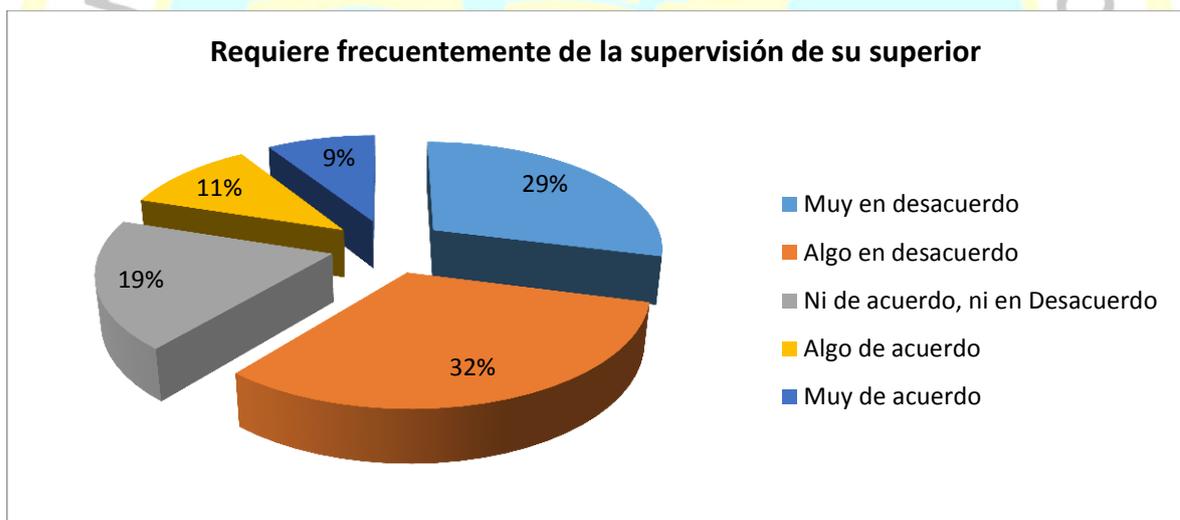
Tabla 8: Variable Y – Dimensión: Calidad

Ítem	Calidad	1	2	3	4	5
17	No comete errores en el trabajo	2%	9%	13%	49%	27%
18	Hace uso racional de los recursos	8%	19%	22%	39%	12%
19	Requiere frecuentemente de la supervisión de su superior	29%	32%	19%	11%	9%
20	Se muestra profesional en el trabajo	5%	16%	21%	39%	19%
21	La calidad del servicio afectan la productividad de la institución	9%	12%	23%	40%	16%
22	Los lineamientos de la universidad alcanzan la calidad del servicio de la unidad o institución	12%	19%	24%	31%	14%
23	Considera que tiene una participación activa en la detección de errores en pro de un buen servicio	8%	19%	20%	31%	22%

24	Se brinda información clara y confiable al usuario	5%	12%	21%	41%	21%
25	Se promueve la atención correcta al usuario	8%	9%	25%	35%	23%
26	Se responde adecuadamente a los pedidos por los usuarios	8%	16%	25%	34%	17%

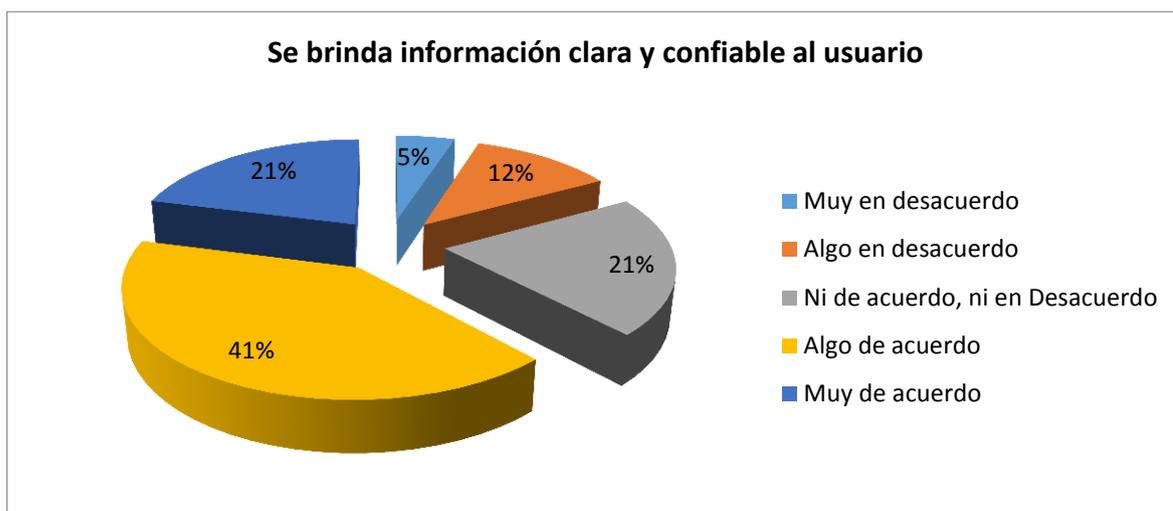
Nota: Elaboración Propia

La Grafica 11, podemos observar las respuestas de 89 personas encuestadas de una población de 232 personas que trabajan en la modalidad CAS en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión en el 2017; a la pregunta: Requiere frecuentemente de la supervisión de su superior. El 32% está Algo en desacuerdo que requiere frecuentemente de la supervisión de su superior, siendo esta la mayor frecuencia; frente a un 9% que está Muy de acuerdo que requiere frecuentemente de la supervisión de su superior, la cual representa la menor frecuencia en la población de estudio.



Grafica 11. Pregunta N°19

La Grafica 12, podemos observar las respuestas de 89 personas encuestadas de una población de 232 personas que trabajan en la modalidad CAS en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión en el 2017; a la pregunta: Se brinda información clara y confiable al usuario. El 41% está Algo de acuerdo que se brinda información clara y confiable al usuario, siendo esta la mayor frecuencia; frente a un 5% que está Muy en desacuerdo que se brinda información clara y confiable al usuario, la cual representa la menor frecuencia en la población de estudio.



Grafica 12. Pregunta N°24

4.2 Contrastación de hipótesis

Hipótesis General

FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS PARA CONTRASTAR

H_1 : Si capacitamos adecuadamente al personal, entonces mejoraremos significativamente la productividad del recurso humano CAS en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión en el 2017.

H_0 : No capacitamos adecuadamente al personal, entonces no mejoraremos significativamente la productividad del recurso humano CAS en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión en el 2017.

Tabla 9. Correlación entre Recuso humano CAS y la Productividad

		RHC	PRO
RHC	Correlación de Pearson	1	0,428**

	Sig. (bilateral)		0,000
	N	89	89
PRO	Correlación de Pearson	0,428**	1
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	89	89

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

Nota: Elaboración propia

Conclusión

Se demostró la hipótesis alterna al hallar el valor $p = 0,000$ y ser menor a 0,01; teniendo una correlación positiva media de 0,428 por lo tanto se acepta H_1 y afirmamos que “Si capacitamos adecuadamente al personal, entonces mejoraremos significativamente la productividad del recurso humano CAS en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión en el 2017”.

Hipótesis Especifica 1

FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS PARA CONTRASTAR

H_1 : Si desarrollamos al recuso humano CAS, entonces mejoraremos significativamente la productividad en términos de efectividad en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión en el 2017.

H_0 : No desarrollamos al recuso humano CAS, entonces no mejoraremos significativamente la productividad en términos de efectividad en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión en el 2017.

Tabla 10. *Correlación entre Recuso humano CAS y la Productividad - Efectividad*

		RHC	PRO-EFE
RHC	Correlación de Pearson	1	0,397**
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	89	89
PRO-EFE	Correlación de Pearson	0,397**	1
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	89	89

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

Nota: Elaboración propia

Conclusión

Se demostró la hipótesis alterna al hallar el valor $p = 0,000$ y ser menor a 0,01; teniendo una correlación positiva media de 0,397 por lo tanto se acepta H_1 y afirmamos que “Si desarrollamos al recuso humano CAS, entonces mejoraremos significativamente la productividad en términos de efectividad en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión en el 2017”.

Hipótesis Especifica 2

FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS PARA CONTRASTAR

H_1 : Si desarrollamos al recuso humano CAS, entonces mejoraremos significativamente la productividad en términos de eficiencia en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión en el 2017.

H_0 : No desarrollamos al recuso humano CAS, entonces no mejoraremos significativamente la productividad en términos de eficiencia en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión en el 2017.

Tabla 11. *Correlación entre Recuso humano CAS y la Productividad - Eficiencia*

		RHC	PRO-EFI
RHC	Correlación de Pearson	1	0,406**
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	89	89
PRO-EFI	Correlación de Pearson	0,406**	1
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	89	89

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

Nota: Elaboración propia

Conclusión

Se demostró la hipótesis alterna al hallar el valor $p = 0,000$ y ser menor a 0,01; teniendo una correlación positiva media de 0,406 por lo tanto se acepta H_1 y afirmamos que “Si desarrollamos al recuso humano CAS, entonces mejoraremos significativamente la productividad en términos de eficiencia en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión en el 2017”.

Hipótesis Especifica 3

FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS PARA CONTRASTAR

H_1 : Si desarrollamos al recuso humano CAS, entonces mejoraremos significativamente la productividad en términos de calidad en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión en el 2017.

H_0 : No desarrollamos al recuso humano CAS, entonces no mejoraremos significativamente la productividad en términos de calidad en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión en el 2017.

Tabla 12. *Correlación entre Recuso humano CAS y la Productividad - Calidad*

		RHC	PRO-CAL
RHC	Correlación de Pearson	1	0,413**
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	89	89
PRO-CAL	Correlación de Pearson	0,413**	1
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	89	89

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

Nota: Elaboración propia

Conclusión

Se demostró la hipótesis alterna al hallar el valor $p = 0,000$ y ser menor a 0,01; teniendo una correlación positiva media de 0,406 por lo tanto se acepta H_1 y afirmamos que “Si desarrollamos al recuso humano CAS, entonces mejoraremos significativamente la productividad en términos de calidad en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión en el 2017”.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1 Discusión de resultados

Mediante capacitaciones constantes a todo el personal de recursos humanos CAS en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión en el año 2017, se pudo obtener un mejoramiento en la productividad del recurso CAS esto se vio reflejado en el cumplimiento de metas u objetivos trazados por cada servicio y/o universidad; también se llevó a cabo una entrevista que se realizó a personal CAS y jefes de áreas en la primera etapa de investigación. De esta entrevista se identificaron algunas debilidades como uso de equipos, normas, tecnologías de información, etc. Luego de ello se desarrolló capacitaciones a la población en estudio por cada área de servicios; este mejoramiento se pudo notar en una encuesta que se realizó al final de la capacitación, donde podemos mencionar:

Respecto al recurso humano CAS, el 31% está Algo de acuerdo que existe una comunicación adecuada con su jefe o encargado de la unidad de servicio, el 18% está Muy de acuerdo que sus consultas o pedidos son atendidas en un tiempo adecuado, el 44% está Algo de acuerdo que reconocen las ventajas de las tecnologías de información implementadas en el institución y el 42% está Algo de acuerdo que la comunicación que brinda la universidad con sus usuarios es la más adecuada. Además, del contraste de hipótesis general (Ver Tabla 9) se demostró la hipótesis alterna al hallar el valor de $p = 0,000$ y ser menor a $0,05$ teniendo una correlación positiva media de $0,428$ por lo tanto se acepta H_1 y afirmamos que “Si capacitamos adecuadamente al personal, entonces mejoraremos significativamente la productividad del recurso humano CAS en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión en el 2017”.

El 42% está Algo de acuerdo que el grado de efectividad es muy adecuado, el 18% está Muy de acuerdo que se cumplen las metas u objetivos trazados por la institución, el 42% está Algo de acuerdo que hace uso de sus indicadores, el 32% está Algo de acuerdo que el cumplimiento de las metas afectan la productividad y el 22% está Muy de acuerdo que las huelgas o paros afectan la productividad de la institución. Además, del contraste de hipótesis general (Ver Tabla 10) se demostró la hipótesis alterna al hallar el valor de $p = 0,000$ y ser menor a $0,05$ teniendo una correlación positiva media de $0,397$ por lo tanto se acepta H_1 y afirmamos que “Si desarrollamos al recuso humano CAS, entonces mejoraremos significativamente la productividad en términos de efectividad en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión en el 2017”.

El 21% está Muy de acuerdo que el grado de eficiencia es muy adecuado, el 44% está Algo de acuerdo que se cumplen las metas u objetivos trazados por la institución en su unidad o servicio, el 37% está Algo de acuerdo que entre mis compañeros se han establecidos relaciones de confianza que contribuyen a la eficacia de su trabajo, el 48% está Algo de acuerdo que se cumple con la misión y visión de la institución, el 20% está Muy de acuerdo que los periodos de descanso afectan la productividad de la institución y el mas del 63% está de acuerdo que la mejora de la productividad continuamente seda por habilidades y desempeño de los implicados. Además, del contraste de hipótesis general (Ver Tabla 11) se demostró la hipótesis alterna al hallar el valor de $p = 0,000$ y ser menor a $0,05$ teniendo una correlación positiva media de $0,406$ por lo tanto se acepta H_1 y afirmamos que “Si desarrollamos al recuso humano CAS, entonces mejoraremos significativamente la productividad en términos de eficiencia en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión en el 2017”.

El 49% está Algo de acuerdo que no comete errores en el trabajo, el 12% está Muy de acuerdo que hace uso racional de los recursos, el 29% está Muy en desacuerdo que requiere frecuentemente de la supervisión de su superior, el 16% está Muy de acuerdo que la calidad del servicio afectan la productividad de la institución, el 31% está Algo de acuerdo que los lineamientos de la universidad alcanzan la calidad del servicio de la unidad o institución y más del 53% está de acuerdo que se considera que tiene una participación activa en la detección de errores en pro de un buen servicio. Además, del contraste de hipótesis general (Ver Tabla 12) se demostró la hipótesis alterna al hallar el valor de $p =$

0,000 y ser menor a 0,05 teniendo una correlación positiva media de 0,413 por lo tanto se acepta H_1 y afirmamos que “Si desarrollamos al recuso humano CAS, entonces mejoraremos significativamente la productividad en términos de calidad en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión en el 2017”.



CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

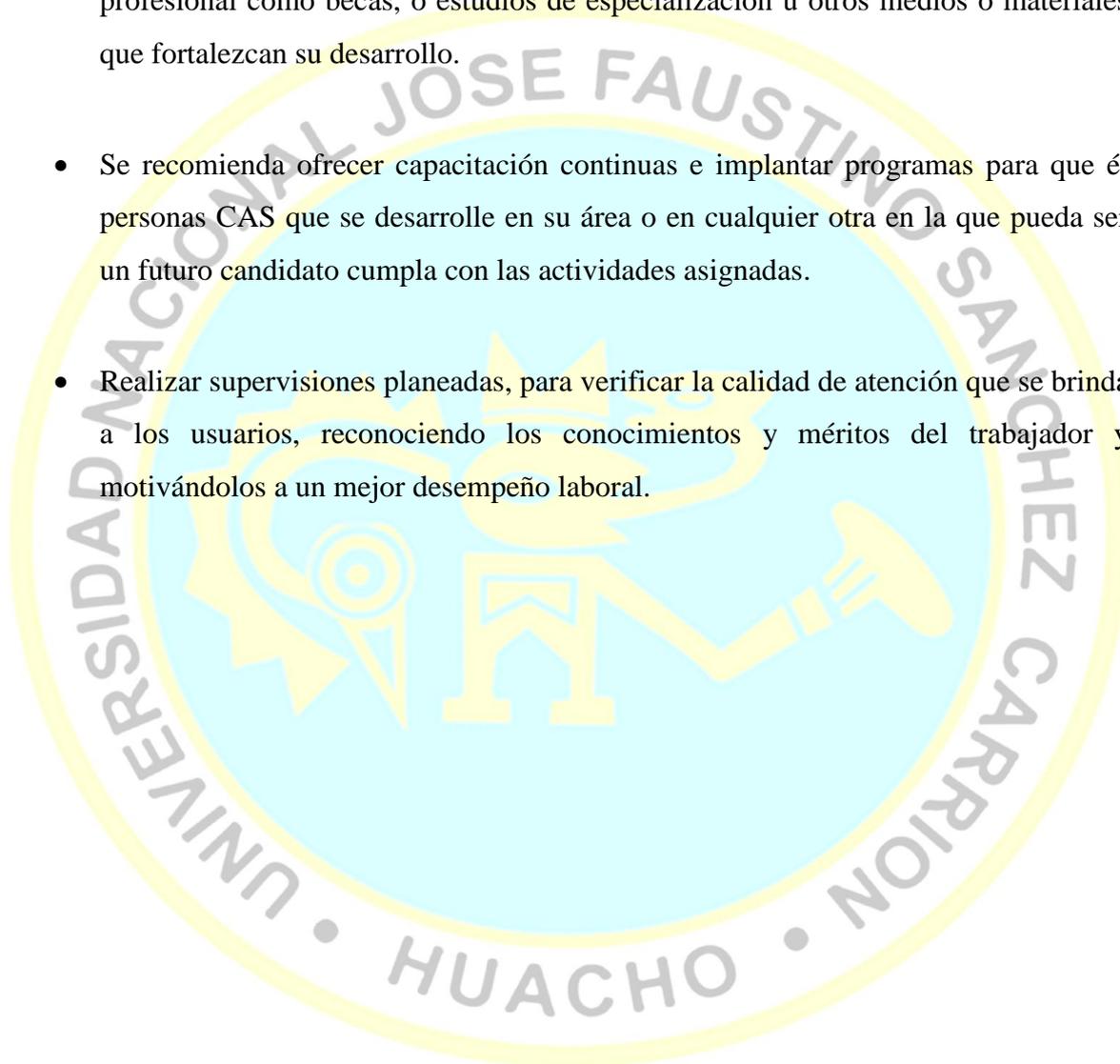
6.1 Conclusiones

De los resultados podemos concluir:

- Mediante los valores paramétricos sustentada en la prueba Chi-cuadrada de Pearson, podemos concluir que Si capacitamos adecuadamente al personal, entonces mejoraremos significativamente la productividad del recurso humano CAS en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión en el 2017.
- Mediante los valores paramétricos sustentada en la prueba Chi-cuadrada de Pearson, podemos concluir que Si desarrollamos al recuso humano CAS, entonces mejoraremos significativamente la productividad en términos de efectividad en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión en el 2017.
- Mediante los valores paramétricos sustentada en la prueba Chi-cuadrada de Pearson, podemos concluir que Si desarrollamos al recuso humano CAS, entonces mejoraremos significativamente la productividad en términos de eficiencia en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión en el 2017.
- Mediante los valores paramétricos sustentada en la prueba Chi-cuadrada de Pearson, podemos concluir que Si desarrollamos al recuso humano CAS, entonces mejoraremos significativamente la productividad en términos de calidad en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión en el 2017.

6.2 Recomendaciones

- Se recomienda la aplicación de la evaluación permanente del personal CAS en función a criterios como el desempeño laboral, competencia para resolver problemas y cumplimiento de las metas previstas por la institución.
- Motivar al personal de recurso humano CAS, dando prioridad al crecimiento profesional como becas, o estudios de especialización u otros medios o materiales que fortalezcan su desarrollo.
- Se recomienda ofrecer capacitación continuas e implantar programas para que él personas CAS que se desarrolle en su área o en cualquier otra en la que pueda ser un futuro candidato cumpla con las actividades asignadas.
- Realizar supervisiones planeadas, para verificar la calidad de atención que se brinda a los usuarios, reconociendo los conocimientos y méritos del trabajador y motivándolos a un mejor desempeño laboral.



REFERENCIAS

7.1 Fuentes documentales

Arias, A. (2004). *Hacia la calidad en la gestión*”, en *Excelencia*, 20, pp. 36. España

Arribas Urrutia, A. (2000). *Comunicación en la empresa. La importancia de la información interna en la empresa*. *Revista Latina de Comunicación Social*, p6.

Cequea, M.; Rodríguez-Monroy, C.; Núñez, M. (2010a). *La productividad desde una perspectiva humana. Congreso Internacional de Estrategias Empresariales 2010*. Costa Rica.

Cequea, M.; Rodríguez-Monroy, C.; Núñez, M. (2010b). *Los factores humanos que inciden en la productividad y sus dimensiones. 4th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management. XIV Congreso de Ingeniería de Organización*.

González, J. (1983). *Mejorando la productividad a través de la tecnología electrónica*, Banca Española, diciembre núm. 164, pp. 36-39.

Prendas, L. (2009) *Importancia de los recursos humanos en instituciones públicas*. Lima: Semanario universitario

7.2 Fuentes bibliográficas

Álvarez, C. (2006). *Una aproximación al Concepto de Cultura Organizacional. Universitas Psychologica*, 5(1): 163-174. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia.

Baque, M. (2014) *Modelo de gestión organizacional orientado a la mejora del rendimiento del talento humano en las empresas hoteleras de la zona sur de la*

- provincia de Manabí*. (Tesis posgrado) Universidad Privada Antenor Orrego: Trujillo
- Caballero, D.; Blanco, A. (2007) *Competencias para la flexibilidad: La gestión emocional de las organizaciones*. Universidad de Oviedo. *Psicothema* 2007. 19(4): 616-620.
- Carrasco, M. (2014) *Implementación y mejora del área de recurso humano en la Kunstmann* (Tesis Doctoral) Universidad Austral: Chile
- Charles, D. (2001). *Exploring the human capital contribution to productivity, and profitability, and the market evaluation of the firm*. (Tesis doctoral). University School of Business and Technology. Saint Louis, Missouri.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (8va ed.). México, México: Mac Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3ra ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Colunga, D. C. (1995). *Administración para la calidad*. México: Panorama.
- Dávila, C. (2001). *Teorías organizacionales y administración*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- De Cenzo, D. A., & Robbins, S. P. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. México: Limusa Wiley.
- Delgadillo, L. (2003). *Modelo para evaluar la productividad en micro, pequeñas y medianas empresas de la cadena productiva de la electrónica, la informática y las telecomunicaciones en el estado de Jalisco, México*. 27º Congreso Nacional de Estadística e Investigación Operativa. Universidad de Guadalajara.

Delgado, S., & Ena, B. (2009). *Recursos Humanos* (4ta ed.). España, España: Mc Graw Hill.

Dessler, G. (2001). *Administración de Personal* (8va ed.). México, México: Pearson Prentice Hall.

Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos* (11va ed.). México: Pearson Educación.

Dolan, S. L., Valle, R., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos* (3ra ed.). España, España: Mc Graw Hill.

Dulan, S., & Valle, R. (2007). *La Gestión de los Talentos Humanos* (3ra ed.). España, España: Mc Graw Hill.

Evans, R. J., & Lindsay, M. W. (2008). *Administración y Control de la Calidad*. México: Cengage Learning .

Fernández-Ríos, M.; Sánchez, J. (1997). *Eficacia organizacional. Concepto, desarrollo y evaluación*. Madrid: Díaz de Santos.

Garcés, J. (2015) *Plan de mejoramiento de la gestión administrativa, operativa y contable de los recursos humanos en el restaurante y comidas rápidas* (Tesis Posgrado) Universidad Autónoma de Occidente: Colombia

García, M.; Leal, M. (2008). *Evolución histórica del factor humano en las organizaciones: de recurso humano a capital intelectual*. *Omnia*, 14(3): 144–159.

Garrido, C. (2007). *La educación desde la teoría del capital humano y el otro*. *Educere*, 11(36): 73-80. Universidad de los Andes, Mérida, Venezuela.

- Gremler, V., Zeithaml, M., & Bitner, D. (2009). *Marketing de servicios*. México: McGraw Hill.
- Guerrero, J.; Puerto, Y. (2007). *Productividad, Trabajo y Salud: Perspectiva psicosocial*. *Revista Colombiana de Psicología*, 16: 203-234. Bogotá, Colombia.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* 5ta ed. México DF: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V
- Hidalgo, A.; Leon, G. y Pavon, J. (2002). *La Gestión de la Innovación de las Tecnologías en las Organizaciones*. Pirámide. Madrid.
- Hoffman, k. D., & Bateson, E. J. (2011). *Marketing de Servicios*. México: Cengage Learning.
- Jones, E.; Chung, C. (2006). *A methodology for measuring engineering knowledge worker productivity*. *Engineering Management Journal*, 18(1): 32-38
- Locke, E. (2004). *The Blackwell handbook of principles of organizational behaviour*. Blackwell Publishing Ltd.
- López, J. (2016) *Mejoramiento de la productividad del capital humano en las empresas de tecnologías de información*. (Tesis doctoral) Universidad Complutense de Madrid: España
- Kohen, D., & Asin, E. (2005). *En Sistemas de Información para los negocios* (pág. 30). Mexico: Editorial McGraw Hill.
- Mccelland, D. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Madrid: Narcea.

- Marchant, L. (2006). *Factores organizacionales críticos para fortalecer el alineamiento estratégico del personal*. *Ciencias Sociales Online*, 3(1): 58-69.
- Montes, M. J., & Gonzáles, P. (2006). *Selección de Personal*. España: Ideas Propias.
- Muchinsky, P. (2006). *Psychology applied to work. An introduction to industrial and organizational psychology*. Thomson/Wadsworth.
- Mungaray, A.; Ramírez-Urquidy, M. (2007). *Human capital and productivity in microenterprises*. Universidad Autónoma de Baja California.
- Olaz, A. (2003). *Análisis de los procesos de transformación en las cualificaciones profesionales en el sector financiero*. (Tesis Doctoral) Universidad de Murcia. Facultad de Economía y Empresa.
- Oluseyi, S.; Hamed, T. (2009). *Influence of work motivation, leadership effectiveness and time management on employees' performance in some selected industries in Ibadan, Oyo State, Nigeria*. *European Journal of Economics, Finance And Administrative Sciences* 16: 7-17.
- Paredes, L. (2016) *Gestión del recurso humano y su relación con el desempeño laboral en el personal CAS de la Municipalidad de Pacucha, en el año 2015*. (Tesis posgrado) Universidad Nacional José María Arguedas: Andahuaylas
- Parra, F. (2008). *El objeto olvidado de la sociología*. *Universidad Complutense de Madrid*. Facultad de Ciencias Políticas y Sociología, 56: 11-30.
- Peña, I.; Hernández, F. (2007). *La integración de la Dirección de recursos humanos en el proceso de formulación de la estrategia como determinante de los resultados*. *Universia Business Review*. Actualidad Económica, 2007: 68-87.
- Perea, J. (2006). *Gestión de recursos humanos: enfoque sistémico en una perspectiva global*. *Revista IIPSI*. Facultad de Psicología. UNMSM, 9(1): 109-122.

Quijano, S. (2006). *Dirección de recursos humanos y consultoría en las organizaciones*. Barcelona: Icaria Editorial S.A

Reátegui, C. (2016) *La gestión administrativa y productividad en el Poder Judicial: caso módulo penal de Moyobamba, 2016*. (Tesis posgrado) Universidad Cesar Vallejo: Tarapoto

Robbins, S.; Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Decimotercera edición. México: Pearson Educación.

Romero-Buj, D. (2010). *La dimensión grupal en el comportamiento organizacional*. Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología, 3(1): 27-38.

Sabino, C. (2002). *El proceso de Investigación*. Caracas, Venezuela: Panapo. 2002. [Internet]. [Citado mayo 2017].En: [http://slideshare.net/male2714/ el – proceso-de-investigación](http://slideshare.net/male2714/el-proceso-de-investigacion).

Sarabia, F. (2009). *Frontera entro lo individual y colectivo de nuestra sociedad*. Editorial LIBSA, Madrid

Stephen, R., & Coulter, M. (2010). *Administración* (10ma ed.). México: Pearson Educación.

Tamayo, A (2006). *Auditoría de Sistemas – Una visión práctica*, Bogotá, Colombia.

Tracey, B.; Tews, M. (2005). *Construct Validity of a General Training Climate Scale*. Organizational Research Methods; 8(4): 353-374.

Tolentino, A. (2004). *New Concepts of Productivity and its Improvement*. European Productivity Network Seminar, Budapest, 13-14 May 2004.

Vázquez, A. (2001). *Gestión del conocimiento*. Barcelona, España: Díaz de Santos

Venutolo, E. (2009). *Estudio del clima laboral y la productividad en empresas pequeñas y medianas: el transporte vertical en la ciudad autónoma de Buenos Aires* (Argentina). (Tesis doctoral). Universidad Politécnica de Valencia.

Vroom, H.; Deci, E. (1992). *Motivación y Alta Dirección*, (4ª Reimpresión). México: Editorial Trillas

7.3 Fuentes hemerográficas

Beck, Ulrich (1999) *What Is Globalization?*. Cambridge: Polity Press. California, E.E.U.U.

ISO, (1988) Organización Internacional de Normalización en Recueil de Documentation et Information, *Enfoque pragmático información*. Normas ISO, California, E.E.U.U.

SERVIR. (2013). Directiva N°001-2013 SERVIR/GDSRH. Obtenido de SERVIR: <http://www.servir.gob.pe>

SERVIR. (julio de 2013). Ley N° 30057. Obtenido de SERVIR: <http://www.servir.gob.pe>

7.4 Fuentes electrónicas

Cabero, J. (1998) *Las aportaciones de las nuevas tecnologías a las instituciones de formación continuas: Reflexiones para comenzar el debate*. <http://tecnologiaedu.us.es/bibliovir/pdf/85.pdf>. Consultado el 10-08-2017.

Wigodski S, J. (2003). *¿Qué es el Servqual?*. Medwave. Disponible en Web: www.medwave.cl/Nov2013/2.act. Consultado el 17-09-2017.

Winer, G. (2000). *Revolución Tecnológica y Revolución informática*, Revista:
Facultad de Ingeniería, Universidad de Antioquia N. Consultado el 10-05-2017.
http://ingenieria.udea.edu.co/producciones/german_u/revolucion_tecnologica_informatica.html



ANEXOS



Anexo N° 1



UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN

ENTREVISTA

INSTRUCCIONES: La presente entrevista tiene por finalidad buscar información relacionada con el tema “**Mejora de la Productividad del recurso humano CAS en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión**”; sobre este tema particular sírvase darnos su opinión autorizada, en vista que será de mucha importancia para la investigación que se viene realizando.

1. En su opinión: ¿De acuerdo con la experiencia que usted tiene como personal CAS en la U.N.J.F.S.C. el usuario queda conforme con el servicio prestado por usted?

Justifique su respuesta:

.....
.....
.....
.....

2. En su opinión: ¿Usted está de acuerdo con el recorrido que tiene cada expediente en las unidades o servicios que brinda la institución?

Justifique su respuesta:

.....
.....
.....
.....

3. En su opinión: ¿Usted está de acuerdo con el tiempo de ejecución por cada expediente en las unidades o servicios que brinda la institución?

Justifique su respuesta:

.....
.....
.....
.....

4. En su opinión: ¿Para poder mejorar la productividad del servicio en el área donde se desempeña, cree usted que es necesario recortar algunos trámites que solo asen engorroso los pedidos o peticiones de servicio?

Justifique su respuesta:

.....
.....
.....

5. En su opinión: ¿Qué estrategias se debe establecer en la institución que mejore la productividad en los diferentes servicios que brinda la universidad?

Justifique su respuesta:

.....
.....
.....

6. En su opinión: ¿La implementación o cambio de herramientas informáticas podrá mejorar la productividad y/o cumplir las metas establecidas por su unidad?

Justifique su respuesta:

.....
.....
.....



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN

CUESTIONARIO DE ENCUESTA PARA MEDIR EL RECURSO HUMANO CAS

A. Presentación

Estimado usuario, el presente cuestionario es parte de una investigación que tiene por finalidad la obtención de información, acerca de la aplicación que usted tiene sobre el recurso humano CAS de la institución. Cuyas opiniones personales solamente en de gran importancia para nuestra investigación.

El presente instrumento es anónimo con lo que se garantiza la confidencialidad de sus respuestas; por lo que se le solicita a usted responder las preguntas en forma veraz y sincera, siendo su colaboración sumamente importante.

B. Indicaciones

- Este cuestionario es anónimo. Por favor responde con sinceridad.
- Lee detenidamente cada ítem. Cada uno tiene cinco posibles respuestas.
- Contesta a las preguntas marcando con un aspa “X” en un solo recuadro, según tu opinión, como mejor refleje o describa el sistema de información en su centro laboral.
- La escala de calificación es la siguiente:

1	Muy en desacuerdo
2	Algo en desacuerdo
3	Ni de acuerdo, ni en Desacuerdo
4	Algo de acuerdo
5	Muy de acuerdo

C. Contenido

Ítem	Comunicación	1	2	3	4	5
1	Existe una comunicación fluida con sus compañeros					
2	Existe una comunicación adecuada con su jefe o encargado de la unidad de servicio					
3	La infraestructura administrativa cumple con los requerimientos					
4	Sus consultas o pedidos son atendidas en un tiempo adecuado					
5	Las relaciones personales afectan en su trabajo laboral					
6	Los medios informáticos son adecuados para su trabajo					
7	El sistema cumple con su función de integración con las diferentes áreas					
8	Reconoce las ventajas de las tecnologías de información implementadas en el institución					
9	La comunicación que brinda la universidad con sus usuarios es la más adecuada					
10	Evita los conflictos dentro del ambiente laboral					
11	Está de acuerdo con la responsabilidad de sus compañeros					
12	El trabajo en equipo mejora la productividad en su trabajo					
Ítem	Gestión	1	2	3	4	5
13	La gestión direcciona a tomar mejor decisiones respecto al cumplimiento de metas u objetivos					
14	La universidad gestiona las actividades a tiempo					
15	Las capacitaciones laborales sirven para mejorar las competencias laborales					
16	Los lineamientos de la universidad se basan en la mejoría y productividad de las unidades de servicio					
17	El sistema de gestión soluciona los conflictos o entrapamientos de pedidos o tareas					
18	Maneja los recursos con responsabilidad					
19	Es capaz de obtener recursos adicionales de modo innovador					
20	Aporta al dialogo constructivo y da ideas valiosas a los miembros de su unidad					
21	Cumple con las normas, formas de trabajo y horarios de atención					
Ítem	Desempeño	1	2	3	4	5

22	La universidad tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus usuarios					
23	La universidad cuenta con personal que ofrecen una atención personalizada a sus usuarios					
24	Considera usted que el personal dispone de tecnología adecuada para realizar su trabajo					
25	La estructura administrativa es adecuada para el desempeño laboral					
26	La estabilidad laboral influye en el rendimiento de sus labores					
27	La universidad valora los niveles de desempeño laboral					
28	Realiza un volumen adecuado de pedidos					
29	Brinda una adecuada orientación a los usuarios					
30	La evaluación laboral que aplica la universidad es la más adecuada					
31	Organiza y maneja adecuadamente el trabajo de sus compañeros					





UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN

CUESTIONARIO DE ENCUESTA PARA MEDIR LA PRODUCTIVIDAD

A. Presentación

Estimado usuario, el presente cuestionario es parte de una investigación que tiene por finalidad la obtención de información, acerca de la aplicación que usted tiene sobre la productividad de servicio en la institución. Cuyas opiniones personales solamente en de gran importancia para nuestra investigación.

El presente instrumento es anónimo con lo que se garantiza la confidencialidad de sus respuestas; por lo que se le solicita a usted responder las preguntas en forma veraz y sincera, siendo su colaboración sumamente importante.

B. Indicaciones

- Este cuestionario es anónimo. Por favor responde con sinceridad.
- Lee detenidamente cada ítem. Cada uno tiene cinco posibles respuestas.
- Contesta a las preguntas marcando con un aspa “X” en un solo recuadro, según tu opinión, como mejor refleje o describa el sistema de información en su centro laboral.
- La escala de calificación es la siguiente:

1	Muy en desacuerdo
2	Algo en desacuerdo
3	Ni de acuerdo, ni en Desacuerdo
4	Algo de acuerdo
5	Muy de acuerdo

C. Contenido

Ítem	Efectividad	1	2	3	4	5
1	El grado de efectividad es muy adecuado					
2	Se cumplen las metas u objetivos trazados por la institución					
3	Las metas u objetivos trazados por la institución son los más adecuados					
4	Usted hace uso de sus indicadores					
5	Se preocupa por alcanzar las metas					
6	El cumplimiento de las metas afectan la productividad					
7	Las huelgas o paros afectan la productividad de la institución					
Ítem	Eficiencia	1	2	3	4	5
8	El grado de eficiencia es muy adecuado					
9	Se cumplen las metas u objetivos trazados por la institución en su unidad o servicio					
10	Las metas u objetivos trazados por la institución en su unidad o servicio son los más adecuados					
11	Entre mis compañeros se han establecidos relaciones de confianza que contribuyen a la eficacia de su trabajo					
12	Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo					
13	Cumple con la misión y visión de la institución					
14	Los periodos de descanso afectan la productividad de la institución					
15	Organiza el uso de su tiempo con apropiada disciplina personal					
16	Mejora la productividad continuamente con habilidades y desempeño					
Ítem	Calidad	1	2	3	4	5
17	No comete errores en el trabajo					
18	Hace uso racional de los recursos					
19	Requiere frecuentemente de la supervisión de su superior					
20	Se muestra profesional en el trabajo					
21	La calidad del servicio afectan la productividad de la institución					
22	Los lineamientos de la universidad alcanzan la calidad del servicio de la unidad o institución					
23	Considera que tiene una participación activa en la detección de errores en pro de un buen servicio					
24	Se brinda información clara y confiable al usuario					
25	Se promueve la atención correcta al usuario					
26	Se responde adecuadamente a los pedidos por los usuarios					

ANEXO N° 2
MATRIZ DE CONSISTENCIA
MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD DEL RECURSO HUMANO CAS EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO
SÁNCHEZ CARRIÓN

Problema	Objetivos	Hipótesis	variables	Indicadores	Metodología
<p>Problema General ¿Qué capacitaciones al personal mejoraran la productividad del recurso humano CAS en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión en el 2017?</p> <p>Problema Específicos 1) ¿Cómo es el desarrollo del recurso humano CAS y su mejoramiento de la productividad en términos de efectividad en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión en el 2017? 2) ¿Cómo es el desarrollo del recurso humano CAS y su mejoramiento de la productividad en términos de eficiencia en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión en el 2017? 3) ¿Cómo es el desarrollo del recurso humano CAS y su mejoramiento de la</p>	<p>Objetivo General Identificar las capacitaciones para el personal que mejoraran la productividad del recurso humano CAS en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión en el 2017.</p> <p>Objetivos Específicos 1) Analizar el desarrollo del recurso humano CAS y su mejoramiento de la productividad en términos de efectividad en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión en el 2017. 2) Analizar el desarrollo del recurso humano CAS y su mejoramiento de la productividad en términos de eficiencia en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión en el 2017. 3) Analizar el desarrollo del</p>	<p>Hipótesis General Si capacitamos adecuadamente al personal, entonces mejoraremos significativamente la productividad del recurso humano CAS en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión en el 2017.</p> <p>Hipótesis Especificas 1) Si desarrollamos al recuso humano CAS, entonces mejoraremos significativamente la productividad en términos de efectividad en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión en el 2017. 2) Si desarrollamos al recuso humano CAS, entonces mejoraremos significativamente la productividad en términos de eficiencia en la Universidad Nacional José</p>	<p>Variable X: Recurso humano CAS Dimensiones • Comunicación X₁ • Gestión X₂ • Desempeño X₃</p> <p>Variable Y: Productividad Dimensiones • Efectividad Y₁ • Eficiencia Y₂ • Calidad Y₃</p>	<p>X_{1.1}. Eficiencia X_{1.2}. Sincronización X_{1.3}. Organizada X_{2.1}. Participación X_{2.2}. Relaciones individuales o colectivas X_{2.3}. Regulación X_{2.4}. Solución de conflictos X_{3.1}. Diagnostico X_{3.2}. Control X_{3.3}. Capacitación Y_{1.1}. Administrativa Y_{1.2}. Técnica Y_{1.3}. Tecnológica Y_{1.4}. Cumplimiento de metas Y_{2.1}. Administrativa Y_{2.2}. Técnica Y_{2.3}. Tecnológica Y_{2.3}. Metas con mínimo recursos</p>	<p>Población : 232 personas Muestra: 89 personas Nivel de Investigación: Explicativa Tipo de Investigación: Básica Método de investigación: Deductivo Diseño: No experimental de corte transversal Estadístico de Prueba: Coeficiente de correlación de Pearson Instrumentos: Para medir la</p>

<p>productividad en términos de calidad en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión en el 2017?</p>	<p>recurso humano CAS y su mejoramiento de la productividad en términos de calidad en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión en el 2017.</p>	<p>Faustino Sánchez Carrión en el 2017. 3) Si desarrollamos al recurso humano CAS, entonces mejoraremos significativamente la productividad en términos de calidad en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión en el 2017.</p>		<p>Y_{3.1}. Organización Y_{3.2}. Servicios Y_{3.3}. Gestión</p>	<p>variable X: Cuestionario de 31 ítems</p> <p>Para medir la variable Y: Cuestionario de encuesta de 26 ítems.</p>
--	---	---	--	--	--



Mo. Jorge Luis Rojas Paz
ASESOR

Mg. Alejandro Hajar Tena
PRESIDENTE

Mg Edwin Iván Farro Pacifico
SECRETARIO

Dr. Henry Marcial Arévalo Flores
VOCAL

