

**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN INGENIERÍA CIVIL CON MENCIÓN EN GERENCIA**  
**DE LA CONSTRUCCIÓN**



**IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE**  
**RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD EN LA**  
**GERENCIA REGIONAL DE INFRAESTRUCTURA DEL GOBIERNO**  
**REGIONAL DE TACNA - 2020**

**TESIS**

**Presentada por:**

**Bach. Lourdes Vanessa Revollar Vildoso**

**ORCID: 0009-0002-7330-610X**

**Asesor:**

**Mtro. Santos Tito Gómez Choquejahuá**

**ORCID: 0000-0001-8066-9908**

**Para obtener el grado Académico de:**  
**MAESTRO EN INGENIERÍA CIVIL CON MENCIÓN EN GERENCIA DE**  
**LA CONSTRUCCIÓN**

**TACNA – PERÚ**

**2024**

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA  
ESCUELA DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN INGENIERA CIVIL CON MENCIÓN EN GERENCIA DE LA  
CONSTRUCCIÓN

Tesis

“IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE  
RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD EN LA  
GERENCIA REGIONAL DE INFRAESTRUCTURA DEL GOBIERNO  
REGIONAL DE TACNA – 2020”

Presentada por:

Bach. Lourdes Vanessa Revollar Vildoso

Tesis sustentada y aprobada el día 02 de octubre del 2024; ante el siguiente jurado  
examinador:

PRESIDENTE: DR. PEDRO VALERIO MAQUERA CRUZ

SECRETARIO: DR. MARTIN PAUCARA ROJAS

VOCAL: DR. DENNYS GEOVANNI CALDERON PANIAGUA

ASESOR: MTRO. SANTOS TITO GÓMEZ CHOQUEJAHUA

## DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, Lourdes Vanessa Revollar Vildoso, en calidad de maestranda de la Maestría en Ingeniería Civil con mención en Gerencia de la Construcción de la Escuela de Postgrado de la Universidad Privada de Tacna, identificad o (a) con DNI 00517725 Soy autor (a) de la tesis titulada: IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD EN LA GERENCIA REGIONAL DE INFRAESTRUCTURA DEL GOBIERNO REGIONAL DE TACNA – 2020, con asesor: Mtro. Santos Tito Gómez Choquejahuá.

### DECLARO BAJO JURAMENTO

Ser el único autor del texto entregado para obtener el grado académico de Maestro en Ingeniería Civil con mención en Gerencia de la Construcción, y que tal texto no ha sido entregado ni total ni parcialmente para obtención de un grado académico en ninguna otra universidad o instituto, ni ha sido publicad o anteriormente para cualquier otro fin.

Asimismo, declaro no haber trasgredid o ninguna norma universitaria con respecto al plagio ni a las leyes establecidas que protegen la propiedad intelectual.

Declaro, que después de la revisión de la tesis con el software Turnitin se declara 20% de similitud, además que el archivo entregad o en formato PDF corresponde exactamente al texto digital que presento junto al mismo.

Por último, declaro que para la recopilación de datos se ha solicitad o la autorización respectiva a la em presa u organización, evidenciándose que la información presentad a es real y soy conocedor (a) de las sanciones penales en caso de infringir las leyes del plagio y de falsa declaración, y que firmo la presente con pleno uso de mis facultades y asumiendo todas las responsabilidades de ella derivada.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis, así como por los derechos sobre la obra o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar como causa del trabajo presentado, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontrasen causa en el contenido de la tesis, libro o invento.

De identificarse fraude, piratería, plagio, falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicad o anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Privada de Tacna.

Lugar y fecha: 02 de octubre del 2024



---

Lourdes Vanessa Revollar Vildoso

DNI: 00517725

## **DEDICATORIA**

A Dios, el que guía mi camino, el que siempre me acompaña, el que cubre todas mis carencias, el que me levanta de mis continuos tropiezos y me da cada día, la oportunidad de volver a empezar...

*“Te haré entender y te enseñaré el camino en que debes andar. Sobre ti fijaré mis ojos”*

*Salmo 32:8*

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Universidad Privada de Tacna, y a la Escuela de Post Grado de la UPT,

A mi Padre en el cielo, gracias por ser eterna inspiración y mayor motivación para alcanzar mis metas académicas

A mi Madre, por su esfuerzo y dedicación constante para asegurarme una educación, el regalo más valioso que me pudiste dar

A mi Esposo, hermanos y todas las personas que han contribuido en mi formación profesional y a la realización del presente trabajo de investigación.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Pág.
PÁGINA DEL JURADO .....	ii
DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD .....	iii
DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTOS .....	vi
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	vii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xiii
ÍNDICE DE APÉNDICES .....	xv
RESUMEN.....	xvi
ABSTRACT .....	xvii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPITULO I: EL PROBLEMA .....	3
1.1.  Planteamiento del Problema.....	3
1.2.  Formulación del Problema .....	5
1.2.1.  Problema Principal.....	5
1.2.2.  Problemas Secundarios .....	5
1.3.  Justificación de la Investigación .....	5
1.3.1.  Justificación Teórica .....	5
1.3.2.  Justificación Práctica .....	5
1.3.3.  Justificación Social .....	6
1.3.4.  Justificación metodológica .....	6
1.3.5.  Justificación económica.....	6
1.4.  Objetivos de la Investigación .....	6
1.4.1.  Objetivo general.....	6
1.4.2.  Objetivos específicos .....	6
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO .....	7
2.1.  Antecedentes de la Investigación .....	7
2.1.1.  Internacionales .....	7
2.1.2.  Nacionales.....	8

2.1.3.	Locales .....	10
2.2.	Bases Teóricas.....	12
2.2.1.	Administración de Recursos Humanos (Variable Independiente).....	12
2.2.2.	Productividad (Variable Dependiente) .....	13
2.3.	Definición de Conceptos Básicos.....	16
2.3.1.	Expediente técnico de Obra .....	16
2.3.2.	Gestión de Admisión .....	16
2.3.3.	Planeación.....	16
2.3.4.	Reclutamiento .....	17
2.3.5.	Selección.....	17
2.3.6.	Gestión de la felicidad .....	17
2.3.7.	Capacitación.....	19
2.3.8.	Evaluación .....	19
2.3.9.	Gestión .....	19
2.3.10.	Incentivos.....	19
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO .....		20
3.1.	Hipótesis.....	20
3.1.1.	Hipótesis general.....	20
3.2.	Operacionalización de Variables.....	20
3.2.1.	Variable Independiente .....	20
3.2.2.	Variable Dependiente .....	21
3.3.	Tipo de Investigación.....	21
3.4.	Nivel de Investigación.....	21
3.5.	Diseño de Investigación .....	22
3.6.	Población de Estudio.....	22
3.7.	Técnicas de Recolección de Datos.....	22
3.7.1.	Técnica.....	22
3.7.2.	Instrumento .....	23
3.8.	Análisis Estadístico de Datos .....	23
CAPITULO IV: RESULTADOS.....		25
4.1.	Descripción del Trabajo en Campo.....	25



4.1.1.	Planificación del Trabajo de Campo para el Diseño de la Propuesta .	25
4.1.2.	Ejecución de la Encuesta para el Diseño de la Propuesta.....	27
4.1.3.	Evaluación de la Encuesta Realizada para el Diseño de la Propuesta	28
4.2.	Cambios relevantes de la aplicación de la propuesta .....	28
4.3.	Verificación de hipótesis de la investigación.....	29
4.3.1.	Análisis de la Información sobre Datos Generales.....	29
4.3.2.	Análisis de la Información sobre Conocimiento del Problema .....	33
4.3.3.	Análisis de la Información sobre Percepción de la Propuesta.....	44
4.4.	Síntesis del Análisis Estadístico.....	49
4.4.1.	De la Información General de los Encuestados .....	49
4.4.2.	Del conocimiento del problema.....	50
4.4.3.	De la percepción de la propuesta .....	51
4.5.	Descripción de los Resultados Previsibles de la Propuesta .....	51
4.5.1.	Descripción del Trabajo de Campo y Llenado de Encuestas para la Validación de la Propuesta .....	51
4.5.2.	Procesamiento de la información.....	53
4.5.3.	Resultados previsibles o esperados de la propuesta.....	53
4.6.	Validación del Modelo Propuesto.....	53
4.6.1.	Prueba estadística de validez del Modelo de administración de los recursos humanos propuesto.....	53
4.7.	Verificación de la Hipótesis de la Investigación.....	57
CAPITULO V: DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....		58
CAPITULO VI: PROPUESTA DE SOLUCIÓN .....		64
6.1.	Descripción del Problema Focalizado.....	64
6.1.1.	Presentación del Nudo Crítico .....	64
6.1.2.	Características Relevantes del Caso .....	65
6.2.	Descripción de la Propuesta.....	65
6.2.1.	Modelo de Administración de Recursos Humanos.....	65
6.2.2.	Objetivo .....	65
6.2.3.	Justificación .....	66
6.3.	Descripción de la Estructura de la Propuesta.....	66

6.4.	Descripción de la Viabilidad de la Propuesta .....	67
6.4.1.	Procesos y Procedimientos del Modelo de Administración de Recursos Humanos .....	67
6.5.	Proceso de Migración hacia la Solución Propuesta .....	80
6.6.	Costo de Implementación de la Propuesta .....	81
6.7.	Beneficios que Aporta la Propuesta .....	82
	CONCLUSIONES .....	83
	RECOMENDACIONES .....	84
	APÉNDICE .....	87

## ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Operacionalización de la variable independiente.....	20
Tabla 2 Operacionalización de la variable dependiente.....	21
Tabla 3 Categorías de análisis.....	23
Tabla 4 Profesionales expertos.....	26
Tabla 5 Profesión de los encuestados.....	29
Tabla 6 Edad de los profesionales encuestados .....	30
Tabla 7 Experiencia profesional.....	31
Tabla 8 Años de experiencia tiene en la elaboración de expedientes técnicos y/o ejecución de obras de edificación .....	32
Tabla 9 Adicionales excesivos por la incorrecta elaboración de expedientes técnicos .....	33
Tabla 10 Elaboración de expedientes técnicos por personal no calificado .....	34
Tabla 11 El espacio laboral .....	35
Tabla 12 Proceso de reclutamiento y selección del personal.....	36
Tabla 13 Medición y administración del desempeño laboral.....	37
Tabla 14 Rotación del personal.....	38
Tabla 15 Capacitación continua de herramientas de trabajo y normas vigentes...	39
Tabla 16 Trabajo en equipo.....	40
Tabla 17 Remuneración al personal.....	41
Tabla 18 Satisfacción laboral .....	42
Tabla 19 Reconocimientos por logros obtenidos .....	43
Tabla 20 Proceso de reclutamiento y selección del personal para mejorar la productividad .....	44
Tabla 21 Evaluación de desempeño laboral para determinar la eficacia y eficiencia del personal.....	45
Tabla 22 Flexibilidad horaria y el teletrabajo al personal.....	46
Tabla 23 Influencia de la infraestructura, mobiliario y equipos en la productividad .....	47

Tabla 24 Reconocimiento y recompensa al personal para mejorar la productividad .....	48
Tabla 25 Matriz del instrumento de validación de la propuesta .....	52
Tabla 26 Resultados de la aplicación de los procesos del modelo de administración de recursos humanos .....	53
Tabla 27 Tabla de áreas de la distribución t-student.....	55
Tabla 28 Valores obtenidos de media y desviación estándar del spss .....	56
Tabla 29 Cuadro de descripción de funciones .....	70
Tabla 30 Cuadro de aspectos del espacio de trabajo.....	77
Tabla 31 Acciones y actitudes a adoptar con los compañeros de trabajo .....	78
Tabla 32 Escala remunerativa propuesta para la implementación del modelo .....	81

## ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 Profesión de los encuestados .....	29
Figura 2 Edad de los profesionales encuestados .....	30
Figura 3 Experiencia profesional .....	31
Figura 4 Años de experiencia tiene en la elaboración de expedientes técnicos y/o ejecución de obras en edificación .....	32
Figura 5 Adicionales excesivos por la incorrecta elaboración de expedientes técnicos .....	33
Figura 6 Elaboración de expedientes técnicos por personal no calificado.....	34
Figura 7 El espacio laboral.....	35
Figura 8 Proceso de reclutamiento y selección del personal.....	36
Figura 9 Medición y administración de desempeño laboral .....	37
Figura 10 Rotación del personal .....	38
Figura 11 Capacitación continua de herramientas de trabajo y normas vigentes .	39
Figura 12 Trabajo en equipo .....	40
Figura 13 Remuneración al personal.....	41
Figura 14 Satisfacción laboral.....	42
Figura 15 Reconocimientos por logros obtenidos.....	43
Figura 16 Proceso de reclutamiento y selección del personal para mejorar la productividad .....	44
Figura 17 Evaluación de desempeño laboral para determinar la eficacia y eficiencia del personal .....	45
Figura 18 Flexibilidad horaria y el teletrabajo al personal .....	46
Figura 19 Influencia de la infraestructura, mobiliario y equipos en la productividad .....	47
Figura 20 Reconocimiento y recompensa al personal para mejorar la productividad .....	48
Figura 21 Tabla t-Student.....	55
Figura 22 Región de aceptación Tabla t-Student .....	56
Figura 23 Esquema de modelo de administración de recursos humanos.....	66

Figura 24 Esquema de proceso: Gestión de Admisión .....	68
Figura 25 Organigrama y estructura de personal - Sub gerencia de estudios .....	69
Figura 26 Proceso de reclutamiento .....	71
Figura 27 Proceso de selección .....	72
Figura 28 Esquema de proceso: Gestión de Desarrollo .....	72
Figura 29 Esquema de proceso: Gestión de la felicidad .....	73
Figura 30 Cronograma de capacitación interna .....	75
Figura 31 Proceso de Migración hacia la solución propuesta.....	80

## ÍNDICE DE APÉNDICES

	Pág.
Anexo 1 Matriz de Consistencia .....	87
Anexo 2 Organigrama Estructural del Gobierno Regional de Tacna .....	87
Anexo 3 Cuestionario.....	87
Anexo 4 Modelo de Descripción de Puestos.....	87
Anexo 5 Modelo de Evaluación de Desempeño .....	87
Anexo 6 Modelo de Comunicación Interna .....	87
Anexo 7 Modelo de Capacitación Externa: Acta de Compromiso .....	87
Anexo 8 Modelo de Informe de Capacitación .....	87
Anexo 9 Encuesta para el Desarrollo de un Modelo de Administración de Recursos Humanos .....	87
Anexo 10 Informe de Juicio de Expertos.....	87

## RESUMEN

**Objetivo:** Proponer un modelo de administración de recursos humanos para mejorar la Productividad en el área de Infraestructura del Gobierno Regional de Tacna. El estudio corresponde a una investigación aplicada, de nivel propositivo, en el que se consideró tres procesos con sus respectivos procedimientos en relación a la Gestión de admisión, Gestión de desarrollo y Gestión de la Felicidad. **Metodología:** Se eligió la encuesta, la cual se realizó a 32 profesionales que trabajan en la gerencia de ingeniería del Gobierno Regional de Tacna. En relación al instrumento de recolección de datos, se utilizó el cuestionario con preguntas de tipo dicotómicas diseñadas de en base a las variables definidas para la presente investigación, la cual fue herramienta clave para conocer el problema y la percepción de la propuesta, permitiendo implementar el modelo que posteriormente fue sometido a una validación por expertos. **Resultados:** Mediante el análisis estadístico de la prueba t-Student se valida el modelo con un nivel de confianza alto del 95%. **Conclusiones:** Examinando los resultados obtenidos de las observaciones de la opinión de expertos, se determina que el modelo de administración de recursos humanos propuesto, constituye una alternativa viable para mejorar la productividad en el Gerencia de Infraestructura del Gobiernos Regional de Tacna, por lo que queda verificada la hipótesis de que el modelo propuesto, mejorará la productividad en la Gerencia de Ingeniería del Gobierno Regional de Tacna.

*Palabras claves:* Administración de recursos Humanos, Productividad.



## ABSTRACT

**Objective:** Propose a human resources management model to improve Productivity in the Infrastructure area of the Regional Government of Tacna. The study corresponds to applied research, at a propositional level, in which three processes were considered with their respective procedures in relation to Admission Management, Development Management and Happiness Management. **Methodology:** The survey was chosen, which was carried out on 32 professionals who work in the engineering management of the Regional Government of Tacna. In relation to the data collection instrument, the questionnaire was used with dichotomous questions designed based on the variables defined for this research, which was a key tool to understand the problem and the perception of the proposal, allowing the implementation of the model that was subsequently subjected to validation by experts. **Results:** Through the statistical analysis of the t-Student test, the model is validated with a high confidence level of 95%. **Conclusions:** Examining the results obtained from the observations of expert opinion, it is determined that the human resources management model proposed, constitutes a viable alternative to improve productivity in the Engineering Management of the Regional Government of Tacna, so the hypothesis that the proposed model will improve productivity in the Engineering Management of the Regional Government of Tacna is verified.

*Keywords:* Human resources management, Productivity.

## INTRODUCCIÓN

En el año 2002, se inicia en el Perú el proceso de descentralización, creando órganos intermedios de administración pública denominados, según la Constitución Política, gobiernos regionales, a fin de proponer más y mejores productos a los ciudadanos.

Es por ello que el Gobierno Regional de Tacna (GRT) es un órgano de Gobierno que promueve el desarrollo regional sostenible, y que entre sus competencias está el de ejecutar, con recursos públicos, obras de infraestructura de alcance regional en armonía con las políticas y planes tanto regionales como locales; y para tal efecto se requiere de instrumentos de carácter técnico y/o financiero que permiten la adecuada ejecución, como es el Expediente técnico o Estudio Definitivo, documento que esta formulado por un grupo de profesionales multidisciplinarios, que según su estructura de organización , pertenecen al área de la Sub Gerencia de Estudios (SGE) y la Sub Gerencia de Obras (SGO) de la Gerencia Regional de Infraestructura. (ROF DEL G.R.T. VIGENTE-2018) Ver Anexo 2.

La autora, tuvo oportunidad de laborar en las mencionadas áreas, tanto en la SGE como en la SGO y la experiencia ganada, me ha permitido identificar ciertos problemas en la Gestión de recursos humanos, lo que afecta en los procesos de elaboración de los documentos conducentes al Expediente técnico o estudio definitivo, oportunidad que me permitirá analizar y describir el desempeño del personal que elabora dicha documentación, a fin de proponer un modelo de mejora en la administración de los recursos humanos que conducirá al incremento de la productividad. La actual tesis se ha organizado en siete capítulos:

Capítulo I: Denominado el problema, donde se han considerado el Planteamiento, la formulación del problema tanto principal como secundarios, la justificación y los Objetivos, tanto general como específicos.

Capitulo II: Nombrado Marco teórico, dedicado a presentar las referencias de la indagación, las bases teóricas de la dirección de los Recursos Humanos y productividad, asimismo de la definición de conceptos.

Capitulo III: Denominado Marco Metodológico, donde se exponen las hipótesis, general, la operacionalización de las variables dependientes e independientes con sus respectivos indicadores, el tipo, diseño y nivel de la investigación, además de la población de estudios, técnicas de recolección de datos y análisis estadísticos de los mismos.

Capitulo IV: Denominado Resultados, describe los trabajos en campo, la presentación de resultados, la síntesis del análisis estadístico, la descripción de los resultados previsibles de la propuesta, la validación del modelo propuesto y la verificación de la hipótesis de la investigación.

Capítulo V: Denominado Discusión de resultados, donde se compara los resultados obtenidos con otros autores, para contrastar información e indicar el comportamiento de los resultados obtenidos por los trabajos de campo.

Capítulo VI: Denominado Propuesta de solución, detalla el problema focalizado, la descripción, la estructura y la viabilidad de la propuesta.

La Autora.

## **CAPITULO I: EL PROBLEMA**

### **1.1. Planteamiento del Problema**

La Industria de la Construcción, se ha convertido en uno de los mayores motores del crecimiento económico de todo un país, es uno de los sectores que más contribuye con el crecimiento económico y también es una de las actividades productivas más intensas en recursos humanos por la diversidad de equipos multidisciplinarios (administrativos, técnicos y obreros), desde la etapa de planificación hasta el cierre de un proyecto.

La productividad de una empresa depende fundamentalmente del recurso humano que allí labora, factor muy importante ya que de ellos depende el funcionamiento y desarrollo de la empresa, por lo tanto, el personal debe ser el adecuado para realizar diferentes funciones, desde la planificación hasta el cierre del proyecto y así alcanzar los objetivos programados; lo que implica que el personal designado como parte del equipo debe realizar una gestión y dirección especializada y eficaz de las tareas y funciones correspondientes, que garanticen el buen desarrollo de los proyectos, a través de un esfuerzo coordinado entre todo el personal de trabajo en la organización, y para ello, es necesario mejorar y elevar las capacidades de gestión de Recursos Humanos, con el fin de obtener una mejora continua, desde los directores hasta el último miembro del equipo del proyecto, además de interactuar con todos los requerimientos de comunicación interpersonal, participación efectiva y conjunta para un ejercicio de toma de decisiones competente y óptimo.

El sector de la construcción se desarrolla tanto en empresas públicas como privadas y la diferencia, en relación con el acceso del personal, es que las empresas privadas pueden seleccionar personal a través de un proceso de reclutamiento de

acuerdo a sus intereses, mientras que en el sector público, el personal es contratado sin un adecuado proceso de selección donde se evalúe el mérito y la experiencia, lo que genera ineficiencias en los cumplimientos de los procesos de un proyectos y por dende, una disminución en la productividad de la empresa.

La selección de personal, en la mayoría de los casos, se basa en la confianza, la amistad o mayoritariamente el favoritismo político, situaciones que no permiten una adecuada gestión de RRHH, provocando productos ineficientes, retrasos, clima laboral regular, etc. aspectos que impactan en la productividad de la empresa.

A ello se suma una alta rotación de los profesionales cada vez que una nueva gestión asume la administración, estos cambios constantes de personal no permite que las capacidades y conocimientos adquiridos, sean considerados en la organización y afectan el cumplimiento de futuros proyectos en el mismo Gobierno Regional de Tacna.

La Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tacna, tiene a cargo dos sub gerencias: La SUB GERENCIA DE ESTUDIOS y la SUB GERENCIA DE OBRAS, en ambas se tiene conocimiento de los inferiores índices de producción en los procesos, ello puede deberse a las situaciones antes descritas de la empresa pública o a que no exista una estrategia de acción y utilización de recursos para la satisfacción de necesidades según corresponda.

Es por ello que, mediante el presente estudio de investigación, se procura identificar, determinar y aportar información necesaria con el fin de perfeccionar y optimizar capacidades de gestión de los recursos humanos, buscando que puedan aumentar la producción y efectividad en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tacna.

## **1.2. Formulación del Problema**

### **1.2.1. Problema Principal**

¿Cómo la propuesta de un modelo de administración de recursos humanos mejorará la productividad en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tacna?

### **1.2.2. Problemas Secundarios**

- ¿Cuál es el diagnóstico situacional de la administración de recursos humanos en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tacna?
- ¿Qué proceso y procedimientos contempla un modelo de administración de recursos humanos en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tacna?
- ¿Cuál sería la validación del modelo de administración de recursos humanos para la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tacna?

## **1.3. Justificación de la Investigación**

### **1.3.1. Justificación Teórica**

La presente investigación, tiene como intención contribuir conocimientos teóricos sobre un modelo de administración de recursos humanos e implementar los procesos y procedimientos para mejorar la productividad de los empleados de la Gerencia Regional de Infraestructura del GRT, a fin de que estos cumplan sus metas y objetivos de manera satisfactoria.

### **1.3.2. Justificación Práctica**

Desde el punto de vista práctico, los efectos adquiridos servirán para que el personal tenga mayor conocimiento sobre Gestión de Recursos Humanos, definiendo estrategias que impacten de forma positiva y lleven a tomar mejores decisiones y respuestas a los problemas que se presentan a diario en la Gerencia Regional de Infraestructura, lo cual se reflejará en la producción.

### **1.3.3. *Justificación Social***

La presente indagación conduce a mejorar la gestión de recursos humanos, lo que conlleva a que el personal mejore su productividad, satisfaciendo así a la sociedad al entregar proyectos de calidad y en el tiempo programado.

### **1.3.4. *Justificación metodológica***

La presente investigación pretende analizar, mediante encuestas al personal, el modelo de administración actual de la Gerencia Regional de Infraestructura del GRT y así implementar los procesos y procedimientos del modelo propuesto.

### **1.3.5. *Justificación económica***

La presente investigación pretende mostrar que un personal bien administrado, permitirá desarrollar proyectos eficientes y adecuados, evitando el incremento de los presupuestos iniciales por deficiencias durante la planificación y/o ejecución de obra.

## **1.4. *Objetivos de la Investigación***

### **1.4.1. *Objetivo general***

Proponer un modelo de administración de recursos humanos para mejorar la productividad en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tacna.

### **1.4.2. *Objetivos específicos***

- Diagnosticar el modelo actual de administración de recursos humanos en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tacna.
- Diseñar los procesos y procedimientos del modelo de administración de recursos humanos de la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tacna
- Validar el modelo de administración de recursos humanos de la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tacna desde la percepción de expertos.

## **CAPITULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Antecedentes de la Investigación**

#### **2.1.1. Internacionales**

Gonzales L., Delgado J. (2017) *“Propuesta para la estructuración de un departamento de gestión humana para la empresa constructora Centenario S.A.S”* (Tesis de Maestría) Universidad EAFIT, Colombia. Esta investigación concluye en lo siguiente: Que el departamento de Gestión Humana, debe ser el medio de comunicación entre los intereses los trabajadores y sus jefes quienes pertenecen a la alta dirección, a manera que en permanentemente se realice y promueva el desarrollo integral de los empleados, a través de su seguridad física y su seguridad emocional sin comprometer el cumplimiento de los objetivos trazados por la organización. Se realizaron, a través de la dirección de talento humano, los perfiles de cargo y los manuales de funciones, que en primera instancia se utilizaron para definir los requisitos del cargo, las competencias, las destrezas, los beneficios y la experiencia de cada una de las personas que conformaran el nuevo grupo laboral de la organización, lo que conduce al enganche de colaboradores idóneos, que además, desde el inicio conocen el motivo por el cual fueron contratados, qué espera la empresa de ellos y de cuál manera, desde sus respectivos puestos de trabajo, aportan a la consecución de la estrategia, con el fin de lograr en último término mejorar los índices de motivación y compromiso de los empleados frente a la organización. El departamento de Gestión Humana debe ser dinámico en el tiempo y debe estar en mejora continua permanente de acuerdo a los nuevos modelos del mercado de negocios que siga la empresa en el futuro, con el propósito de brindar seguridad que siempre será un socio estratégico de la alta dirección.



Carballe, R. (2015) Gonzales, F (2014) “*Estrategia para elevar la motivación laboral; factor imprescindible para mejorar nuestra productividad.*” (Tesis de Maestría), Centro de Información y Gestión Tecnológica CIGET. Sancti Spíritus. Cuba. En esta investigación se plantea la siguiente conclusión: Se consiguió establecer cuáles son aquellas variables que influyen en la estimulación de los colaboradores de los centros estudiados (CIGET y UNISS) y que alteran tanto positiva como negativamente los hitos de productividad; entre estas variables se puede destacar que las buenas relaciones que existen tanto a nivel interpersonales como intergrupales, además que, existen en ambas instituciones medios de comunicación con los criterios de los colaboradores son admitidos por la alta dirección, aunque se denota existe una deficiencia, la cual es necesidad de mayor divulgación y arraigo de los valores compartidos entre los colaboradores y la insuficiencia de recursos. Otra conclusión a la que llegaron fue que un factor que influye en la motivación de los trabajadores para trabajar es la necesidad de profundizar en los programas de formación para cumplir plenamente con los requisitos de mejora de los objetivos. También es necesario incrementar la participación de los trabajadores en todo tipo de actividades. Un elemento positivo distintivo es el entusiasmo con el que se aborda la tarea objetivo, lo que ayuda a minimizar o eliminar la influencia negativa de factores externos en el desempeño. La determinación precisa de estas variables permitió en el diseño de una estrategia estructurada por reuniones ir trabajando progresivamente en el desarrollo y el adiestramiento de los colaboradores y a la vez instruir en el etiquetado de conductas laborales tanto positivas como negativas y las metodologías y/o materiales que se deben utilizar para relacionarse con estas.

### **2.1.2. Nacionales**

León G., (2018) “*La gestión efectiva de los recursos humanos y su influencia sobre mejora continua en la dirección de proyectos de ingeniería*” (Tesis de Maestría) universidad Federico Villarreal, Lima. En el presente análisis se concluye que la eficaz administración de los recursos humanos guarda una conexión notable con la mejora continua en la gestión de proyectos de ingeniería. Se evidencia que los

colaboradores que implementaron un conjunto de prácticas desde la planificación, organización, integración y control lograron incrementar la productividad en los procesos en un tiempo mínimo y con la menor cantidad de recursos, en comparación con aquellos empleados que no adoptaron esta gestión efectiva de los recursos humanos. La planificación de los recursos humanos también está estrechamente vinculada con la mejora constante en la dirección de proyectos de ingeniería. Esto implica que los trabajadores que afirmaron que la planificación, incluyendo la misión, visión, objetivos, estrategias y metas, resultaron en un rendimiento superior que aquellos que no gestionaron adecuadamente la planificación de los recursos humanos. La organización de los recursos humanos mantiene una relación significativa con la mejora continua en la dirección de proyectos de ingeniería. En otras palabras, los encuestados que indicaron que la organización, a través de la elaboración y el uso adecuado del Reglamento Interno de Trabajo (RIT) por parte de la dirección, demostraron un desempeño superior que aquellos directivos que no llevaron a cabo una gestión adecuada de la organización de los recursos humanos. La integración de los recursos humanos también está significativamente relacionada con la mejora continua en la dirección de proyectos de ingeniería. Es decir, los directivos que afirmaron que la integración, así como la selección del personal, las fuentes de reclutamiento y la contratación del personal, resultaron en un mejor rendimiento que aquellos directivos que no gestionaron adecuadamente la integración de los recursos humanos.

Robles W., (2018) *“Modelo de gestión del talento humano para mejorar la satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad del Distrito de Huarmaca, Piura”* (Tesis de Maestría) Universidad Cesar Vallejo, Chiclayo. En esta investigación se presentan las siguientes conclusiones: El nivel de contenido laboral entre los empleados es reducido, ya que el 56.1% de los encuestados manifiestan insatisfacción, mientras que el 22.0% se encuentran muy descontentos en el ámbito laboral. Del diagnóstico podemos identificar estrategias como: planeación, admisión, formación, desarrollo profesional, así como la evaluación y control. Basado en la gestión del talento humano. A partir del análisis, se logran identificar

estrategias como la planificación, reclutamiento, capacitación, desarrollo profesional, así como la evaluación y supervisión, todo fundamentado en la gestión del talento humano. Se ha desarrollado un modelo de gestión del talento humano orientado a mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores en la municipalidad Distrital de Huarmaca. Este modelo se basa en perfiles de trabajo y el fomento de habilidades laborales, junto con un plan de formación diseñado para ayudar a reconocer dichas capacidades y desempeños. La viabilidad y eficacia de la propuesta fueron confirmadas mediante un juicio de expertos, quienes destacaron su factibilidad y eficacia. Teóricamente, concluyeron que su aplicación sería altamente efectiva para elevar la satisfacción en la Municipalidad Distrital de Huarmaca, respaldados por sus conocimientos tanto teóricos como prácticos en el tema. Recomiendan oficialmente la aplicación de la propuesta.

### **2.1.3. Locales**

Valeriano, E. (2016) *“Influencia de la gestión de recursos humanos en la productividad laboral, de la oficina regional de administración del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2015-2016”* (Tesis de Grado) Universidad privada de Tacna, Tacna. La investigación arriba a la siguiente conclusión: La Administración de Recursos Humanos de la Entidad Gubernamental Regional de Tacna, presenta deficiencias, generando un entorno laboral inapropiado que obstaculiza las actividades en la Institución. Durante la recopilación de datos, se evidencia que un 14% de los encuestados sostiene que los empleados del EGR ingresan a la entidad por motivos políticos, lo cual impide que todos cumplan con los requisitos necesarios para el puesto de trabajo. Con un porcentaje inferior al 2%, algunos empleados creen que no hay preferencias políticas en la Institución, generando escasez de conocimientos necesarios y un rendimiento laboral bajo, ya que algunos sienten seguridad en el empleo en ciertos casos. Se identifica así la ausencia de criterios al ingresar a la Institución. La eficiencia laboral de los empleados es reducida debido a la gestión deficiente de recursos humanos en la Institución. Un aspecto destacado por los trabajadores es la carencia de recursos físicos, indicando la baja productividad derivada de esta falta, lo que limita su capacidad para cumplir

con las tareas asignadas por sus superiores. Esto conduce a llamadas de atención y crea un ambiente hostil, siendo causado principalmente por dos razones: la falta de presupuesto en el área, que impide la adquisición de suministros de oficina, y las prácticas éticas inadecuadas de algunos empleados del GRT. Según los datos recopilados en la investigación, la mayoría de los encuestados, representando el 33%, señala que rara vez reciben estímulos para el aprendizaje y el desarrollo, lo cual incluye incentivos y costos de capacitación para su crecimiento profesional y mejora en la productividad. En consecuencia, se concluye la necesidad de implementar un Plan de Formación y Capacitación profesional con el fin de optimizar la utilización de recursos y procesos.

*Bernedo M., (2013) "Propuesta de un modelo para el proceso de reclutamiento y selección de personal y su contribución en la optimización del desempeño laboral de los servidores administrativos de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos de la Ciudad de Tacna-SUNARP año 2011"* (Tesis de Grado) Universidad Nacional Jorge Basadre Grohoman, Tacna. La investigación llega a la siguiente afirmación: La etapa de adquisición y elección de empleados es de considerable relevancia para las entidades, consistiendo en una serie de fases lógicas a través de las cuales se atraen individuos para ocupar una posición. De este modo, se determina la viabilidad de incorporar al personal adecuado para alcanzar de manera eficiente los objetivos institucionales. Este procedimiento debe evaluar las habilidades, inclinaciones, capacidades y carácter del solicitante en consonancia con las especificaciones del cargo. La elección debe realizarse de manera adecuada para determinar si el procedimiento de adquisición y elección de personal contribuye a la mejora del rendimiento laboral de los funcionarios administrativos de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos de la localidad de Tacna - SUNARP, en el año 2011. Asimismo, una selección inapropiada podría impedir la incorporación de un individuo con gran potencial o permitir el ingreso de alguien con una influencia perjudicial que podría afectar el éxito de la entidad. La citada investigación establece que el proceso de adquisición y selección de personal tiene

un impacto significativo en el desempeño laboral de los empleados administrativos de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos en la ciudad de Tacna.

## **2.2. Bases Teóricas**

### **2.2.1. Administración de Recursos Humanos (Variable Independiente)**

Según diferentes autores, definen a la Administración recursos humanos de la siguiente manera:

- La gestión de recursos humanos abarca el conjunto completo de tareas realizadas por especialistas y administradores, tales como la integración, organización, recompensa, desarrollo, retención y evaluación de individuos. Su propósito fundamental es dotar a la organización con habilidades y competitividad.” (Chuquisengo, 2005).
- La administración de recursos humanos (ARH) engloba el conjunto de políticas y prácticas esenciales para dirigir los aspectos administrativos relacionados con las personas o los recursos humanos. Esto incluye actividades como el reclutamiento, la selección, la formación, las compensaciones y la evaluación”. (Mee, 1958, p. 1077)
- La administración de recursos humanos (ARH) se define como una función administrativa que se enfoca en la integración, formación, evaluación y remuneración de los empleados. En cierta medida, todos los administradores actúan como gestores de recursos humanos, ya que participan en actividades como el reclutamiento, las entrevistas, la selección y la capacitación.”. (Chiavenato, 2004, p. 577)
- Según Chiavenato (1998), en su libro: “Administración de Recursos Humanos significa Atraer y retener a individuos dentro de la organización, fomentando un compromiso donde trabajen y ofrezcan su máximo esfuerzo con una actitud positiva y favorable.” (p.123). Esta definición coincide con la opinión de Werter & Davis (2000), cuando dice que: “Las operaciones de Recursos Humanos son las iniciativas tomadas para suministrar y gestionar una fuerza laboral adecuada para satisfacer las necesidades de la organización.”. (p.123)

- Chiavenato (1998), también menciona que: “Los metas de la gestión de recursos humanos están fundamentadas en los objetivos específicos de cada organización. En términos generales, la mayoría de las empresas buscan la elaboración, producción o distribución de un producto, o la prestación de algún servicio, como uno de sus objetivos primordiales, paralelamente a éstos la ARH tiene sus propios objetivos entre los que están”:
  - a. “Mantener, desarrollar y motivar suficientemente al recurso humano, para conseguir los objetivos de la organización”.
  - b. “Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de los recursos humanos y el logro de los objetivos individuales”.
  - c. Lograr eficacia y eficiencia mediante la utilización óptima de los recursos disponibles.” (Chiavenato, 1998, p.100)

### **2.2.2. Productividad (Variable Dependiente)**

Koontz y Weihrich (2004), Explicaron que la productividad se define como la relación entre los insumos y los productos en un período determinado, prestando especial atención a la calidad.

En términos generales, la productividad se describe como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos empleados. En el ámbito de la fabricación, la productividad se utiliza para evaluar el rendimiento de talleres, máquinas, equipos de trabajo y empleados.

Cuando se habla de productividad en términos de empleados, se entiende como sinónimo de rendimiento. Desde un enfoque sistemático, se considera que algo o alguien es productivo cuando con una cantidad específica de recursos (insumos) en un periodo de tiempo determinado se logra la máxima producción. A diferencia de las máquinas y equipos, cuya productividad se encuentra determinada por sus características técnicas, en el caso del recurso humano o los trabajadores, es necesario tener en cuenta diversos factores que influyen en su productividad.

Fietman (1994) destaca que los factores más cruciales que inciden en la productividad empresarial se identifican como sigue:

- Recursos Humanos: Se considera como el elemento determinante de la productividad, dado que ejerce una gran influencia y dirige a los demás factores.
- Maquinaria y Equipo: Es esencial tener en cuenta el estado de la maquinaria, la calidad y el uso adecuado del equipo, ya que estos elementos desempeñan un papel fundamental.
- Organización del Trabajo: En este factor se involucran la estructuración y el rediseño de los puestos de trabajo, los cuales se determinan de acuerdo con la maquinaria, el equipo y las tareas específicas.

**Beneficios de la Productividad.** resalta los beneficios de la productividad al indicar que su importancia radica en ser un instrumento comparativo para gerentes, directores de empresas, ingenieros industriales, economistas y políticos. Este instrumento permite comparar la producción en distintos niveles del sistema económico, ya sea a nivel organizacional, sectorial o de país, con los recursos consumidos.

Según Bain, la única vía para que un negocio logre crecer y aumentar su rentabilidad o utilidades es mediante el incremento de su productividad. El elemento clave que impulsa una mayor productividad es la aplicación de métodos, el estudio de tiempos y un sistema de pago salarial eficiente.

**Medición de la Productividad.** Gaither y Frazier (2000), la definen como la cantidad de productos y servicios generados en relación con los recursos utilizados. Proponen esta medida como un enfoque para evaluar y cuantificar la eficiencia y la eficacia de los procesos productivos.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Cantidad de productos o servicios realizados}}{\text{Cantidad de recursos utilizados}} \quad (1)$$

La ecuación 1 representa la métrica de desempeño que engloba el logro de metas y la proporción entre los resultados obtenidos y los insumos necesarios para alcanzarlos.

**Indicadores de productividad.** Koontz y Weihrich (2004), Indican que hay tres criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema, los cuales están vinculados con la productividad:

- 1) **Eficacia:** Se refiere a la capacidad de alcanzar un objetivo o un resultado específico. Mide la relación entre los resultados obtenidos y los resultados esperados. En términos prácticos, la eficacia se observa en aquellos que logran sus objetivos, y se puede hablar de un grado de eficacia en función de cuánto se acercan los resultados a las metas planteadas. Implica "hacer las cosas correctas", es decir, llevar a cabo acciones que conduzcan de manera efectiva a la consecución de los resultados. La eficacia se centra exclusivamente en lograr el resultado, sin considerar los medios o recursos utilizados.
- 2) **Eficiencia:** Se trata de utilizar los recursos de la mejor manera posible. Los recursos incluyen materias primas, insumos, dinero, tiempo y otros elementos. La eficiencia implica "hacer bien las cosas", concentrándose en el uso adecuado de los recursos y buscando la mejor relación posible entre los recursos empleados y los resultados obtenidos. Mide la relación entre los resultados obtenidos y los insumos y recursos utilizados, procurando lograr los resultados con la menor cantidad posible de recursos o alcanzar resultados superiores con los mismos recursos. La eficiencia se ocupa de "cómo" se llevan a cabo las actividades, especialmente en la transformación de insumos en productos.
- 3) **Efectividad:** La efectividad está relacionada con el equilibrio entre eficiencia y eficacia. Se define como la capacidad de lograr los mayores resultados con los menores recursos posibles. Representa el resultado conjunto de la eficacia y la eficiencia. Según Peter Drucker, la efectividad busca encontrar un equilibrio ideal entre eficiencia y eficacia, persiguiendo un término medio con sentido.



## **2.3. Definición de Conceptos Básicos**

### **2.3.1. Expediente técnico de Obra**

Según la OSCE (Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado), se define como el conjunto de documentos de índole técnica y/o económica que posibilitan la ejecución adecuada de una obra. Este conjunto abarca la memoria descriptiva, las especificaciones técnicas, los planos de ejecución de obra, los metrados, el presupuesto de obra, el valor referencial, la fecha del presupuesto, el análisis de precios, el calendario de avance de obra valorizado, las fórmulas polinómicas y, en caso necesario, estudios adicionales como el de suelos, geológico, de impacto ambiental u otros que sean complementarios.

### **2.3.2. Gestión de Admisión**

La gestión de admisión implica atraer, difundir y comunicar la demanda de personal a un conjunto de individuos con un perfil específico para que participen en un proceso de selección para un puesto. Después de esta fase, se ocupa de la selección, elección, clasificación y la toma de decisiones con respecto al candidato más adecuado para ocupar la vacante.

### **2.3.3. Planeación**

Lo que describes se refiere a la planificación de personal, que es una técnica sistemática para determinar la oferta y la demanda de empleados que requerirá una organización. Al determinar la cantidad y el tipo de empleados necesarios, el departamento de recursos humanos puede planificar sus actividades de reclutamiento, selección, capacitación y otras.

La planificación de personal es definida como un proceso de toma de decisiones sobre los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales en un período específico. Implica anticipar cuál será la fuerza laboral y las habilidades humanas necesarias para llevar a cabo las acciones organizativas futuras.”. (Chiavenato, 2000:210)

#### **2.3.4. Reclutamiento**

Lo que estás describiendo es el proceso de reclutamiento, que constituye el conjunto de procedimientos utilizados para convocar a personas aptas para un tipo específico de actividad. Hay dos tipos principales de reclutamiento:

- Interno: En este enfoque, la institución busca a candidatos entre sus propios empleados, reubicándolos según sus competencias. Esto puede ocurrir a través de ascensos internos, transferencias u otras formas de movilidad dentro de la organización.
- Externo: Este tipo de reclutamiento implica atraer a personas desde fuera de la empresa para cubrir una posición específica. En este caso, la organización busca candidatos con características y competencias particulares necesarias para el puesto vacante.

#### **2.3.5. Selección**

Chiavenato (2006) Expone sobre la selección de personal expone que se trata del proceso de elegir al individuo adecuado para el cargo correspondiente. En un sentido más amplio, implica seleccionar, entre los candidatos reclutados, a aquellos que mejor se ajusten a las necesidades del puesto con el objetivo de ocupar las posiciones disponibles en la empresa. El propósito fundamental es mantener y, preferiblemente, mejorar la eficiencia y el rendimiento del personal.

#### **2.3.6. Gestión de la felicidad**

La idea de que la felicidad de los empleados está directamente relacionada con su productividad ha sido propuesta y respaldada científicamente. Por este motivo, muchas organizaciones, tanto del ámbito público como privado, están dirigiendo sus esfuerzos hacia la creación de áreas especializadas en la gestión de la felicidad. Esta tendencia se refleja en la incorporación de roles como el director de felicidad en grandes empresas.

En algunas compañías destacadas, como Google, Open English o Zappos, es común encontrar a los llamados directores de felicidad. Estos profesionales tienen la responsabilidad de fomentar actividades de motivación, fortalecimiento e

integración de equipos de trabajo. Además, desempeñan un papel crucial en la promoción de los valores corporativos. La idea subyacente es que un ambiente de trabajo positivo y la satisfacción de los empleados pueden contribuir significativamente a la productividad y al éxito general de la organización. (Gaitan et al; 2015, p.15).

Según Amando Sotomayor, en su libro ARH pag.34 dice: Tu comentario destaca la importancia de la felicidad en el ámbito laboral y cómo influye en el rendimiento y la satisfacción de los empleados. Se señala que para crear un ambiente laboral adecuado, es esencial priorizar la felicidad del personal en sus roles, lo que puede tener un impacto positivo en la estabilidad y el desempeño en el trabajo.

Cuando una organización descuida la felicidad de su personal, podría enfrentar desafíos y transformaciones no deseadas. En contraste, buscar un equilibrio entre la vida laboral y personal puede contribuir a que los empleados se sientan más conectados, colaboren eficientemente y comprendan la importancia del trabajo en equipo.

Además, mencionas algunas estrategias para fomentar la felicidad en el trabajo, como programas de chequeo de salud, actividades deportivas y culturales, horarios flexibles y períodos vacacionales. Destacas que estas acciones no solo promueven la satisfacción personal, sino que también pueden mejorar la eficacia, eficiencia y productividad en el trabajo. En última instancia, subrayas la relación entre la felicidad de los empleados y la psicología positiva.

### **2.3.7. Capacitación**

Al invertir en la capacitación, las empresas pueden mejorar la competencia de su fuerza laboral, adaptarse a los cambios y promover un ambiente de trabajo más eficiente y productivo.

### **2.3.8. Evaluación**

La evaluación no se limita a un evento único, sino que se entiende como un flujo constante, adaptándose y respondiendo a cambios a lo largo del tiempo. Este enfoque proporciona una perspectiva integral que abarca tanto la mejora continua como la adaptabilidad a las transformaciones en las conductas y rendimientos.

### **2.3.9. Gestión**

La eficacia se refiere a lograr los resultados deseados, mientras que la eficiencia se relaciona con lograr esos resultados utilizando la menor cantidad de recursos posible. En conjunto, esta conceptualización destaca la importancia de un enfoque organizado y orientado a objetivos en la gestión.” (González, 2011)

### **2.3.10. Incentivos**

El reconocimiento personalizado implica valorar y elogiar el desempeño de un empleado de manera específica, reconociendo sus contribuciones de manera individual. La inmediatez sugiere que este reconocimiento se proporciona de manera oportuna, lo que refuerza la conexión entre la acción y el reconocimiento. (González, 2011)

## CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

### 3.1. Hipótesis

#### 3.1.1. *Hipótesis general*

El Modelo de administración de recursos humanos, es viable para mejorar la productividad en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tacna, según la percepción de los expertos.

### 3.2. Operacionalización de Variables

#### 3.2.1. *Variable Independiente*

Variable independiente: **Administración de Recursos Humanos.**

- Indicadores:

**Tabla 1**

*Operacionalización de la variable independiente*

Variable	Definición	Indicador
<b>Administración de recursos humanos</b>	“Describe la manera en que los esfuerzos de los gerentes y directivos se relacionan con todos los aspectos de personal y demuestra las contribuciones que los profesionales del área hacen a este campo” (Davis W. y., 2004).	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Rotación del personal.</li> <li>– Capacitaciones y evaluaciones.</li> <li>– Nivel de satisfacción del personal</li> </ul>

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

### 3.2.2. Variable Dependiente

Variable dependiente: **Productividad.**

- Indicadores:

**Tabla 2**

*Operacionalización de la variable dependiente*

<b>Variable</b>	<b>Definición</b>	<b>Indicador</b>
<b>Productividad</b>	La productividad laboral se define como la producción promedio por trabajador en un período de tiempo. Puede ser medido en volumen físico o en términos de valor (precio por volumen) de los bienes y servicios producidos (IPE, 2016).	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Entrega oportuna de tareas.</li> <li>– Expedientes técnicos culminados.</li> <li>– Calidad de expedientes técnicos.</li> <li>– Ampliaciones de Plazo.</li> <li>– N° de observaciones a expedientes Técnicos.</li> </ul>

*Nota.* Fuente: Elaboración propia

### 3.3. Tipo de Investigación

La investigación es del tipo aplicada, porque está orientada a la validación de un modelo de Administración de recursos humanos para mejorar la productividad en la Gerencia de Ingeniería del Gobierno Regional de Tacna.

### 3.4. Nivel de Investigación

La presente investigación es nivel propositivo, porque tiene como objetivo final innovar los procesos, mediante la presentación de un modelo administración de recursos humanos, orientada a mejorar la productividad en la Gerencia de Ingeniería del Gobierno Regional de Tacna.

### **3.5. Diseño de Investigación**

La presente investigación tiene un diseño no experimental, ya que no recopila datos en un solo momento y en un tiempo único. Además, se clasifica como investigación aplicada, ya que tiene como objetivo implementar un modelo de administración con aplicación práctica. El propósito principal de la investigación es describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento específico.

Es importante señalar que en el desarrollo de la investigación no se manipularon deliberadamente las variables, sino que se basó únicamente en la observación de los fenómenos tal como se presentan en el ambiente laboral. La posterioridad del análisis se centra en comprender y examinar estos fenómenos para obtener conclusiones y hallazgos relevantes

### **3.6. Población de Estudio**

En el análisis situacional, la población de estudio estará compuesta por arquitectos e ingenieros con al menos 05 años de experiencia en el rubro, específicamente en la elaboración de expedientes técnicos, estudios definitivos y ejecución de obras. En esta investigación, se realizarán encuestas a un total de 32 profesionales que forman parte de la Gerencia de Infraestructura del GRT.

Para la validación del modelo, la población de estudio se seleccionará entre profesionales con amplia experiencia en la elaboración de expedientes técnicos y ejecución de obras, dando preferencia a aquellos que también hayan ocupado cargos gerenciales. En este caso, se entrevistarán a 05 profesionales con estas características específicas

### **3.7. Técnicas de Recolección de Datos**

#### **3.7.1. Técnica**

En la investigación se recopilará información sobre el modelo actual de administración de recursos humanos y para ello se utilizará la técnica de la encuesta.

### 3.7.2. Instrumento

El instrumento de recolección será el cuestionario con preguntas dicotómicas, bajo el formato Google, los colaboradores de oficina y campo, respondieron al cuestionario sobre el tema materia de investigación. El cuestionario comprende tres aspectos: (ver anexo 3)

**Tabla 3**

*Categorías de análisis*

<b>Categoría de análisis</b>	<b>Ítem de la pregunta</b>
1.Datos generales	1.1-1.2-1.3-1.4
2.Conocimiento del problema	2.1-2.2-2.3-2.4-2.5-2.6-2.7-2.8-2.9-2.10-2.11
3.Percepción de la propuesta	3.1-3.2-3.3-3.4-3.5

*Nota.* Fuente: Elaboración propia.

### 3.8. Análisis Estadístico de Datos

Para llevar a cabo el análisis e interpretación de los datos procesados en tu investigación, se aplicaron varios métodos y herramientas:

- 1) Software Estadístico:
  - Utilización del software estadístico SPSS versión 23.0 en español.
  - Empleo de Microsoft Excel como una herramienta adicional para el análisis de datos.
- 2) Tabulación y Codificación:
  - Generación de la tabulación y codificación de los ítems del cuestionario.
- 3) Presentación de Resultados:
  - Elaboración de cuadros de frecuencias para presentar la distribución de los datos.
  - Creación de gráficos de barra para visualizar de manera efectiva ciertos patrones o tendencias en los datos.



4) Estadística Descriptiva:

- Aplicación de técnicas de estadística descriptiva para resumir y describir las características principales de los datos, como medidas de tendencia central y dispersión.

5) Estadística Inferencial:

- Aplicación de métodos de estadística inferencial para realizar inferencias sobre la población basándose en la muestra recopilada.
- Uso de la distribución estadística t-Students para la validación del modelo, lo que implica realizar pruebas de hipótesis para confirmar la significancia de ciertos resultados.

En conjunto, estas herramientas y técnicas permiten un análisis exhaustivo de los datos recopilados, proporcionando una comprensión más profunda de las relaciones y patrones presentes en tu investigación.

## **CAPITULO IV: RESULTADOS**

### **4.1.Descripción del Trabajo en Campo**

#### **4.1.1. *Planificación del Trabajo de Campo para el Diseño de la Propuesta***

El trabajo de campo realizado involucró la aplicación de una encuesta a profesionales con experiencia en la elaboración de Expedientes Técnicos, Estudios Definitivos y residencia de Obra en instituciones públicas. Se estableció como criterio que los encuestados debían contar con una experiencia mínima de cinco años en el campo. La encuesta se diseñó utilizando un cuestionario formato Google Form, dividido en tres secciones:

- 1) Datos Generales (4 preguntas): Se recopilaron información básica sobre los encuestados.
- 2) Conocimiento del Problema (11 preguntas): Se indagó sobre el conocimiento y la experiencia de los encuestados en relación con el problema específico abordado.
- 3) Pertinencia y Necesidad de una Propuesta (5 preguntas): Se evaluó la percepción de los encuestados sobre la relevancia y necesidad de una propuesta en el contexto analizado.

El cuestionario en su totalidad constó de veinte preguntas. El formato detallado de la encuesta se encuentra disponible en el Anexo N° 9: Encuesta para el desarrollo de un modelo de administración de recursos humanos. Este enfoque metodológico proporciona una estructura clara y completa para recopilar información relevante y valiosa de los profesionales encuestados. Respecto a los expertos, se encuestó a los siguientes profesionales:

**Tabla 4***Profesionales Expertos*

<b>Nombre</b>	<b>Especialidad</b>	<b>Celular/Correo Electrónico</b>
Arturo Leonel Medina Loayza	Ing. Geólogo, 32 años de experiencia, Director de programa sectorial I, Supervisor y Residente de obra, Sub gerente de obra, Gerente de operaciones del GRT, Asesor de Gerencia de Infraestructura, Presidente de comisión de transferencia, miembro de comisión de adquisiciones y responsable del archivo técnicos de la Gerencia de infraestructura del GRT.	952808421 arturopioscis@hotmail.com
Cesar Julio Cruz Espinoza	Ingeniero Civil, con 12 años de experiencia, temas de gestión de calidad y evaluación de la conformidad. Miembro de los Comités de Aseguramiento de Calidad y Evaluación de la Conformidad de INACAL.	952505588 cruz_cesar5@hotmail.com
Juan Carlos Santos Duarte	Arquitecto con 20 años de experiencia, en el rubro de la Arquitectura, Construcción, Supervisión, Gestión Pública y Dirección de Proyectos, se ha desempeñado en altos cargos de Dirección de inversiones, Administración Gubernamental, posee experiencia en ejecución y supervisión de obras civiles; contratista de obras públicas y privadas con ejecución de la profesión en proyectos habitacionales, consultor de proyectos de infraestructura y medio ambientales.	957626252 jcsantosduarte@yahoo.com

Nombre	Especialidad	Celular/Correo Electrónico
María Etelvina Duarte Lizarzaburo	Profesional con más de 20 años de experiencia y trabajo en el sector público y privado en el Rubro de la Construcción, supervisión, Gestión de la calidad, gestión de proyectos públicos, docencia universitaria con sólidos conocimientos y habilidades con fundamentación científica e investigativa. Ingeniero Civil, Magíster en Gerencia de la Construcción y estudios concluidos en la Maestría en investigación científica, Residente, Inspector, supervisor de obras, así como también Consultor para evaluación de proyectos públicos, privados y formulador de Expedientes Técnicos, responsable del Laboratorio de Suelos y Concretos de la Universidad Privada de Tacna, certificado con la Norma ISO 17025 para Laboratorios de Ensayo.	952394110 Mduarte2017@gmail.com
Erick Alejandro Soto Acosta	Arquitecto, con 15 años de experiencia consultora en sistemas de gestión de calidad y evaluación de la conformidad. Miembro de los Comités de Aseguramiento de Calidad y Evaluación de la Conformidad de INACAL.	952219777 ericksotoacosta@hotmail.com

*Nota.* Fuente: Elaboración propia. Información proporcionada por los propios especialistas

#### **4.1.2. Ejecución de la Encuesta para el Diseño de la Propuesta**

La encuesta se realizó de la siguiente manera:

Se envió la encuesta vía red social (WhatsApp) a los profesionales que elaboran expedientes técnicos y ejecución de obra en el Gobierno Regional de Tacna, luego las respuestas a las interrogantes son enviadas al correo enlazado para su posterior análisis.

#### **4.1.3. Evaluación de la Encuesta Realizada para el Diseño de la Propuesta**

Después de recibir las encuestas, se llevó a cabo una fase de organización y clasificación de la información recopilada. Posteriormente, se procedió al procesamiento de estos datos utilizando el programa estadístico SPSS Versión 23.

Los resultados obtenidos a partir de este análisis se presentan detalladamente en el Capítulo IV de la tesis de investigación. Este enfoque metodológico asegura una gestión efectiva de los datos recolectados, permitiendo un análisis estadístico robusto que respalda y enriquece la investigación presentada.

#### **4.2. Cambios relevantes de la aplicación de la propuesta**

Se recopilaron datos mediante una encuesta en formato Google Forms, los resultados se estructuraron secuencialmente mediante tablas y gráficos trabajados con frecuencias porcentuales; asimismo se ha realizado su análisis o interpretación en función a los objetivos de la investigación.

Para ello, el procesamiento y análisis de datos se realizó con el programa estadístico SPSS. La información procesada, se muestra según el siguiente orden:

- a) Análisis estadístico sobre datos generales del encuestado.
  - Análisis de la información sobre datos generales.
- b) Análisis estadístico sobre conocimiento del problema.
  - Análisis de resumen de la información estadística procesada sobre el conocimiento del problema.
- c) Análisis estadístico sobre percepción de la propuesta.
  - Análisis de resumen de la información estadística procesada sobre el nivel de percepción de la necesidad de la propuesta de innovación.
- d) Análisis estadístico inferencial de los resultados.
- e) Síntesis del análisis estadístico del diagnóstico y conclusiones por cada componente del cuestionario.

### 4.3.Verificación de hipótesis de la investigación

#### 4.3.1. *Análisis de la Información sobre Datos Generales*

**Tabla 5**

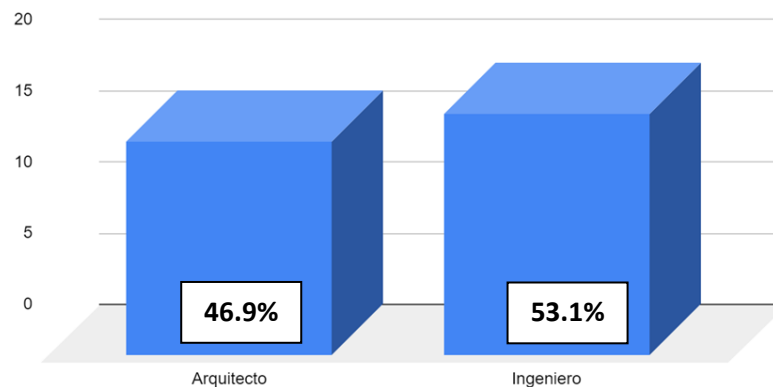
*Profesión de los encuestados*

<b>Profesión</b>	<b>F.A</b>	<b>%</b>
Arquitecto	15	46.9
Ingeniero	17	53.1
Total	32	100

*Nota.* Fuente: Encuesta aplicada.

**Figura 1**

*Profesión de los encuestados*

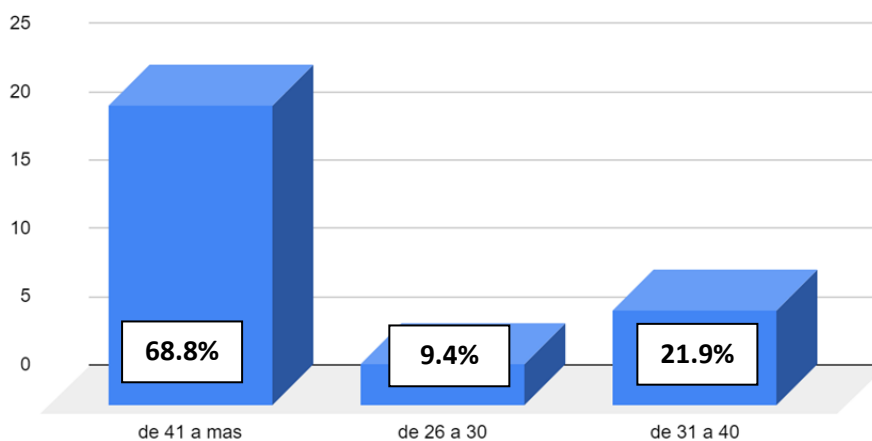


*Nota.* Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación de los resultados.** En la Tabla 5 y Fig. 1 que contiene datos sobre la profesión de los encuestados en el ámbito de la proyección y ejecución de obras públicas, se observa que el 46.9% son Arquitectos y el 53.1% son Ingenieros, lo que denota la participación casi equivalente de ambas profesiones en la planificación y desarrollo de proyectos.

**Tabla 6***Edad de los profesionales encuestados*

<b>Edades</b>	<b>F.A</b>	<b>%</b>
De 20 a 25	0	0.0
De 26 a 30	3	9.4
De 31 a 40	7	21.9
De 41 a mas	22	68.8
Total	32	100

*Nota.* Fuente: Encuesta aplicada.**Figura 2***Edad de los profesionales encuestados**Nota.* Fuente: Elaboración propia.

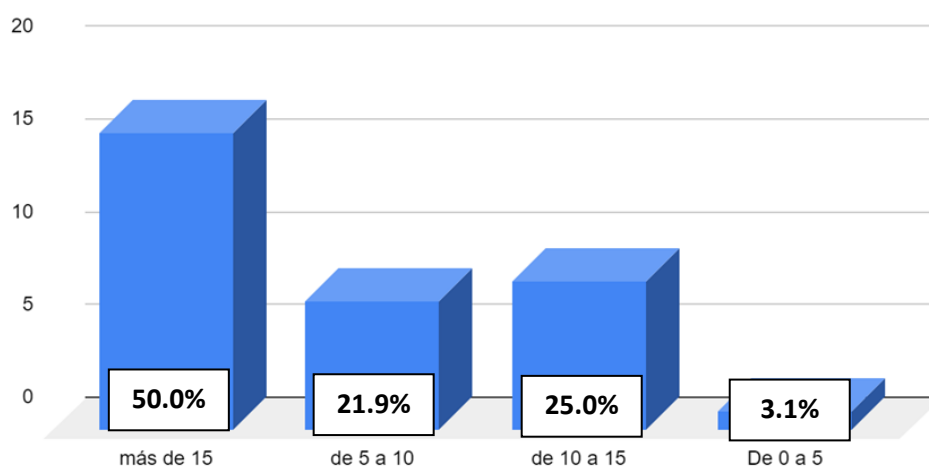
**Interpretación de los resultados.** En la Tabla 6 y Fig. 2 que contiene datos sobre la edad de los profesionales encuestados, se observa que el 9.4% tienen edades comprendidas entre los 26 y 30 años; el 21.9% tienen edades comprendidas entre los 31 y 40 años y el 68.8% son mayores de 41 años.

En tal sentido se aprecia, que predomina los profesionales de mayor edad, lo que refleja mayor conocimiento sobre temas relacionados al rubro de la construcción.

**Tabla 7***Experiencia profesional*

<b>Experiencia</b>	<b>F.A</b>	<b>%</b>
de 0 a 5	1	3.1
de 5 a 10	7	21.9
de 10 a 15	8	25.0
más de 15	16	50.0
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

*Nota.* Fuente: Encuesta aplicada.

**Figura 3***Experiencia profesional*

*Nota.* Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación de los resultados.** En la Tabla 7 y Fig. 3 que contiene datos sobre la experiencia profesional de los encuestados, se observa que el 3.1% tienen menos de 5 años; el 21.9% tienen de 5 a 10 años; el 25.0% tienen de 10 a 15 años y un 50.0% tienen más de 15 años de experiencia profesional.

En tal sentido se aprecia, que predomina los profesionales con mayor experiencia profesional en el rubro de la construcción, lo que brindará una adecuada y fidedigna información para la presente investigación.



**Tabla 8**

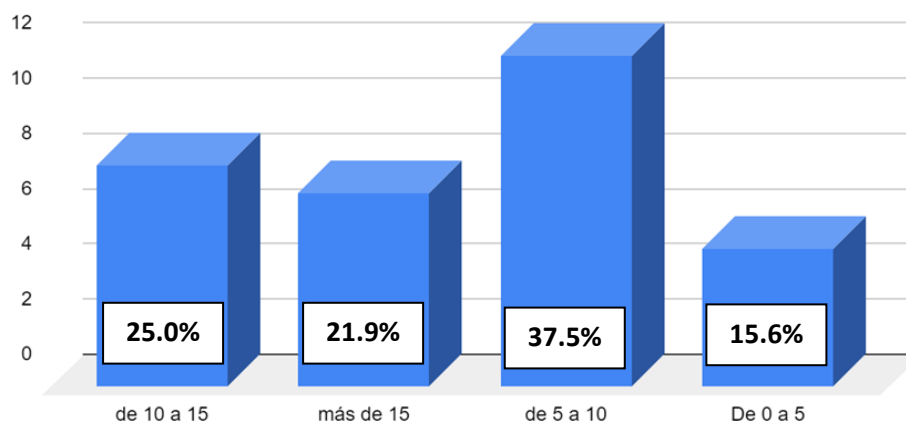
*Años de experiencia tiene en la elaboración de expedientes técnicos y/o ejecución de obras de edificación*

<b>Experiencia</b>	<b>F.A</b>	<b>%</b>
de 0 a 5	2	15.6
de 5 a 10	12	37.5
de 10 a 15	8	25.0
más de 15	10	21.9
Total	32	100

*Nota.* Fuente: Encuesta aplicada.

**Figura 4**

*Años de experiencia tiene en la elaboración de expedientes técnicos y/o ejecución de obras en edificación*



*Nota.* Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación de los resultados.** En la Tabla 8 y Fig. 4 que contiene datos sobre la experiencia en la elaboración de expedientes técnicos y/o ejecución de obra de edificación, se observa que el 15.6% tienen menos de 5 años; el 37.5% tienen de 5 a 10 años; el 25.0% tienen de 10 a 15 años y un 21.9% tienen más de 15 años de experiencia profesional.

En tal sentido se aprecia, que el más alto porcentaje son los que tienen experiencia de 5 a 10 años, plazo suficiente para obtener información necesaria sobre dificultades, tanto en la formulación como ejecución de proyectos.

#### 4.3.2. Análisis de la Información sobre Conocimiento del Problema

1. ¿Considera usted, que la existencia de presupuestos adicionales excesivos en la ejecución de obras públicas se debe en gran porcentaje a la mala elaboración de los expedientes técnicos?

**Tabla 9**

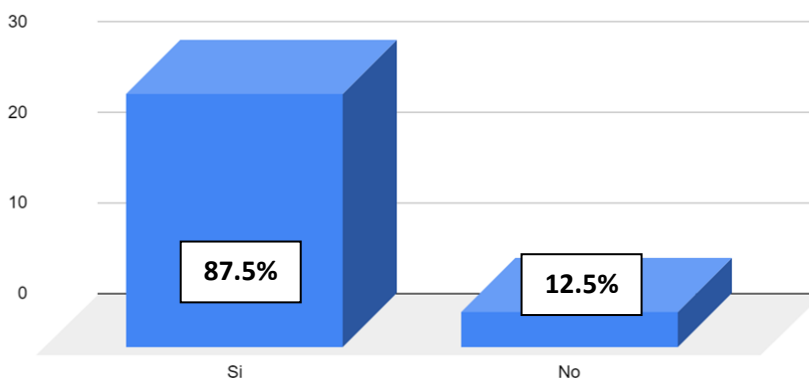
*Adicionales excesivos por la incorrecta elaboración de expedientes técnicos*

<b>Profesión</b>	<b>F.A</b>	<b>%</b>
SI	28	87.5
NO	4	12.5
Total	32	100

*Nota.* Fuente: Encuesta aplicada.

**Figura 5**

*Adicionales excesivos por la incorrecta elaboración de expedientes técnicos*



*Nota.* Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación de los resultados.** En la Tabla 9 y Fig. 5 que contiene datos sobre si la existencia de presupuestos adicionales excesivos en la ejecución de obras públicas se debe en gran porcentaje a la mala elaboración de los expedientes técnicos, el 87.5% indicó que Si, y el 12.5% indicó que NO.

En tal sentido se aprecia, que, si se le atribuye a la excesiva presentación de adicionales en ejecución de obra, la incorrecta o deficiente formulación del expediente técnico.

2. ¿Considera usted, que la mala elaboración de los expedientes técnicos se debe en gran porcentaje a la no existencia de personal técnico calificado?

**Tabla 10**

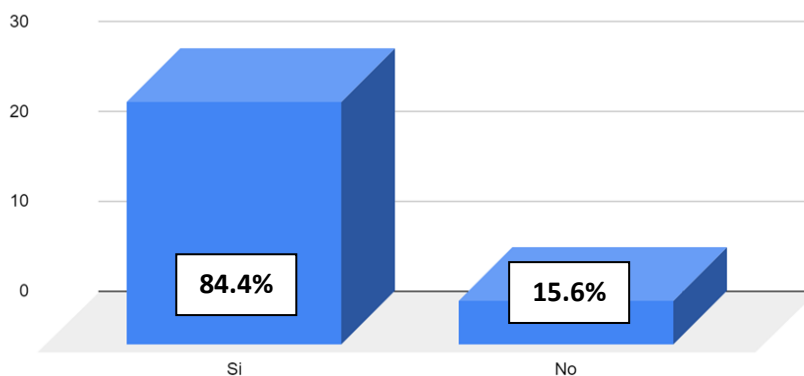
*Elaboración de expedientes técnicos por personal no calificado*

<b>Profesión</b>	<b>F.A</b>	<b>%</b>
SI	27	84.4
NO	5	15.6
Total	32	100

*Nota.* Fuente: Encuesta aplicada.

**Figura 6**

*Elaboración de expedientes técnicos por personal no calificado*



*Nota.* Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación de los resultados.** En la Tabla 10 y Fig. 6 que contiene datos sobre la mala elaboración de los expedientes técnicos por personal no calificado, el 88.4% indicó que Si, y el 15.6% indicó que NO.

En tal sentido se aprecia, que, si se le atribuye a la mala formulación de expedientes técnicos, la falta de profesionales calificados causando retrasos, deficiencias y perjuicios en la ejecución del proyecto.

3. ¿Considera usted, que la falta de ambientes adecuados, mobiliario y equipos, tiene relevancia en la entrega no oportuna y mala elaboración de los expedientes técnicos?

**Tabla 11**

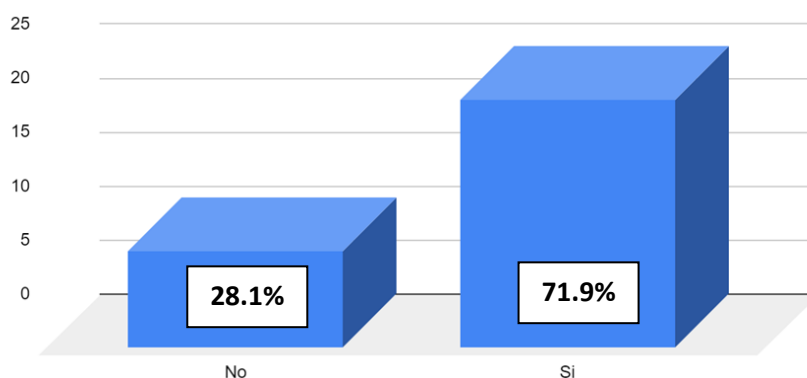
*El espacio laboral*

<b>Profesión</b>	<b>F.A</b>	<b>%</b>
SI	23	71.9
NO	9	28.1
Total	32	100

*Nota.* Fuente: Encuesta aplicada.

**Figura 7**

*El espacio laboral*



*Nota.* Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación de los resultados.** En la Tabla 11 y Fig. 7 que contiene datos sobre si la falta de ambientes adecuados, mobiliario y equipos, tiene relevancia en la entrega no oportuna y mala elaboración de los expedientes técnicos, el 71.9% indicó que Si, y el 28.1% indicó que NO.

En tal sentido se aprecia, que si influye en la entrega oportuna y calidad del expediente técnico.

4. ¿Se realiza un proceso de reclutamiento y selección para identificar y atraer al personal idóneo para el cumplimiento de los objetivos de la organización?

**Tabla 12**

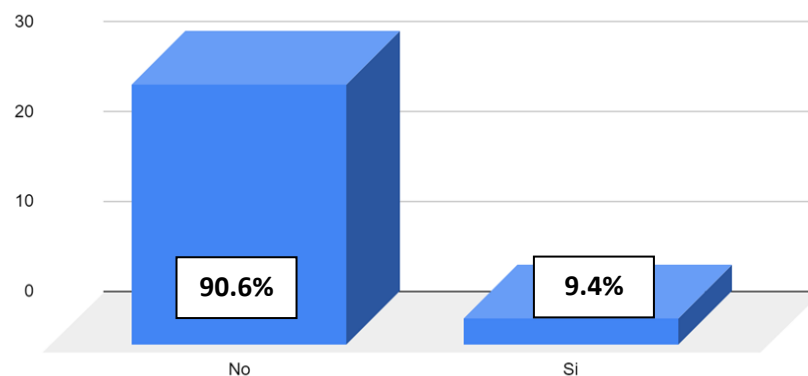
*Proceso de reclutamiento y selección del personal*

<b>Profesión</b>	<b>F.A</b>	<b>%</b>
SI	3	9.4
NO	29	90.6
Total	32	100

*Nota.* Fuente: Encuesta aplicada.

**Figura 8**

*Proceso de reclutamiento y selección del personal*



*Nota.* Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación de los resultados.** En la Tabla 12 y Fig. 8 que contiene datos sobre si se realiza un proceso de reclutamiento y selección para identificar y atraer al personal idóneo para el cumplimiento de los objetivos de la organización, el 90.6% indicó que NO, y el 9.4% indicó que SI.

En tal sentido se aprecia, que el personal que ingresa a laborar al GRT, no lo hace mediante un proceso adecuado de selección y reclutamiento de personal.

5. ¿La organización mide y administra el desempeño de los trabajadores permitiendo conocer las competencias que se necesitan para alcanzar el objetivo personal y organizacional?

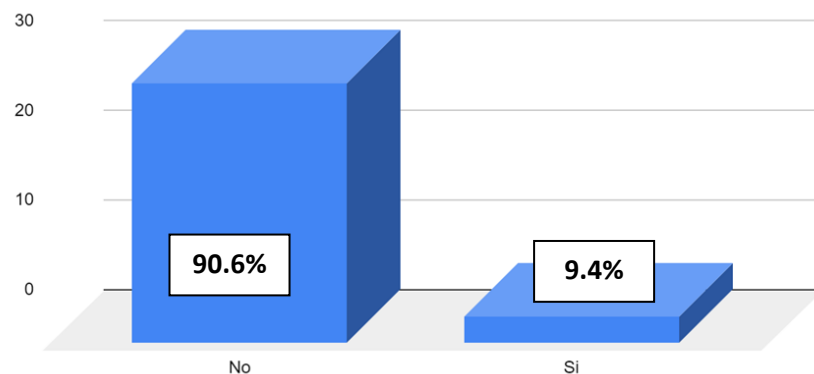
**Tabla 13**

*Medición y administración del desempeño laboral*

<b>Profesión</b>	<b>F.A</b>	<b>%</b>
SI	3	9.4
NO	29	90.6
Total	32	100

*Nota.* Fuente: Encuesta aplicada.

**Figura 9** *Medición y administración de desempeño laboral*



*Nota.* Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación de los resultados.** En la Tabla 13 y Fig. 9 que contiene datos sobre si la organización mide y administra el desempeño de los trabajadores permitiendo conocer las competencias que se necesitan para alcanzar el objetivo personal y organizacional, el 90.6% indicó que NO, y el 9.4% indicó que SI.

En tal sentido se aprecia, que el personal no es evaluado constantemente en el desempeño laboral, causando la no detección a tiempo de dificultades que perjudiquen el cumplimiento de la metas y objetivos organizacionales.

6. ¿La rotación del personal que labora en un área, retrasa el cumplimiento de las metas?

**Tabla 14**

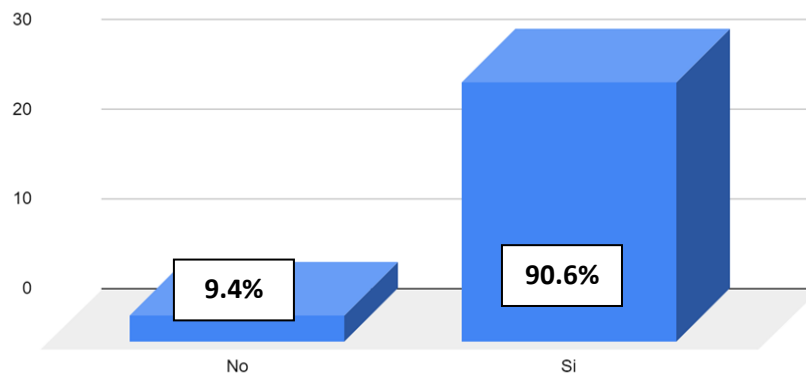
*Rotación del personal*

<b>Profesión</b>	<b>F.A</b>	<b>%</b>
SI	29	90.6
NO	3	9.4
Total	32	100

*Nota.* Fuente: Encuesta aplicada.

**Figura 10**

*Rotación del personal*



*Nota.* Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación de los resultados.** En la Tabla 14 y Fig. 10 que contiene datos sobre si la rotación del personal que labora en un área, retrasa el cumplimiento de las metas, el 9.4% indicó que NO, y el 90.6% indicó que SI.

En tal sentido se aprecia que, la continua rotación del personal, si causa retrasos y perjudica el cumplimiento de las metas del proyecto.

7. ¿La institución capacita y actualiza continuamente al personal ante las nuevas herramientas de trabajo y normativas vigentes?

**Tabla 15**

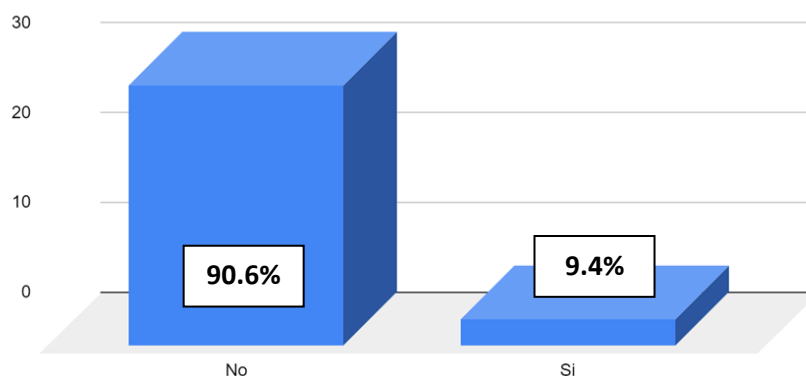
*Capacitación continua de herramientas de trabajo y normas vigentes*

<b>Profesión</b>	<b>F.A</b>	<b>%</b>
SI	3	9.4
NO	29	90.6
Total	32	100

*Nota.* Fuente: Encuesta aplicada.

**Figura 11**

*Capacitación continua de herramientas de trabajo y normas vigentes*



*Nota.* Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación de los resultados.** En la Tabla 15 y Fig. 11 que contiene datos sobre si la organización capacita y actualiza continuamente al personal ante las nuevas herramientas de trabajo y normativas vigentes, el 9.4% indicó que SI, y el 90.6% indicó que NO.

En tal sentido se aprecia que, la organización no mantiene al personal capacitado y actualizado ante las mejoras continuas en relación a herramientas y normativas en beneficio del proyecto.



8. ¿Al desarrollar proyectos interdisciplinarios, se trabaja coordinadamente, transfiriendo conocimientos y apoyo al compañero de trabajo?

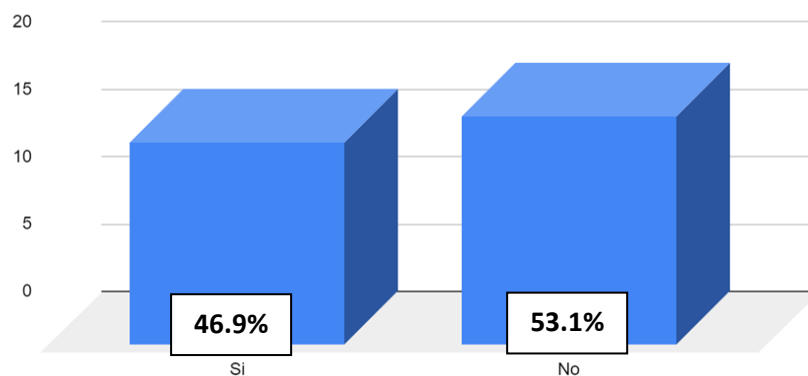
**Tabla 16** Trabajo en equipo

<b>Profesión</b>	<b>F.A</b>	<b>%</b>
SI	15	46.9
NO	17	53.1
Total	32	100

*Nota.* Fuente: Encuesta aplicada.

**Figura 12**

*Trabajo en equipo*



*Nota.* Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación de los resultados.** En la Tabla 16 y Fig. 12 que contiene datos sobre si se trabaja coordinadamente, transfiriendo conocimientos y apoyo al compañero de trabajo, el 46.9% indicó que SI, y el 53.1% indicó que NO.

En tal sentido se aprecia que, no todos los encuestados sienten que trabajan de manera coordinada y en equipo, lo que puede causar muchos factores negativos como el incumplimiento de las metas e incongruencias en el expediente técnico.

9. ¿La remuneración económica que percibe el personal, es satisfactoria de acuerdo a las funciones que cumple?

**Tabla 17**

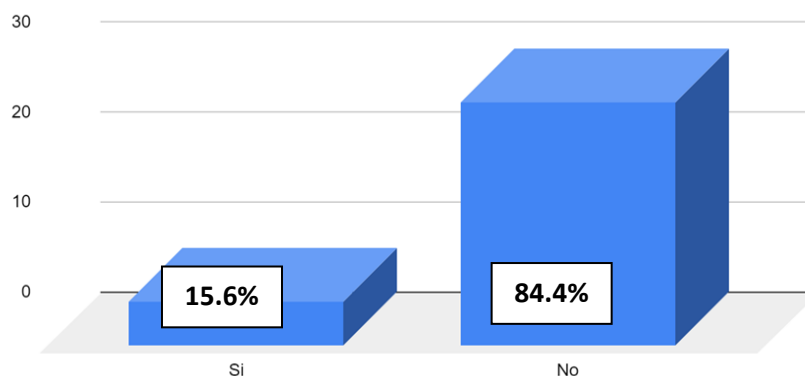
*Remuneración al personal*

<b>Profesión</b>	<b>F.A</b>	<b>%</b>
SI	5	15.6
NO	27	84.4
Total	32	100

*Nota.* Fuente: Encuesta aplicada.

**Figura 13**

*Remuneración al personal*



*Nota.* Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación de los resultados.** En la Tabla 17 y Fig. 13 que contiene datos sobre si la remuneración económica que percibe el personal, es satisfactoria de acuerdo a las funciones que cumple, el 15.6% indicó que SI, y el 84.4% indicó que NO.

En tal sentido se aprecia que, el personal no se siente satisfecho con la remuneración económica que percibe, según las labores y responsabilidades que ejerce en la organización.

10. ¿El trabajador siente satisfacción laboral en el área que labora?

**Tabla 18**

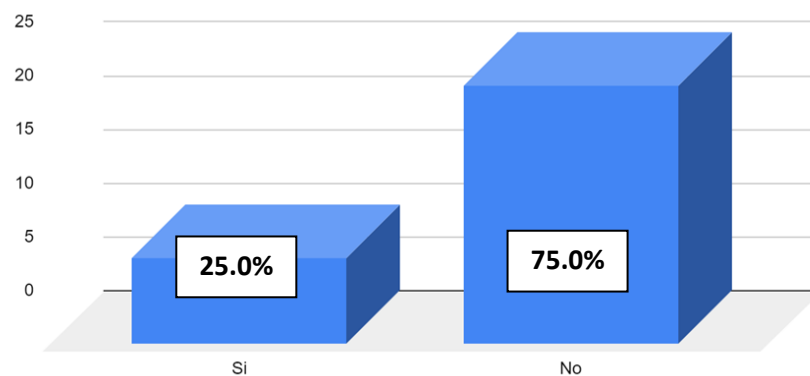
*Satisfacción laboral*

<b>Profesión</b>	<b>F.A</b>	<b>%</b>
SI	8	25.0
NO	24	75.0
Total	32	100

*Nota.* Fuente: Encuesta aplicada.

**Figura 14**

*Satisfacción laboral*



*Nota.* Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación de los resultados.** En la Tabla 18 y Fig. 14 que contiene datos sobre si el trabajador siente satisfacción laboral en el área que labora, el 25.0% indicó que SI, y el 75.0% indicó que NO.

En tal sentido se aprecia que, un porcentaje del personal no siente satisfacción laboral, lo que causa menor productividad, menor compromiso en el desarrollo de las metas y con la organización, factores que se verán reflejados en el producto final.

11. ¿La organización valora el esfuerzo del trabajador y otorga reconocimientos por los logros obtenidos?

**Tabla 19**

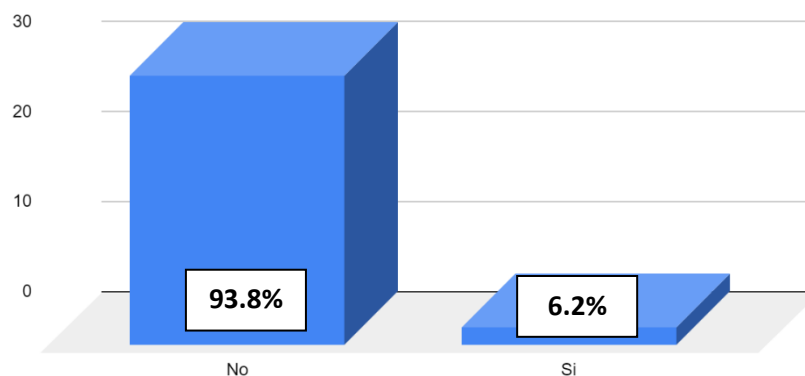
*Reconocimientos por logros obtenidos*

<b>Profesión</b>	<b>F.A</b>	<b>%</b>
SI	2	6.2
NO	30	93.8
Total	32	100

*Nota.* Fuente: Encuesta aplicada.

**Figura 15**

*Reconocimientos por logros obtenidos*



*Nota.* Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación de los resultados.** En la Tabla 19 y Fig. 15 que contiene datos sobre si la organización valora el esfuerzo del trabajador y otorga reconocimientos por los logros obtenidos, el 6.2% indicó que SI, y el 93.8% indicó que NO.

En tal sentido se aprecia que, la organización no valora ni otorga reconocimientos al personal por los logros, tanto individual como equipo, acto que motivaría y estimularía al cumplimiento de las metas programadas, beneficiando así a la organización

### 4.3.3. Análisis de la Información sobre Percepción de la Propuesta

1. ¿Con un buen reclutamiento y selección del personal que ingresa a laborar la gerencia de infraestructura del GRT, se podrá mejorar la productividad y cumplir con las metas?

**Tabla 20**

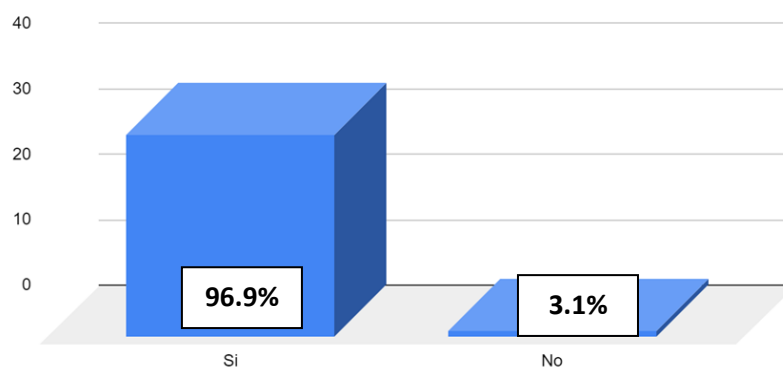
*Proceso de reclutamiento y selección del personal para mejorar la productividad*

Profesión	F.A	%
SI	1	96.9
NO	31	3.1
Total	32	100

*Nota.* Fuente: Encuesta aplicada.

**Figura 16**

*Proceso de reclutamiento y selección del personal para mejorar la productividad*



*Nota.* Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación de los resultados.** En la Tabla 20 y Fig. 16 que contiene datos sobre si con un buen reclutamiento y selección del personal que ingresa a laborar la gerencia de infraestructura del GRT, se podrá mejorar la productividad y cumplir con las metas, el 96.9% indicó que SI, y el 3.1% indicó que NO.

En tal sentido se aprecia que, el personal encuestado, si está de acuerdo con la implementación de un proceso adecuado de selección y reclutamiento, a fin de

elegir el personal más adecuado, que pueda cumplir con los requisitos de los trabajos a realizar y así alcanzar las metas y objetivos organizacionales.

2. ¿Con la realización del desempeño laboral de manera periódica, se podrá determinar el grado de eficiencia y eficacia del personal?

**Tabla 21**

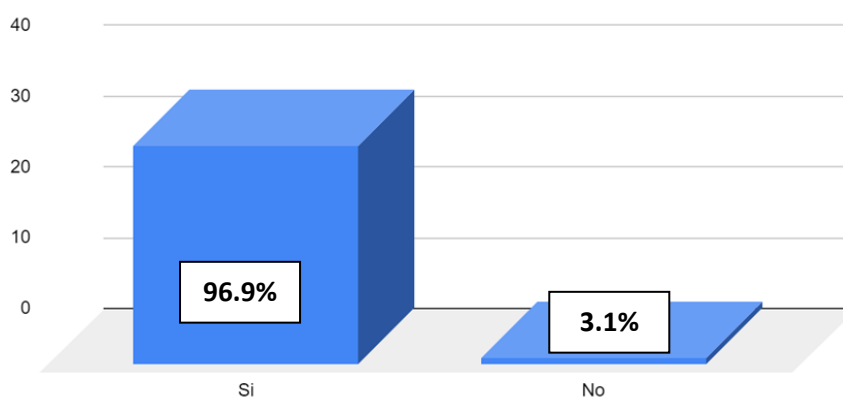
*Evaluación de desempeño laboral para determinar la eficacia y eficiencia del personal*

<b>Profesión</b>	<b>F.A</b>	<b>%</b>
SI	1	96.9
NO	31	3.1
Total	32	100

*Nota.* Fuente: Encuesta aplicada.

**Figura 17**

*Evaluación de desempeño laboral para determinar la eficacia y eficiencia del personal*



*Nota.* Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación de los resultados.** En la Tabla 21 y Fig. 17 que contiene datos sobre si con la realización del desempeño laboral de manera periódica, se podrá determinar el grado de eficiencia y eficacia del personal, el 96.9% indicó que SI, y el 3.1% indicó que NO.

En tal sentido se aprecia que, el personal encuestado, si está de acuerdo con que se realice evaluaciones de desempeño laboral, a fin de identificar y proponer mejoras en los procesos que conducen al cumplimiento de las metas y objetivos.

3. ¿Considera Ud. que debería permitirse la flexibilidad horaria y el teletrabajo al personal de labora, para mejorar la productividad del mismo?

**Tabla 22**

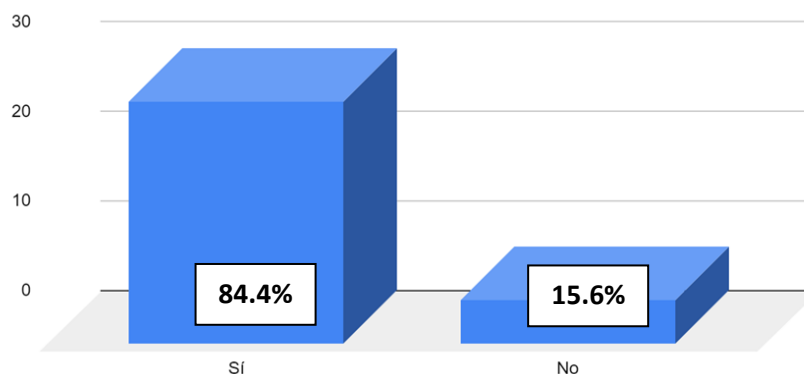
*Flexibilidad horaria y el teletrabajo al personal*

Profesión	F.A	%
SI	27	84.4
NO	5	15.6
Total	32	100

*Nota.* Fuente: Encuesta aplicada.

**Figura 18**

*Flexibilidad horaria y el teletrabajo al personal*



*Nota.* Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación de los resultados.** En la Tabla 22 y Fig. 18 que contiene datos sobre si considera Ud. que debería permitirse la flexibilidad horaria y el teletrabajo al personal de labora, para mejorar la productividad del mismo, el 84.4% indicó que SI, y el 15.6% indicó que NO.

En tal sentido se aprecia que, el personal encuestado, si está de acuerdo con la flexibilidad horaria y el teletrabajo, modalidades que consiste en adecuar la jornada a las necesidades del empleado para que pueda conciliar su vida familiar con la laboral.

4. ¿Considera usted que la infraestructura, mobiliario y equipos existentes donde labora el personal influye en la productividad del mismo?

**Tabla 23**

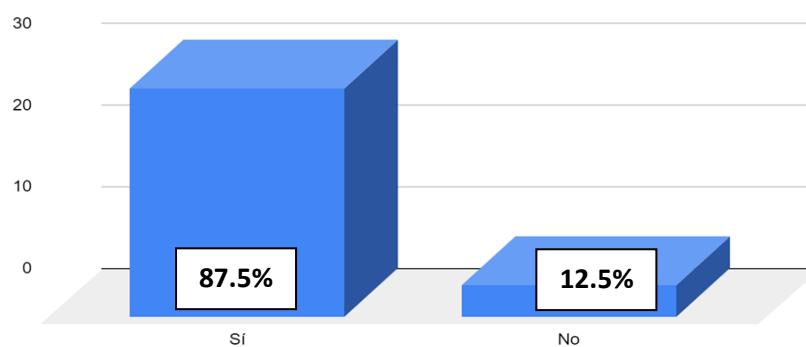
*Influencia de la infraestructura, mobiliario y equipos en la productividad*

<b>Profesión</b>	<b>F.A</b>	<b>%</b>
SI	28	87.5
NO	4	12.5
Total	32	100

*Nota.* Fuente: Encuesta aplicada.

**Figura 19**

*Influencia de la infraestructura, mobiliario y equipos en la productividad*



*Nota.* Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación de los resultados.** En la Tabla 23 y Fig. 19 que contiene datos sobre si considera usted que la infraestructura, mobiliario y equipos existentes donde labora el personal influye en la productividad del mismo, el 87.5% indicó que SI, y el 12.5% indicó que NO.



En tal sentido se aprecia que, la mayoría del personal encuestado opina que una buena infraestructura, mobiliario y equipos, si influye en la productividad, ocasionando que el trabajador realice sus labores con menor estrés y mayor comodidad en su puesto.

5. ¿El reconocimiento y recompensa al personal por los logros obtenidos, mejorará el desempeño y la productividad del mismo?

**Tabla 24**

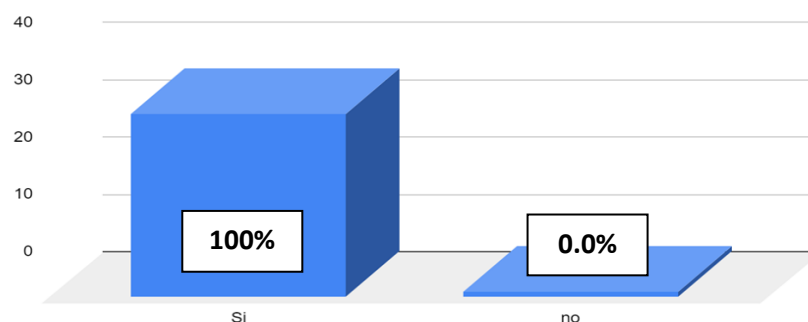
*Reconocimiento y recompensa al personal para mejorar la productividad*

<b>Profesión</b>	<b>F.A</b>	<b>%</b>
SI	32	100
NO	0	0
Total	32	100

*Nota.* Fuente: Encuesta aplicada.

**Figura 20**

*Reconocimiento y recompensa al personal para mejorar la productividad*



*Nota.* Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación de los resultados.** En la Tabla 24 y Fig. 20 que contiene datos sobre si el reconocimiento y recompensa al personal por los logros obtenidos, mejorará el desempeño y la productividad del mismo el 100.0% indicó que SI, y el 0% indicó que NO.

En tal sentido se aprecia que, la totalidad del personal opino que el reconocimiento y recompensa al personal por los logros obtenidos, si mejorará el desempeño y la productividad, actos que mantendrá al personal motivado para el buen desempeño laboral y por ende la productividad.

#### **4.4.Síntesis del Análisis Estadístico**

La aplicación de la encuesta y las conclusiones derivadas de esta, fue muy importante para concluir en lo siguiente:

##### **4.4.1. De la Información General de los Encuestados**

Los profesionales encuestados, brindaron información efectiva y veraz sobre el contexto en el que se desarrolla la presente investigación, puesto que son profesionales con más de cinco años de experiencia en la formulación y ejecución de obras de edificación.

- a) El 46.9% son Arquitectos y el 53.1% son Ingenieros, lo que denota la participación casi equivalente de ambas profesiones en la planificación y desarrollo de proyectos.
- b) El 9.4% tienen edades comprendidas entre los 26 y 30 años; el 21.9% tienen edades comprendidas entre los 31 y 40 años y el 68.8% son mayores de 41 años. Predomina los profesionales de mayor edad, lo que refleja mayor conocimiento sobre temas relacionados al rubro de la construcción.
- c) El 3.1% tienen menos de 5 años; el 21.9% tienen de 5 a 10 años; el 25.0% tienen de 10 a 15 años y un 50.0% tienen más de 15 años de experiencia profesional. Predomina los profesionales con mayor experiencia profesional en el rubro de la construcción.
- d) El 15.6% tienen menos de 5 años; el 37.5% tienen de 5 a 10 años; el 25.0% tienen de 10 a 15 años y un 21.9% tienen más de 15 años de experiencia profesional. En tal sentido se aprecia, que el más alto porcentaje son los que tienen experiencia de 5 a 10 años, plazo suficiente para obtener información necesaria sobre dificultades, tanto en la formulación como ejecución de proyectos.

#### **4.4.2. *Del conocimiento del problema***

- a) El 87.5% indicó que, si se le atribuye a la excesiva presentación de adicionales en ejecución de obra, la incorrecta o deficiente formulación del expediente técnico.
- b) El 88.4% indicó que, si se le atribuye a la mala formulación de expedientes técnicos, la falta de profesionales calificados causando retrasos, deficiencias y perjuicios en la ejecución del proyecto.
- c) El 71.9% indicó que la falta de ambientes adecuados, mobiliario y equipos, tiene relevancia en la entrega no oportuna y mala elaboración de los expedientes técnicos.
- d) El 90.6% indicó que el personal que ingresa a laborar al GRT, no lo hace mediante un proceso adecuado de selección y reclutamiento de personal.
- e) El 90.6% indicó que el personal no es evaluado constantemente en el desempeño laboral, causando la no detección a tiempo de dificultades que perjudiquen el cumplimiento de la metas y objetivos organizacionales.
- f) El 90.6% indicó que la continua rotación del personal, causa retrasos y perjudica el cumplimiento de las metas del proyecto.
- g) El 90.6% indicó que la organización no mantiene al personal capacitado y actualizado ante las mejoras continuas en relación a herramientas y normativas en beneficio del proyecto.
- h) El 53.1% indicó que no trabaja coordinadamente, transfiriendo conocimientos y apoyo al compañero de trabajo, el 46.9% indicó que si, lo que puede causar muchos factores negativos como el incumplimiento de las metas e incongruencias en el expediente técnico.
- i) El 84.4% indicó que no se siente satisfecho con la remuneración económica que percibe, según las labores y responsabilidades que ejerce en la organización.
- j) El 75.0% indicó el personal no siente satisfacción laboral, lo que causa menor productividad, menor compromiso en el desarrollo de las metas y con la organización, factores que se verán reflejados en el producto final.

- k) El 93.8% indicó que la organización no valora ni otorga reconocimientos al personal por los logros, tanto individual como equipo, acto que motivaría y estimularía al cumplimiento de las metas programadas, beneficiando así a la organización.

#### **4.4.3. *De la percepción de la propuesta***

- a) El 96.9% indicó que, si está de acuerdo con la implementación de un proceso adecuado de selección y reclutamiento, a fin de elegir el personal más adecuado, que pueda cumplir con los requisitos de los trabajos a realizar y así alcanzar las metas y objetivos organizacionales.
- b) El 96.9% indicó que, si está de acuerdo con que se realice evaluaciones de desempeño laboral, a fin de identificar y proponer mejoras en los procesos que conducen al cumplimiento de las metas y objetivos.
- c) El 84.4% indicó que, si está de acuerdo con la flexibilidad horaria y el teletrabajo, modalidades que consiste en adecuar la jornada a las necesidades del empleado para que pueda conciliar su vida familiar con la laboral.
- d) El 87.5% indicó que una buena infraestructura, mobiliario y equipos, si influye en la productividad, ocasionando que el trabajador realice sus labores con menor estrés y mayor comodidad en su puesto.
- e) El 100.0% indicó que el reconocimiento y recompensa al personal por los logros obtenidos, si mejorará el desempeño y la productividad, actos que mantendrá al personal motivado para el buen desempeño laboral y por ende la productividad.

### **4.5. Descripción de los Resultados Previsibles de la Propuesta**

#### **4.5.1. *Descripción del Trabajo de Campo y Llenado de Encuestas para la Validación de la Propuesta***

Para la validación de la propuesta se efectuó una segunda encuesta, esta vez sólo a un grupo de expertos, los cuales se mencionan en la Tabla 29, y se diseñó un

formato tipo cuestionario que corresponde a la propuesta y cuya matriz se muestra a continuación en la siguiente tabla:

**Tabla 25**

*Matriz del instrumento de validación de la propuesta*

Metodología	Criterios	Grado de validez		
		Alta	Media	Baja
		3	2	1
Componente 1 Proceso 0: Diagnóstico Situacional	¿Qué grado de validez le otorga efectuar un adecuado diagnóstico situacional para determinar la viabilidad de implementar un modelo de administración de recursos humanos?			
Componente 2 Proceso 1 Procesos de Gestión de admisión	¿Qué grado de validez le otorga al modelo propuesto para definir los procesos y procedimientos de gestión de Admisión de personal?			
Proceso 2 Procesos de Gestión de desarrollo	¿Qué grado de validez le otorga al modelo propuesto de gestión para definir los procesos y procedimientos de inducción y evaluación del desempeño del personal?			
Proceso 3 Procesos de Gestión de la felicidad	¿Qué grado de validez le otorga al modelo propuesto de gestión para definir los procesos y procedimientos de felicidad del personal?			

*Nota.* Fuente: Elaboración propia.

El cuestionario fue diseñado en base a los procesos que corresponde la propuesta de innovación, en función a los cuales se elaboró la Tabla 29, en la primera columna se presenta los modelos del proceso, en la segunda columna se realiza una pregunta asociada a cada proceso anteponiendo el grado de validez que le otorga la dimensión correspondiente; y en la tercera columna, el encuestado

determinará el grado de validez según la escala de valoración indicada en dicha tabla, es decir, tres si el grado de validez es alto; dos, si el grado de validez se considera medio y uno si se considera un grado de validez bajo. (Ver Anexo 10)

#### **4.5.2. *Procesamiento de la información***

Para el procesamiento de la información obtenida de la encuesta de validación a los expertos, se utilizó el programa SPSS versión 22.

#### **4.5.3. *Resultados previsibles o esperados de la propuesta***

Los resultados de la aplicación del modelo de administración de recursos humanos propuesto son los siguiente:

**Tabla 26**

*Resultados de la aplicación de los procesos del Modelo de Administración de recursos humanos*

<b>Dimensión del modelo</b>	<b>Grado de validez</b>
Componente 1: Diagnostico Situacional	
Proceso 0: Planificar la gestión de riesgos	Alto
Componente 2: Procesos	
Proceso 1: Gestión de admisión	Alto
Proceso 2: Gestión de desarrollo	Alto
Proceso 3: Gestión de la felicidad	Alto

*Nota.* Fuente: Elaboración propia.

### **4.6. Validación del Modelo Propuesto**

#### **4.6.1. *Prueba estadística de validez del Modelo de administración de los recursos humanos propuesto***

Para establecer el nivel de validez de la propuesta del modelo de administración de recursos humanos para mejorar la productividad en la gerencia de ingeniería del GRT, se desarrolla la siguiente prueba de hipótesis:

## a) Formulación de la Hipótesis estadística

Considerando cuatro procesos y tres grados de libertad (alto, medio y bajo), se tiene lo siguiente:

$$\left. \begin{array}{l} - \text{Puntaje máximo: } 4 \times 3 = 12 \\ - \text{Puntaje mínimo: } 4 \times 1 = 4 \end{array} \right\} \begin{array}{l} \text{Donde} \\ \mu = \text{Medio poblacional} \\ \mu = 12 - 4 = 8 \end{array}$$

Por lo tanto, la hipótesis para el modelo propuesto:

Hipótesis nula (H0) :  $\mu \leq 8$ ; la propuesta tiene baja validez

Hipótesis alterna (H1) :  $\mu > 8$ ; la propuesta tiene alta validez

## b) Nivel de significancia

$\alpha = 5\%$ ; Nivel de significación (95% de nivel de confianza)

## c) Estadígrafo de prueba

Se aplicará la prueba de "t" de Student

Fórmula:

$$t (\text{obtenido}) = (X - \mu) / (S / \sqrt{n}) \quad (2)$$

Dónde:

X = media muestral

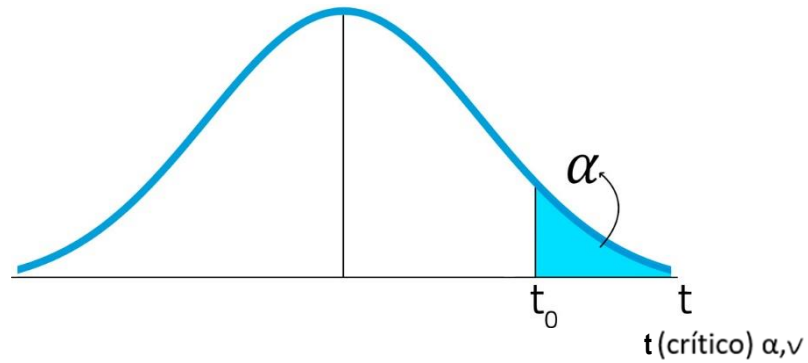
$\mu$  = Media poblacional

S = desviación estándar

n = tamaño de muestra

## d) Valor crítico obtenido de la tabla t-Student

t (crítico) = valor obtenido de la tabla t-Student

**Figura 21***Tabla t-Student*

*Nota.* Fuente: Prueba t-Student

**Grados de libertad:**

Como  $n=5$ ; tamaño de la muestra (expertos entrevistados)

$$Gl = 5 - 1$$

$$Gl = 4$$

**Zona de aceptación y de rechazo:**

Para:

$$\alpha = 5\% \text{ o } 0,05$$

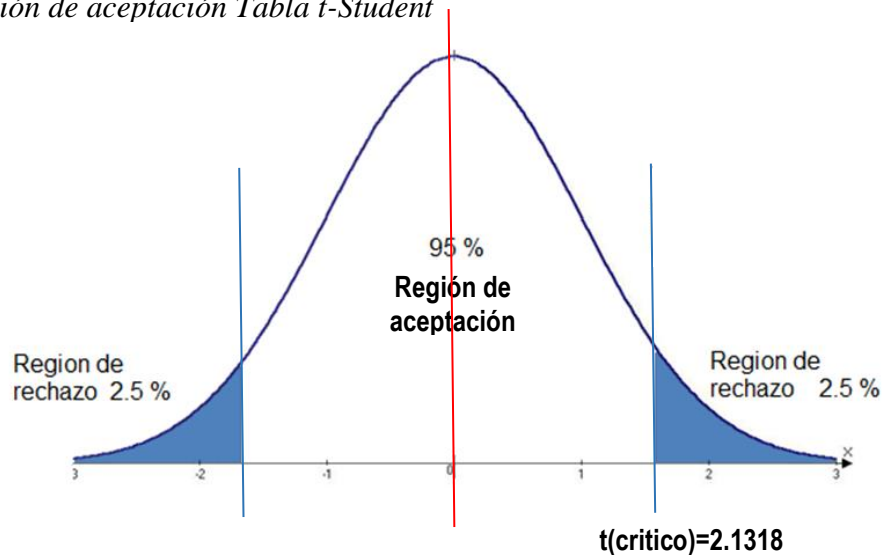
$$Gl = 4$$

**Tabla 27***Tabla de áreas de la distribución t-Student*

$\nu$	$t_{0,55}$	$t_{0,60}$	$t_{0,70}$	$t_{0,80}$	$t_{0,90}$	$t_{0,95}$	$t_{0,975}$	$t_{0,99}$	$t_{0,995}$
1	0,1584	0,3249	0,7265	1,3764	3,0777	6,3138	12,7062	31,8205	63,6567
2	0,1421	0,2887	0,6172	1,0607	1,8856	2,9200	4,3027	6,9646	9,9248
3	0,1366	0,2767	0,5844	0,9785	1,6377	2,3534	3,1824	4,5407	5,8409
4	0,1338	0,2707	0,5686	0,9410	1,5331	2,1318	2,7764	3,7469	4,6041
5	0,1322	0,2672	0,5594	0,9195	1,4759	2,0150	2,5706	3,3649	4,0321
6	0,1311	0,2648	0,5534	0,9057	1,4398	1,9432	2,4469	3,1427	3,7074
7	0,1303	0,2632	0,5491	0,8960	1,4149	1,8946	2,3646	2,9980	3,4995
8	0,1297	0,2619	0,5459	0,8889	1,3968	1,8595	2,3060	2,8965	3,3554
9	0,1293	0,2610	0,5435	0,8834	1,3830	1,8331	2,2622	2,8214	3,2498
10	0,1289	0,2602	0,5415	0,8791	1,3722	1,8125	2,2281	2,7638	3,1693

*Nota.* Fuente: Prueba t-Student



**Figura 22***Región de aceptación Tabla t-Student*

*Nota.* Fuente: Prueba t-Student

El valor de  $t(\text{crítico})$ , se obtiene de la tabla de áreas de la distribución  $t$  Student, para lo cual con un grado de libertad  $Gl = 4$  y un nivel de significancia de  $\alpha = 5\%$ , da como resultado un  $t(\text{crítico}) = 2,1318$ .

e) Resultados de la aplicación del estadístico de prueba

**Tabla 28***Valores obtenidos de media y desviación estándar del SPSS*

<b>Resultados</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. Estándar</b>
<i>Validación</i>	<i>11.80</i>	<i>0.447</i>

*Nota.* Fuente: Resultados del análisis estadístico en el SPSS

Reemplazando los datos del análisis estadístico, en el estadístico de prueba “ $t$ ”, se obtiene lo siguiente:

$$t(\text{obtenido}) = \frac{\bar{X} - \mu}{S / \sqrt{n}}$$

$$t(\text{obtenido}) = \frac{11.80 - 8}{0.447 / \sqrt{5}}$$

Se tiene que el valor de  $t(\text{obtenido}) = 19.000$

f) Regla de decisión

Si  $t(\text{obtenido}) < t(\text{crítico})$ ; entonces se acepta la hipótesis nula

Si  $t(\text{obtenido}) > t(\text{crítico})$ ; entonces se rechaza la hipótesis nula

g) Decisión

Como el valor de:

$$t(\text{obtenido}) = 19.000 \text{ es mayor a } t(\text{crítico}) = 2,1318$$

Entonces se decide rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ) y en consecuencia se acepta la hipótesis alterna ( $H_1$ ).

h) Conclusión estadística

Se concluye que, con un nivel de confianza del 95% el nivel de validez del modelo de administración de recursos humanos propuesto es alto; por lo tanto, constituye una alternativa viable para la solución del problema de investigación, según los expertos.

#### **4.7.Verificación de la Hipótesis de la Investigación**

La hipótesis General de la presente investigación es:

El Modelo de administración de recursos humanos, es viable para mejorar la productividad en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tacna, según la percepción de los expertos.

Considerando los resultados de los análisis de la opinión de expertos, se establece que el modelo de administración de recursos humanos propuesto, constituye una alternativa viable para mejorar la productividad en el Gerencia de Ingeniería del Gobierno Regional de Tacna, con un nivel de confianza del 95%. Por lo descrito, queda verificada la hipótesis.

## **CAPITULO V: DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

La investigación tuvo como objetivo proponer un modelo de administración de recursos humanos para mejorar la productividad en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tacna. La hipótesis general formulada afirmaba que existe una relación entre ambas variables, es decir, entre el modelo de administración de recursos humanos y la mejora de la productividad.

Por lo cual, se planteó tres objetivos específicos con el fin de poder lograr el objetivo general; con los resultados del trabajo de campo lo siguiente:

Con respecto al primer objetivo: “Diagnóstico situacional de la administración de recursos humanos en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tacna”; para lo cual fue de mucha importancia la encuesta realizada a 32 profesionales.

Dicha encuesta mencionada posee 3 dimensiones, dentro de las cuales tenemos a la primera que, hace referencia a:

La Información General de los encuestados, Los profesionales brindaron información efectiva y veraz sobre el contexto en el que se desarrolla la presente investigación, puesto que son profesionales con más de cinco años de experiencia en la formulación y ejecución de obras de edificación. En donde; el 46.9% son Arquitectos y el 53.1% son Ingenieros, lo que demuestra que ambas profesiones tienen una participación casi equivalente en la planificación y desarrollo de proyectos. En lo que respecta a las edades, el 21.9% tienen edades comprendidas entre los 31 y 40 años y el 68.8% son mayores de 41 años, donde se puede evidenciar que predomina los profesionales de mayor edad, lo que refleja mayor conocimiento sobre temas relacionados al rubro de la construcción. Si bien es cierto

que se tiene personal con bastante edad, lo que también se tiene que evaluar es su experiencia profesional por lo cual se evidencio que el 25.0% tienen de 10 a 15 años y un 50.0% tienen más de 15 años de experiencia profesional, por ende, se denota que predomina los profesionales con mayor experiencia profesional en el rubro de la construcción.

Asimismo, como se tiene que evidenciar su experiencia general, de la misma manera y con mayor énfasis se tiene que evaluar su experiencia específica en el rubro en el cual desempeñan su actual función, en el cual en el 37.5% tienen de 5 a 10 años; el 25.0% tienen de 10 a 15 años profesional. En tal sentido se aprecia, que el más alto porcentaje son los que tienen experiencia de 5 a 10 años, se tiene personal con cierto nivel de experiencia específica tanto en la formulación como ejecución de proyectos.

Lo cual concuerda con los resultados encontrados Gonzales L. Delgado J. (2017) en donde indican que para un correcto desempeño se necesita contar con un talento humano que este alineado a los perfiles de cargo y funciones, con el fin de conseguir colaboradores idóneos, de manera tal, que se tiene un profesional con experiencia para dar una opinión técnica acertada, en tal sentido en la primera dimensión se pudo evidenciar que se cuenta con profesionales, con el conocimiento suficiente para indicar cual sería uno de los posibles problemas a los cuales se puede atribuir el bajo desempeño.

En lo que respecta a la segunda dimensión se tiene: Del conocimiento del problema; en el 87.5% indicó que, si se le atribuye a la excesiva presentación de adicionales en ejecución de obra, la incorrecta o deficiente formulación del expediente técnico. El 88.4% indicó que, si se le atribuye a la mala formulación de expedientes técnicos, la falta de profesionales calificados causando retrasos, deficiencias y perjuicios en la ejecución del proyecto. El 71.9% indicó que la falta de ambientes adecuados, mobiliario y equipos, tiene relevancia en la entrega no oportuna y mala elaboración de los expedientes técnicos. El 90.6% indicó que el personal que ingresa a laborar al GRT, no lo hace mediante un proceso adecuado de selección y reclutamiento de personal. El 90.6% indicó que el personal no es evaluado constantemente en el desempeño laboral, causando la no detección a

tiempo de dificultades que perjudiquen el cumplimiento de la metas y objetivos organizacionales. El 90.6% indicó que la continua rotación del personal, causa retrasos y perjudica el cumplimiento de las metas del proyecto. El 90.6% indicó que la organización no mantiene al personal capacitado y actualizado ante las mejoras continuas en relación a herramientas y normativas en beneficio del proyecto. El 53.1% indicó que no trabaja coordinadamente, transfiriendo conocimientos y apoyo al compañero de trabajo, el 46.9% indicó que si, lo que puede causar muchos factores negativos como el incumplimiento de las metas e incongruencias en el expediente técnico. El 84.4% indicó que no se siente satisfecho con la remuneración económica que percibe, según las labores y responsabilidades que ejerce en la organización. El 75.0% indicó el personal no siente satisfacción laboral, lo que causa menor productividad, menor compromiso en el desarrollo de las metas y con la organización, factores que se verán reflejados en el producto final. El 93.8% indicó que la organización no valora ni otorga reconocimientos al personal por los logros, tanto individual como equipo, acto que motivaría y estimularía al cumplimiento de las metas programadas, beneficiando así a la organización.

Dichos resultados, concuerdan con lo estipulado en la investigación de Carballe, R. (2015), en donde indica que, para tener una mejora en la productividad, es imprescindible elevar la motivación laboral, y por motivación laboral hace referencia a los factores como la valoración por parte de la institución al desempeño del trabajador, a la satisfacción económica a través de una adecuada remuneración, a la capacitación permanente al personal y a los ambientes (mobiliarios y equipos) adecuados para un mejor desempeño.

En lo que respecta a la tercera dimensión, de la percepción de la propuesta, se tiene que, el 96.9% indicó que, si está de acuerdo con la implementación de un proceso adecuado de selección y reclutamiento, a fin de elegir el personal más adecuado, que pueda cumplir con los requisitos de los trabajos a realizar y así alcanzar las metas y objetivos organizacionales. El 96.9% indicó que, si está de acuerdo con que se realice evaluaciones de desempeño laboral, a fin de identificar y proponer mejoras en los procesos que conducen al cumplimiento de las metas y

objetivos. El 84.4% indicó que, si está de acuerdo con la flexibilidad horaria y el teletrabajo, modalidades que consiste en adecuar la jornada a las necesidades del empleado para que pueda conciliar su vida familiar con la laboral. El 87.5% indicó que una buena infraestructura, mobiliario y equipos, si influye en la productividad, ocasionando que el trabajador realice sus labores con menor estrés y mayor comodidad en su puesto. El 100.0% indicó que el reconocimiento y recompensa al personal por los logros obtenidos, si mejorará el desempeño y la productividad, actos que mantendrá al personal motivado para el buen desempeño laboral y por ende la productividad

Dichos resultados concuerdan con lo estipulado por León G., (2018) sobre la gestión efectiva de los recursos humanos, hace mención que se tiene que aplicar un conjunto de prácticas desde el planeamiento, con fines de lograr una mayor productividad en los procesos, cuando hace mención desde el planeamiento hace referencia a la selección del personal, fuentes de reclutamiento y la contratación del personal. En dicha investigación demostró que, si existe una relación significativa entre el control de los recursos humanos y la mejora continua, en tal sentido considero correcto el registro y evaluación constante del desempeño del personal.

En lo que respecta al segundo objetivo: “Diseñar los procesos y procedimientos del modelo de administración de recursos humanos de la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tacna”

Se hizo la propuesta de modelo de administración de recursos humanos, en donde se cuenta con tres procesos, y cada uno de ellos con indicadores, como se detalla a continuación:

1) Gestión de Admisión

- Planeación, el cual consiste en determinar el personal necesario y tanto el diseño como la descripción de puestos de trabajo.
- Reclutamiento, el cual consiste en los procedimientos orientados a atraer buscar, y reunir los candidatos.
- Selección, el cual consiste en el proceso de escoger entre los candidatos reclutados.

2) Gestión de Desarrollo

- Inducción, la cual consiste en la presentación e integración de nuevos trabajadores.
- Evaluación de desempeño, es una evaluación periódica que tiene por finalidad evaluar el grado de eficacia del personal.

### 3) Gestión de la felicidad

- Remuneración, consiste en dar una compensación monetaria justa con el rol que desempeñan.
- Comunicación interna, consiste en construir canales para recoger sugerencias de mejora.
- Flexibilidad horaria y teletrabajo, consiste en trabajos a distancia y sin presión horaria, esto es con el fin de brindar comodidad y evitar algunas condiciones de riesgo como se vivieron actualmente, durante la pandemia.
- Capacitación, son acciones formativas orientadas a ampliar y mejorar conocimientos del personal
- Espacio de Trabajo, consiste en el bienestar del personal en el lugar donde desarrolla sus actividades.
- Relaciones con los compañeros, consiste en fomentar el compañerismo y tener una convivencia armónica en el centro de trabajo.
- Reconocimientos y recompensas, consiste en tomar acciones que estimulan al personal para lograr más altos niveles de desempeño.

Detallada estructura se tiene en la figura 21, la misma que toma en cuenta con lo investigado por Valeriano, E. (2016) en donde menciona que la baja productividad laboral es por falta de recursos físicos, ambiente hostil, falta de estímulo de aprendizaje, falta de capacitaciones, por consecuente en este modelo propuesto se busca abordar esos puntos con fines de lograr un aumento significativo en la productividad.

En lo que respecta al tercer objetivo: “Validación del modelo de administración de recursos humanos para la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tacna”

En lo que respecta a la validación de la propuesta, el grupo de expertos mencionados en la tabla 29, validó dicho modelo a través de una encuesta en base matriz con fines de determinar el grado de validez, en el cual el grado de validez es alto con un 95% de confianza. La misma que concuerda de manera mayormente parcial con la propuesta e investigación realizada por Bernedo M. (2013), en donde indica que el proceso de reclutamiento y selección de persona influye significativamente; por lo cual resulta necesario poder evaluar al personal en sus habilidades, intereses, aptitudes y personalidad con las especificaciones del puesto, con fines de optimizar el desempeño laboral.



## **CAPITULO VI: PROPUESTA DE SOLUCIÓN**

### **6.1.Descripción del Problema Focalizado**

Con el fin de dar a conocer la situación problemática de la productividad en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tacna, se realizó encuestas a 32 profesionales, entre arquitectos e ingenieros, las cuales fueron analizadas para determinar qué factores influyen en la productividad y efectividad en los procesos competentes del área.

Como se ha mencionado hay factores que pueden afectar tanto positivamente como negativamente, probablemente esta influencia negativa, es por el motivo de que la selección del personal, casi en su totalidad, son de personal de confianza, amistad o favor político, entonces esta situación afectaría de manera negativa en la correcta ejecución de sus labores, ya sea por falta de experiencia o conocimientos de dicho personal, por lo cual se infiere que no existiría una correcta gestión de Recursos Humanos; esto se traduce como una debilidad de la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno regional de Tacna.

#### **6.1.1. *Presentación del Nudo Crítico***

Para que una organización presente una alta efectividad y eficiencia, depende mucho del talento humano, del personal, de la gestión que pueda realizar el área de recursos humanos, en tal sentido la Gerencia de Infraestructura del Gobierno Regional de Tacna, presenta personal con falta de experiencia y/o conocimientos para desempeñar el rol para el cual fueron contratados.

Por ello, que el presente estudio de investigación procura identificar, determinar y realizar una propuesta de implementación de un modelo de administración de recursos humanos, con el propósito de poder aumentar la

productividad y efectividad en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tacna. De tal manera que, el personal que ingrese a laborar dentro de la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tacna, sea la más idónea, tanto en conocimientos como en experiencia a tal punto que los proyectos de la región de Tacna, sean íntegros viables, óptimos y contribuyan a la mejor calidad de vida de sus habitantes.

### **6.1.2. Características Relevantes del Caso**

Resulta importante entender que un correcto modelo de administración de recursos humanos, puede influir de manera positiva en la mejora de la productividad de la Gerencia de Ingeniería del Gobierno Regional de Tacna, en tal sentido la presente investigación servirá como una propuesta de modelo, estándares, para optimizar los procesos, los tiempos de los entregables, reducir dilataciones en los flujos de trabajo, por ende, reducir costos.

Además, con la información recolectada y propuesta, se busca sentar precedentes para una mejora continua en lo que respecta a la administración de recursos humanos de la Gerencia de Ingeniería del Gobierno Regional de Tacna.

## **6.2. Descripción de la Propuesta**

### **6.2.1. Modelo de Administración de Recursos Humanos**

El modelo de Administración de Recursos Humanos, está orientado a servir como una herramienta en la Gerencia de Infraestructura del Gobierno Regional de Tacna, describiendo los procesos y procedimientos que contribuirá a la solución de problemas manifestados en la presente investigación, además de promover el desempeño eficiente y eficaz del personal.

### **6.2.2. Objetivo**

Implementar un modelo de administración de recursos humanos para mejorar la productividad en la Gerencia de Ingeniería del Gobierno regional de Tacna.

### **6.2.3. Justificación**

En la investigación realizada, se ha podido identificar los siguientes problemas relacionados a la administración de recursos humanos en la Gerencia de Infraestructura del Gobierno Regional de Tacna, los cuales se detallan a continuación:

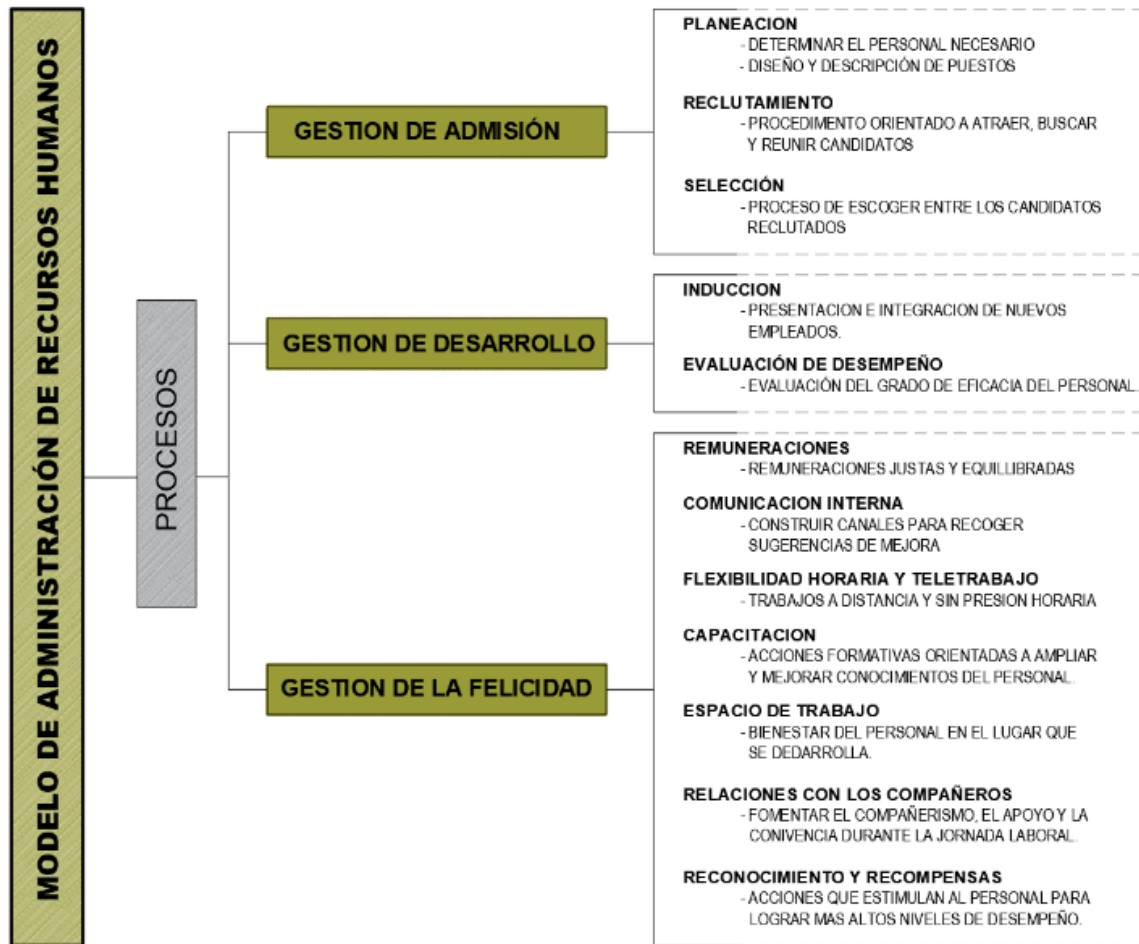
- Ausencia de una planeación del personal
- Inadecuado proceso de reclutamiento y selección de personal
- Ausencia de un proceso de inducción
- Falta de evaluación de desempeño
- Baja de comunicación interna
- Falta de flexibilidad horaria
- Ausencia de capacitación al personal
- Inadecuado espacio de trabajo y ergonomía
- Desmotivación del personal
- Falta de reconocimientos y recompensas

### **6.3. Descripción de la Estructura de la Propuesta**

El modelo de administración de recursos humanos, estaría estructurada conforme al siguiente esquema:

#### **Figura 23**

*Esquema de modelo de administración de recursos humanos*



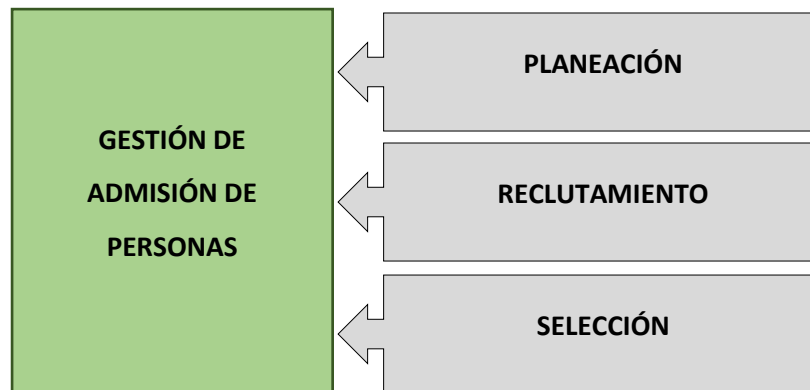
*Nota.* Fuente: Elaboración propia.

## 6.4. Descripción de la Viabilidad de la Propuesta

### 6.4.1. *Procesos y Procedimientos del Modelo de Administración de Recursos Humanos*

**Proceso de Gestión de Admisión.** Proceso que permitirá que la empresa busque los perfiles de personas capaces de adoptar las características exigidas por la institución, culminando con la contratación del personal idóneo.

Este proceso contempla tres etapas:

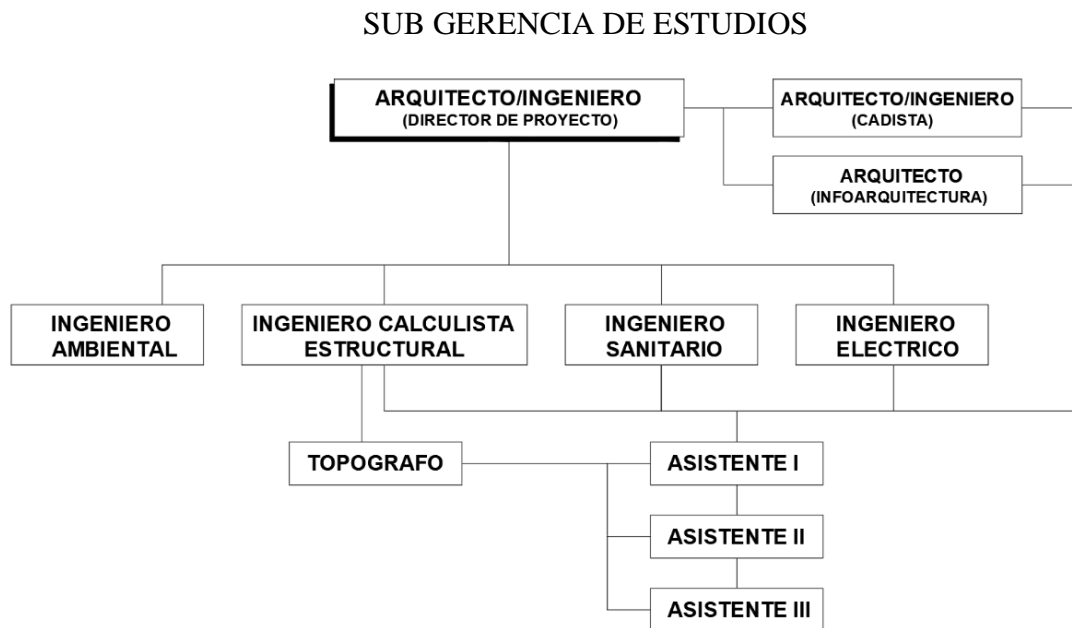
**Figura 24***Esquema de proceso: Gestión de Admisión**Nota.* Fuente: Elaboración propia.

**Planeación.** Permitirá detectar las necesidades actuales para proveer las necesidades futuras, de modo que asegure a la empresa la posibilidad de contar con la cantidad y la calidad de personas adecuadas para lograr sus objetivos. Se propone que en esta etapa se debe:

- Analizar y determinar el personal necesario
- Analizar y describir el perfil del puesto
- Analizar los medios de convocatoria y fuentes de reclutamiento
- Evaluar la situación actual del personal
- Conocer la disponibilidad del personal
- Asignar el presupuesto para remuneración
- Proponer un organigrama estructural del personal Ejemplo:  
Organigrama y Estructura del personal (DEPENDIENDO LA NATURALEZA Y MAGNITUD DEL PROYECTO)

**Figura 25**

*Organigrama y estructura de personal - Sub gerencia de estudios*



*Nota.* Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 29***Cuadro de descripción de funciones*

<b>Cargo</b>	<b>Función</b>
Arquitecto/Ingeniero (Director de Proyecto)	Lidera el equipo de trabajo
Arquitecto/Ingeniero (Cadista)	Elaboración de planos de arquitectura
Arquitecto (Info Arquitectura)	Visualizaciones 3d
Ingeniero Calculista	Diseño de estructuras
Ingeniero Sanitario	Diseño de instalaciones sanitarias
Ingeniero Eléctrico	Diseño de instalaciones eléctricas y especiales
Ingeniero Ambiental	Estudio de impacto ambiental
Topógrafo	Estudios de suelos y elaboración de planos topográficos
Asistente I, II, III	Elaboración de: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Memorias descriptivas</li> <li>- Especificaciones técnicas</li> <li>- Metrados</li> <li>- Análisis de costos unitarios</li> <li>- Presupuesto</li> <li>- Fórmula polinómica</li> <li>- Cronograma valorizado de ejecución de obra</li> </ul>

*Nota.* Fuente: Elaboración propia.

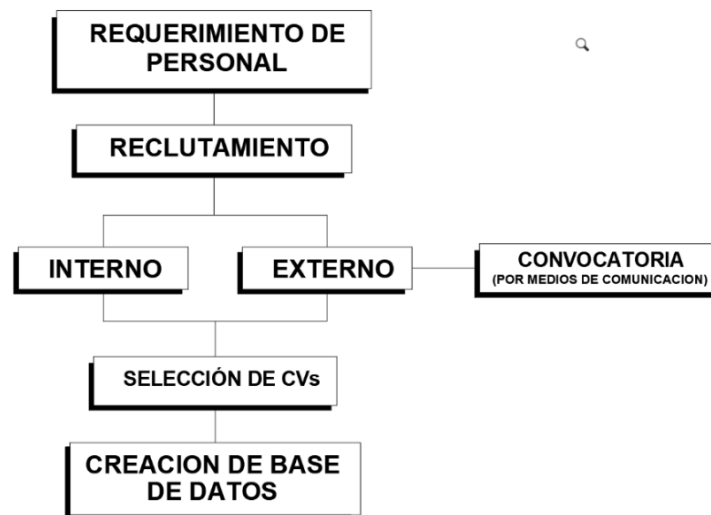
**Diseño y Descripción de Puesto.** Descripción de los requisitos exigidos para el cumplimiento satisfactorio de las tareas de un trabajador dentro de una institución, como nivel de estudios, experiencia, funciones del puesto, conocimientos, etc., así como las aptitudes y características de personalidad requeridas. (Ver Anexo 4)

**Reclutamiento.** En este proceso se identificará y atraerá a futuros empleados capacitados e idóneos para que puedan convertirse en candidatos para ocupar los puestos que, en la etapa de planeación, se determinen. Se propone que en esta etapa se debe:

- Publicar las vacantes por los medios de comunicación conveniente.
- Recepcionar y seleccionar los CVs.
- Crear una base datos de los candidatos.

**Figura 26**

*Proceso de reclutamiento*



*Nota.* Fuente: Elaboración propia.

**Selección.** En este proceso se escogerá entre todos los candidatos reclutados, aquellos que aparentemente serán los más adecuados para ocupar los cargos. Se propone que en esta etapa se debe:

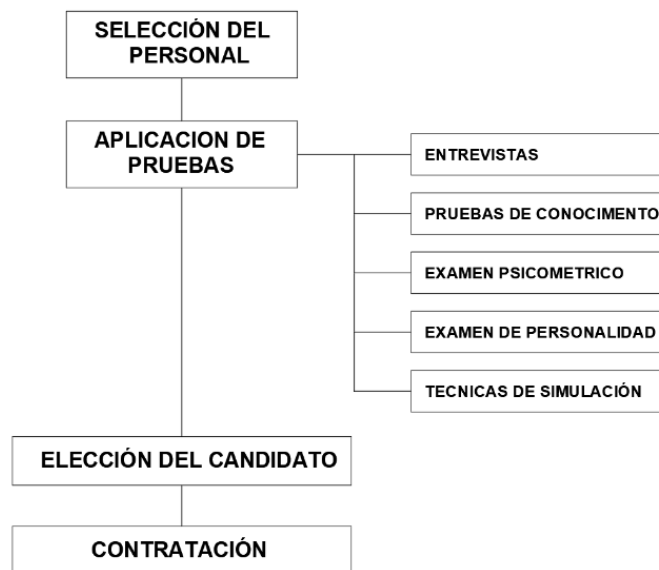
- Establecer los criterios para la selección
- Entrevistar de manera presencial o virtual.
- Realizar pruebas de conocimiento y/o capacidad
- Realizar exámenes psicométricos
- Realizar exámenes de personalidad
- Realizar técnicas de simulación



- Realizar la elección del candidato
- Elaborar los procesos de contratación

**Figura 27**

*Proceso de selección*

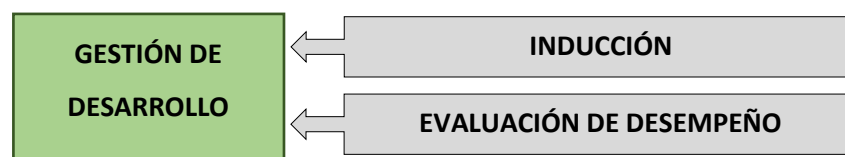


*Nota.* Fuente: Elaboración propia.

**Gestión de Desarrollo.** En este proceso, el personal seleccionado pondrá en práctica y desarrollará sus habilidades y conocimientos, requiriendo de una inducción y/o capacitación previa de las necesidades de la empresa, por lo que posteriormente se evaluará, comparando el rendimiento actual con lo esperado y corregir si existieran deficiencias. Este proceso contempla dos etapas:

**Figura 28**

*Esquema de proceso: Gestión de Desarrollo*



*Nota.* Fuente: Elaboración propia.

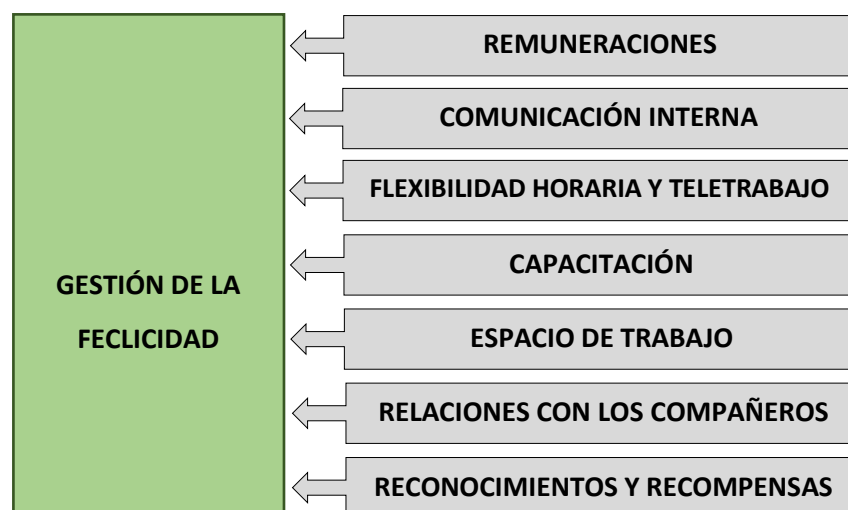
**Inducción.** Se realizará la presentación del nuevo personal ante los demás miembros del equipo por parte del superior inmediato, jefe de área o por un empleado con antigüedad; además se proporcionará la información del trabajo que desempeñará, así como también las medidas de seguridad.

**Evaluación del Desempeño.** Se evaluará el desempeño de los trabajadores de la empresa periódicamente, en base al cumplimiento de las funciones y responsabilidades descritas en las descripciones de cargos, en el logro de metas y objetivos institucionales. (VER ANEXO 5)

**Gestión de la Felicidad.** La gestión de la felicidad, generará las condiciones necesarias para que los trabajadores encuentren un balance entre los objetivos de la empresa, su desarrollo profesional y su bienestar emocional. Este proceso contempla los siguientes aspectos:

**Figura 29**

*Esquema de proceso: Gestión de la felicidad*



*Nota.* Fuente: Elaboración propia.

**Remuneraciones.** Las remuneraciones justas, equitativas y a tiempo, permitirán que el trabajador satisfaga sus necesidades primarias, tales como vivienda, alimentación, salud, etc., así también como las necesidades de seguridad ante los riesgos y el futuro imprevisibles a través de ahorros, seguros de vida, salud y planes de jubilación.

**Comunicación Interna.** Se realizará reuniones semanales, a fin de verificar los avances según programación, absolver dudas, consultas, observaciones, además de escuchar sugerencias y aportes de todos los miembros del equipo. (Ver Anexo 6)

**Flexibilidad Horaria y Teletrabajo.** Esta estrategia mejorará la productividad e incrementará la satisfacción del trabajador, ya que trata de modificar el planteamiento de trabajo sin repercutir en la estructura de la organización, diseño del trabajo u objetivos a cumplir.

El modo de flexibilizar la fuerza laboral sin alterar las relaciones laborales se puede desarrollar mediante las siguientes metodologías:

- **HORAS DE TRABAJO FLEXIBLES:** Se dividirá en tiempo principal (en las que todos los trabajadores han de coincidir trabajando simultáneamente) y en tiempo flexible (durante las cuales los propios empleados organizan sus rutinas en función de sus necesidades u obligaciones personales), respetando la realización de las 40 horas semanales que figuran en su contrato.
- **TELETRABAJO:** Metodología que consistirá que ciertos trabajadores puedan ejercer su trabajo, a jornada completa, a distancia o desde su propia casa, mediante el uso de la actual tecnología informática y de comunicaciones.

**Capacitación.** Se realizará capacitaciones al personal, con la finalidad de apoyar a la empresa en el logro de sus objetivos generales a través de la preparación

y capacitación permanente y adecuada, que permita elevar sus niveles de conocimientos y hacer uso de nuevas herramientas metodológicas, elevando su productividad en beneficio propio y de la organización.

Las capacitaciones serán internas y/o externas, ambas se realizarán bajo la supervisión y coordinación del área de recursos humanos del GRT.

- Capacitación interna: Cursos y/o talleres ofrecidos por la misma empresa, en la que participen trabajadores seleccionados por la empresa en función a su desarrollo profesional, línea de carrera, aptitudes y otras características.
- Capacitación externa: Cursos y/o talleres ofrecidos por instituciones externas calificadas y acreditadas, las cuales podrán ser solicitadas al Jefe de proyecto y este evaluará la solicitud, considerando la vinculación a las funciones que cumple el funcionario, el cual recibirá apoyo económico y laboral.

Para la capacitación externa, se propone celebrar un acta de compromiso entre el trabajador beneficiado y la institución. (Ver Anexos 7 - 8)

Ejemplo: Cronograma de Capacitación Interna

**Figura 30** Cronograma de capacitación interna

LOGOTIPO		<b>CRONOGRAMA DE CAPACITACION</b>					Versión 1.0
NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN		<b>CRONOGRAMA DE CAPACITACION AL PERSONAL</b>					
TEMA	PERSONAL OBJETIVO	OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN	DURACION	HORA DE INICIO	LUGAR	FECHA DE PROGRAMACION	
PROTOCOLO DE BIOSEGURIDAD	TODO EL PERSONAL QUE REINICIE ACTIVIDADES	Tener conocimiento de las actividades que van a requerir, con el fin de disminuir el riesgo de contagio. Saber cuál es el procedimiento a seguir, en caso de presentarse un caso positivo en obra. Identificar el conducto regular, para reportar el caso	02 HORAS	10:00	EN EL AUDITORIUM DEL G.R.T.	25/09/2020	

**Nota.** Fuente: Elaboración propia.

**Espacio de Trabajo.** Se diseñará, adecuará y/o remodelará los espacios de trabajos, a fin de mejorar las condiciones de iluminación natural, el estilo, los colores y la distribución, aspectos que influyen en el estado anímico del trabajador y por ende en su productividad.

Además, la empresa debe realizar tareas constantes de mantenimiento y conservación del lugar.

**Tabla 30** Cuadro de aspectos del espacio de trabajo

<b>ASPECTOS</b>	<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>	<b>ACCIONES DE MEJORA</b>
<b>AMBIENTE</b>	- Ambientes adaptados, no diseñados	Construcción de ambientes diseñados
<b>ILUMINACIÓN</b>	- Baja iluminación natural - Baja iluminación artificial	Aumentar vanos Aumentar la iluminación artificial con luz blanca
<b>VENTILACIÓN</b>	- Baja ventilación natural - Ausencia de ventilación artificial	Aumentar vanos y/o implementar sistema de aire acondicionado
<b>DECORACIÓN</b>	- Colores de muros inadecuados - Ausencia de elementos decorativos	Pintar los muros de color blanco o colores tenues Implementar vegetación y elementos decorativos
<b>MOBILIARIO</b>	- Mobiliario inadecuado y reciclado - Espacio territorializado	Adquirir mobiliario cómodo, con diseño ergonómico y antropométrico Desterritorializar espacios
<b>ERGONOMÍA</b>	- Ausencia de un estudio ergonómico	-Implementar un estudio ergonómico

*Nota.* Fuente: Elaboración propia.

**Relaciones Con Los Compañeros.** Se implementará las acciones necesarias para mejorar las relaciones con los compañeros de trabajo, a fin de sentirse cómodo, feliz y productivos en el entorno laboral.

**Tabla 31***Acciones y actitudes a adoptar con los compañeros de trabajo*

<b>Acciones y actitudes a adoptar con los compañeros de trabajo</b>	
La comunicación	Tener buena comunicación es fundamental para evitar conflictos y trabajar de manera más eficiente.
El respeto	Escuchar las opiniones de los compañeros y respetarlas. Nunca se debe menospreciar la manera de pensar de otros o sus ideas porque se generará un clima de inseguridad en el que los demás no compartirán sus ideas por temor a no ser respetados.
La responsabilidad	Responsabilizarse por su trabajo, responder frente a las tareas asignadas y esforzarse para hacerlas bien, porque, si no, se podría afectar el trabajo de otros y esto acabará por estropear las relaciones.
La comprensión	Si en caso se detectara un fallo en el trabajo de un compañero, se debe ser comprensivo y hacérselo saber en privado, hablar personalmente con él y, si se puede solucionar hablándolo, evita reportarlo a un superior
Compartir el éxito	Cuando un compañero de trabajo alcanza primero las metas o triunfa en un proyecto, debemos alegrarnos y tomarlo como referente para nuestro trabajo y evitar los celos o resentimiento por ello. Valorar el trabajo de los demás es necesario para fortalecer el clima y las relaciones laborales, esto demuestra el compañerismo y el interés que se tiene por el éxito del trabajo de todo el equipo.
Actitud positiva	La actitud con la que se asume cada día de trabajo es determinante para el éxito de las relaciones con el equipo. Separar los problemas personales de los asuntos laborales es clave para mantener un buen clima laboral. Mostrarse amable e interesado por las inquietudes de los demás ayuda a acercar a las personas y a mejorar el clima laboral.
Acciones team building (trabajo en equipo)	Considerar esta técnica empresarial para fomentar el espíritu de equipo y el trabajo entre empleados a través de una serie de actividades organizadas por la institución.

*Nota.* Fuente: Elaboración propia.

**Reconocimientos y Recompensas.** El reconocimiento expresado verbalmente es el mejor método para incrementar las buenas emociones y la autoestima. El principal error es corregir los fallos de los trabajadores y no poner la misma atención en el reconocimiento de su esfuerzo.

Acciones para el reconocimiento de empleados, para ayudar a mantener los grados de satisfacción y el compromiso con el trabajo:

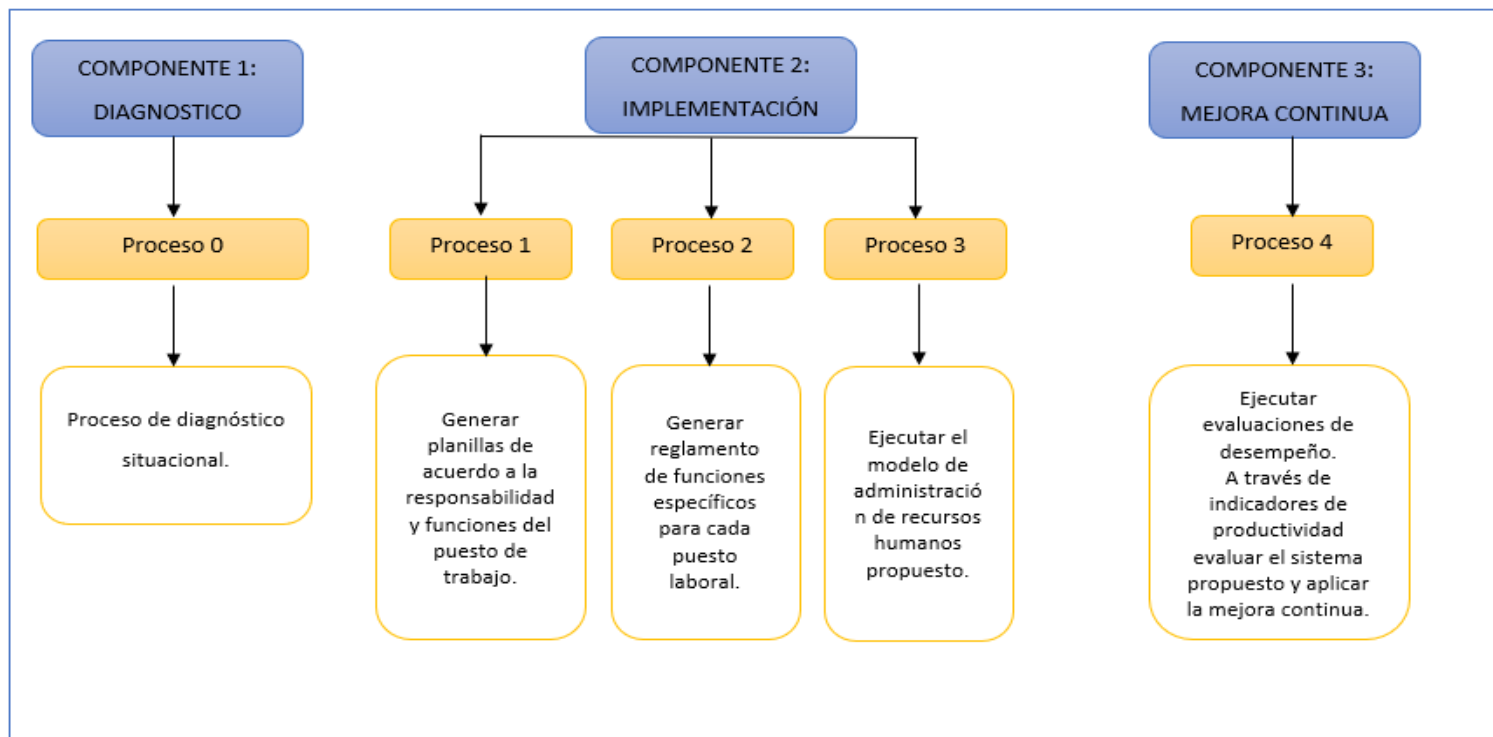
- **DAR LAS GRACIAS:** Reconocer el trabajo destacado de los empleados de forma verbal. Señalar cómo sus esfuerzos ayudan a la empresa y a cumplir con las metas del proyecto.
- **ESCRIBIR LOS LOGROS:** Preparar una nota manuscrita de agradecimiento con copia a las Gerencias y/o sub Gerencias sobre el logro de un trabajador.
- **FOMENTAR EL DESARROLLO PROFESIONAL:** Reembolsar al personal sus gastos de participación en asociaciones y congresos de su rubro. Otorgar suscripciones a publicaciones relacionadas con el trabajo.
- **APOYAR LA EDUCACIÓN CONTINUA:** Ofrecer asistencia para cursos que ayuden a los empleados en sus trabajos, y/o para los exámenes requeridos para obtener certificaciones profesionales, como AUTODESK, PMBOOK. Etc.
- **MOSTRAR APRECIO DE FORMA:** Entregar certificados personalizados y firmados o placas u otro tipo de recuerdos de los logros de los trabajadores.
- **CELEBRAR:** Organizar almuerzos con el equipo de trabajo o salidas fuera de su empresa para reconocer eventos especiales (como aniversarios de trabajo) o la finalización exitosa de proyectos.
- **REGALAR TIEMPO:** Ofrecer tiempo libre o días extra de vacaciones y/o descanso como premio por un trabajo bien hecho.



## 6.5. Proceso de Migración hacia la Solución Propuesta

**Figura 31**

*Proceso de Migración hacia la solución propuesta*



*Nota.* Fuente: Elaboración Propia

### 6.6.Costo de Implementación de la Propuesta

El costo de la implementación de la propuesta se basa en la nueva gestión de recursos humanos, en el pago de remuneración adecuadas, en las capacitaciones brindadas para mejorar el servicio profesional que brindan cada uno de los empleados de la Gerencia de Infraestructura

La remuneración tentativa a las funciones que desempeñan se puede visualizar en la siguiente tabla de acuerdo a lo propuesto anterior en la figura 23 del organigrama y estructura de persona – Sub gerencia de estudios, la siguiente propuesta tiene que ser evaluada de acuerdo al perfil-años de experiencia general y específica.

**Tabla 32**

*Escala remunerativa propuesta para la implementación del modelo*

Cargo	Remuneración	
	Top máximo	Top mínimo
Arquitecto/Ingeniero (Director De Proyecto)	9,500.00	7,500.00
Arquitecto/Ingeniero (Cadista)	7,000.00	5,000.00
Arquitecto (Info Arquitectura)	7,000.00	5,000.00
Ingeniero Calculista	8,500.00	7,500.00
Ingeniero Sanitario	8,500.00	7,500.00
Ingeniero Eléctrico	8,500.00	7,500.00
Ingeniero Ambiental	8,500.00	7,500.00
Topógrafo	5,800.00	4,200.00
Asistente I,II,II	4,600.00	3,200.00

*Nota.* Fuente: Elaboración propia.

### **6.7. Beneficios que Aporta la Propuesta**

- Desarrollar un grupo de trabajo productivo, en un ambiente armónico, y de calidad.
- Optimizar los tiempos de los diferentes procesos que con lleva las funciones de la gerencia de infraestructura de la región de Tacna.
- Realizar coordinaciones a tiempo, con fines de agilizar el trámite documentario.
- Disminución de adicionales de obra, por el motivo de mala elaboración de expediente técnico.
- Permitirá que la institución busque perfiles de personas capaces y de acordes a la función.
- Adecuado espacio de trabajo y ergonomía.
- Motivación al personal.
- Capacitación al personal.
- Flexibilidad horaria.
- Evaluación de desempeño, para una mejora continua.

## CONCLUSIONES

- Primero. Se propuso un modelo de administración de recursos humanos para mejorar la productividad en la gerencia de ingeniería del gobierno regional de Tacna.
- Segundo. Se evaluó el estado situacional del actual modelo de administración de recursos humanos en la gerencia de ingeniería del GRT, a través de la aplicación de un cuestionario a 32 profesionales, resultando la necesidad de implementar un modelo que mejorara el actual.
- Tercero. Se diseñó los procesos y procedimientos del modelo de administración de recursos humanos en la gerencia de ingeniería del GRT, el cual está compuesta por tres procesos: Gestión de Admisión, Gestión de desarrollo y Gestión de la felicidad.
- Cuarto. El modelo de administración de recursos humanos propuesto, fue validado por expertos, determinando que el modelo establece una alternativa viable para mejorar la productividad en la gerencia de ingeniería del Gobierno regional de Tacna, con un nivel de confianza del 95%.

## RECOMENDACIONES

- Primero. Se recomienda, mayor investigación de recursos humanos en el rubro de ingeniería y construcción, considerando la presente como referencia para mayores conocimientos.
- Segundo. Se recomienda al Gobierno Regional de Tacna, adoptar el presente modelo de recursos humanos, siguiendo los lineamientos del plan de implementación contenido en el mismo, a fin de mejorar la productividad.
- Tercero. Se recomienda seleccionar al personal idóneo y competente mediante un adecuado proceso, así como su capacitación, evaluación de desempeño e incluir felicidad laboral, lo que contribuirá a la mejora continua y un nuevo enfoque en relación a la administración de recursos humanos.
- Cuarto. Se recomienda priorizar, en toda organización, la implementación de lineamientos para una adecuada administración de recursos humanos, ya que contribuye el eje central en el cumplimiento de los objetivos en las organizaciones.

## REFERENCIAS

- Augusto, C. (2014). *Sistema de Gestión de Calidad del Área de Recursos Humanos de la Empresa Aden* (Tesis de grado). Universidad de Piura, Perú.
- Boldrini, I. (2017). *La Gestión de Recursos Humanos y la Productividad en el Ministerio Público, Lima 2016* (Tesis de Maestría) Universidad Cesar Vallejo, Lima
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3rd ed., pp. 121-131). México: MC Graw Hill.
- De la Cruz, L. (2014) *Gestión de los Recursos Humanos y su relación en el Desempeño Laboral en la Empresa Comape Constructora E.I.R.L – Huancayo, 2013* (Tesis de Grado) Universidad Nacional del Centro del Perú, Huancayo.
- Flores, S. (2018) *La Gestión de Recursos Humanos por Competencias y su influencia en el Desempeño Laboral de los Colaboradores del Proyecto Quellaveco Consorcio Cosapi Mas Errázuriz, Moquegua, 2017* (Tesis de Maestría) Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación* (3rd ed., p. 120). México: Mc Graw-Hill interamericana.
- Horna, R (2014). *Modelo de Recursos Humanos para el mejoramiento de Gestión de la Empresa Corporación Moresa Sac 2013*, (Tesis de Grado). Universidad Nacional de Trujillo.

- Inca, K. (2015). *Gestión del talento humano y su relación con el Desempeño Laboral en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas*, 2015. (Tesis de grado): Andahuaylas - Perú.
- Latorre, M. (2012). *La Gestión de Recursos Humanos y el Desempeño Laboral* (tesis de grado). Universidad de Valencia.
- López, J. (2004). *La rotación de los empleados dentro de la organización y sus efectos en la Productividad* (Tesis de maestría). Instituto Politécnico Nacional, México D.F, México.
- León, G. (2018). *La Gestión efectiva de Recursos Humanos y su influencia sobre la Mejora continua en la dirección de los Proyectos de Ingeniería* (Tesis de Maestría). Universidad Federico Villareal, Lima.
- Martínez, S. (2002). *Estrategias en la Administración de Recursos Humanos para el desarrollo de una Cultura Organizacional Competitiva* (Tesis de maestría). Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey, México.
- Project Management Institute (2017). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos* (Guía del PMBOK). 6ta Edición
- Rubio, M. (2014) *Propuesta de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos para incrementar la Productividad de los Trabajadores de la Caja Municipal de Trujillo-Agencia Chepen* (Tesis de grado) Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo.

## **APÉNDICE**

*Anexo 1: Matriz de Consistencia*

*Anexo 2: Organigrama Estructural del Gobierno Regional de Tacna*

*Anexo 3: Cuestionario*

*Anexo 4: Modelo de Descripción de Puestos*

*Anexo 5: Modelo de Evaluación de Desempeño*

*Anexo 6: Modelo de Comunicación Interna*

*Anexo 7: Modelo de Capacitación Externa: Acta de Compromiso*

*Anexo 8: Modelo de Informe de Capacitación*

*Anexo 9: Encuesta para el Desarrollo de un Modelo de Administración de Recursos Humanos*

*Anexo 10: Informe de Juicio de Expertos*



## MATRIZ DE CONSISTENCIA

**TÍTULO DE LA TESIS :**

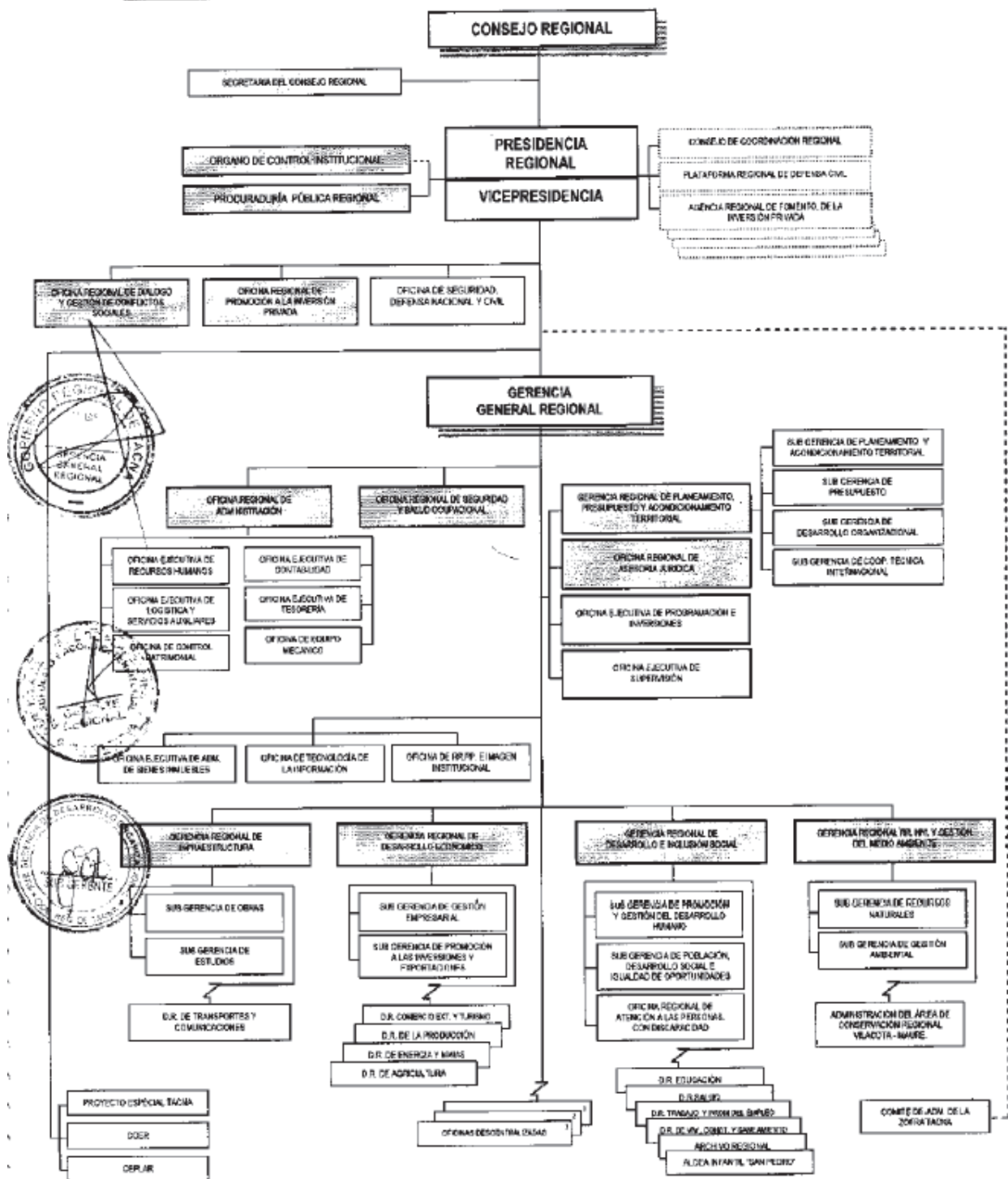
"Implementación de un modelo de administración de Recursos Humanos para mejorar la productividad en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tacna- 2020"

PROBLEMAS Problema Principal	OBJETIVOS		HIPOTESIS		VARIABLES Var. Dependiente	DIMENSION	INDICADORES
	Objetivo General	Objetivo Especifico	Hipótesis General	Hipótesis Especificas			
¿Cómo la propuesta de un modelo de administración de recursos humanos mejorará la productividad en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tacna?	Proponer un modelo de administración de recursos humanos para mejorar la productividad en el Gobierno Regional de Tacna.	El modelo de administración de recursos humanos, es viable para mejorar la productividad en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tacna, según la percepción de los expertos.	Var. Dependiente	Productividad	Eficiencia Eficacia Efectividad	Entrega oportuna de tareas Expedientes Técnicos culminados Calidad de Expedientes técnicos N° de ampliaciones de plazo N° de observaciones a expedientes técnicos	
<b>Problemas secundarios</b>	<b>Objetivos Especificos</b>	<b>Hipótesis Especificas</b>	<b>Var. Independiente</b>				
1 ¿Cuál es diagnóstico situacional de la administración de recursos humanos en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tacna?	1 Diagnosticar el modelo actual de administración de recursos humanos de la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tacna.	1 Existe influencia de la gestión del Talento y del conocimiento en la productividad en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tacna.			Gestión de Admisión	Planeación Reclutamiento Selección	
3 ¿Qué procesos y procedimientos contempla un modelo de administración de recursos humanos en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tacna?	3 Diseñar los procesos y procedimientos del modelo de administración de recursos humanos en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tacna	3 Existe influencia de la gestión de la persona en la productividad del en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tacna.			Gestión de desarrollo	Inducción Evaluación de desempeño	
4 ¿Cuál sería la validación del modelos de administración de recursos humanos para la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tacna?	4 Validar el modelos de administración de recursos humanos de la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tacna.	4 Existe influencia de la gestión de la Felicidad en la productividad en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional de Tacna	Modelo de Administración de Recursos Humanos		Gestión de la felicidad	Remuneraciones Comunicación interna Flexibilidad horaria y teletrabajo Capacitación Espacio de trabajo Relaciones con los compañeros Reconocimientos y recompensas	

Anexo 2: Organigrama Estructural del Gobierno Regional de Tacna



REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DEL GOBIERNO REGIONAL DE TACNA



### Anexo 3: Cuestionario

#### **ENCUESTA PARA EL DESARROLLO DE LA TESIS DE INVESTIGACION**

Estimado participante, agradezco de su colaboración, la presente encuesta tiene como objetivo evaluar el Modelo de Administración de Recursos Humanos en la Gerencia de Infraestructura del Gobierno Regional de Tacna, los resultados obtenidos serán utilizados única y exclusivamente con fines académicos e investigativos y serán tratados con confidencialidad.

##### **1. DATOS GENERALES DEL ENCUESTADO:**

1.1 ¿Cuál es su profesión?

Arquitecto ( )      Ingeniero ( )

1.2 ¿Cuántos años tiene Usted?

De 20 a 25 ( )      de 26 a 30 ( )      de 31 a 40 ( )      de 41 a mas ( )

1.3 ¿Años de experiencia profesional

De 0 a 5 ( )      de 5 a 10 ( )      de 10 a 15 ( )      más de 15 ( )

1.4 ¿Años de experiencia en la Administración Pública elaborando Expedientes técnicos y/o ejecución de obras de edificación?

De 0 a 5 ( )      de 5 a 10 ( )      de 10 a 15 ( )      más de 15 ( )

##### **2. CONOCIMIENTO DEL PROBLEMA**

2.1 ¿Considera usted, que la existencia de presupuestos adicionales excesivos en la ejecución de obras públicas se debe en gran porcentaje a la mala elaboración de los expedientes técnicos?

SI ( )      NO ( )

2.2 ¿Considera usted, que la mala elaboración de los expedientes técnicos se debe en gran porcentaje a la no existencia de personal técnico calificado?

SI ( )      NO ( )

2.3 ¿Considera usted, que la falta de ambientes adecuados, mobiliario y equipos, tiene relevancia en la entrega no oportuna y mala elaboración de los expedientes técnicos?

SI ( )      NO ( )

2.4 ¿Se realiza un proceso de reclutamiento y selección para identificar y atraer al personal idóneo para el cumplimiento de los objetivos de la institución?

SI ( )      NO ( )

2.5 La empresa mide y administra el desempeño de los trabajadores permitiendo conocer las competencias que se necesitan para alcanzar el objetivo personal y organizacional.

SI ( )      NO ( )

- 2.6 ¿La rotación del personal que labora en un área, retrasa el cumplimiento de las metas?  
SI ( ) NO ( )
- 2.7 ¿La institución capacita y actualiza continuamente al personal ante las nuevas herramientas de trabajo y normativas vigentes?  
SI ( ) NO ( )
- 2.8 ¿Al desarrollar proyectos interdisciplinarios, se trabaja coordinadamente, transfiriendo conocimientos y apoyo al compañero de trabajo?  
SI ( ) NO ( )
- 2.9 ¿La remuneración económica que percibe el personal, es satisfactoria de acuerdo a las funciones que cumple?  
SI ( ) NO ( )
- 2.10 ¿El trabajador siente satisfacción laboral en el área que labora?  
SI ( ) NO ( )
- 2.11 ¿La Institución valora el esfuerzo del trabajador y otorga reconocimientos por los logros obtenidos?  
SI ( ) NO ( )

### 3. PROPUESTA

- 3.1 ¿Con un buen reclutamiento y selección del personal que ingresa a laborar la gerencia de infraestructura del GRT, se podrá mejorar la productividad y cumplir con las metas?  
SI ( ) NO ( )
- 3.2 ¿Con la realización del desempeño laboral de manera periódica, se podrá determinar el grado de eficiencia y eficacia del personal?  
SI ( ) NO ( )
- 3.3 ¿Considera Ud. que debería permitirse la flexibilidad horaria y el teletrabajo al personal de labora, para mejor la productividad del mismo?  
SI ( ) NO ( )
- 3.4 ¿Considera usted que la infraestructura, mobiliario y equipos existentes donde labora el personal influye en la productividad del mismo?  
SI ( ) NO ( )
- 3.5 ¿El reconocimiento y recompensa al personal por los logros obtenidos, mejorará el desempeño y la productividad del mismo?  
SI ( ) NO ( )



<b>Conocimientos específicos y/o Formación (cursos de capacitación)</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Project Management Program <input checked="" type="checkbox"/> Manejo Software Microsoft Project <input checked="" type="checkbox"/> Manejo Software Primavera Project <input checked="" type="checkbox"/> Manejo Software MS OFFICE.	X  X  X	X
<b>Experiencia mínima previa</b>	<input checked="" type="checkbox"/> 8 años de experiencia general en control de proyectos. <input checked="" type="checkbox"/> 5 Años de experiencia específica en participación de proyectos de consultoría de ingeniería.	X	X

**e) DESCRIPCION DE ROLES Y RESPONSABILIDADES**

<input checked="" type="checkbox"/> Planifica el proyecto y los recursos a su cargo <input checked="" type="checkbox"/> Dirige y contrata el avance del proyecto <input checked="" type="checkbox"/> Coordinación el equipo del proyecto <input checked="" type="checkbox"/> Controla los cambios del proyecto <input checked="" type="checkbox"/> Toma decisiones estratégicas coordinadas entre las áreas del proyecto <input checked="" type="checkbox"/> Asegura que los miembros conozcan sus responsabilidades <input checked="" type="checkbox"/> Controla el desempeño integral de los miembros <input checked="" type="checkbox"/> Reporta el estado actual del proyecto
--

**d) HABILIDADES INTERPERSONALES**

<input checked="" type="checkbox"/> Lidera el quipo para alcanzar los objetivos <input checked="" type="checkbox"/> Habilidades de comunicación <input checked="" type="checkbox"/> Capacidad de influir proactivamente en las personas <input checked="" type="checkbox"/> Habilidad para la toma de decisiones <input checked="" type="checkbox"/> Conciencia política y cultural <input checked="" type="checkbox"/> Capacidad de generar confianza <input checked="" type="checkbox"/> Mentor para capacitar, estimular, supervisar y corregir al personal
--

*Tabla 00: Descripción de cargos – Jefe de proyecto*

*Fuente: Elaboración propia*



*Anexo 5: Modelo de Evaluación de Desempeño*

LOGOTIPO	<b>EVALUACION DE DESEMPEÑO</b>	
Revisado por:	Aprobado por:	Fecha: 00

<b>Datos del Evaluado:</b>	<b>Nombres y Apellidos:</b> <b>Cargo:</b>
<b>Datos del Evaluador:</b>	<b>Nombres y Apellidos:</b> <b>Cargo:</b>

**COMPETENCIAS PARA EL TRABAJO**

A continuación, se presentan algunos factores que describen el desempeño de cada trabajador en el desarrollo de sus funciones. Elegir una de las características descritas marcando con una (x) aquella alternativa que refleje de manera más objetiva la conducta presentada por el evaluado, considerando la escala siguiente:

- (1) Necesita mejora
- (2) Regular
- (3) Optimo
- (4) Excelente

DESCRIPCIÓN		1	2	3	4
1	Conoce los temas del área y realiza sus trabajos de acuerdo con los requerimientos, comprendiendo los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la empresa.				
2	Esfuerzo por alcanzar los resultados deseados dentro del plazo establecido demostrando adecuado manejo y distribución del tiempo.				
3	Capacidad para adaptarse a responsabilidades y situaciones cambiantes en el entorno de trabajo				
4	Capacidad de escuchar, para hacer preguntas y expresar conceptos e ideas en forma efectiva				
5					
6					
7					
8					
9					
10					

**INDICAR ALGUNAS FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA DEL TRABAJADOR  
EVALUADO**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES DE MEJORA

**COMENTARIOS FINALES DEL EVALUADOR**

<p style="text-align: center;">_____ FIRMA DEL EVALUADOR</p>
--



*Anexo 6: Modelo de Comunicación Interna*

LOGOTIPO	<b>ACTA DE REUNION SEMANAL</b>
----------	--------------------------------

EQUIPO DE TRABAJO:			
LUGAR:			
FECHA:	DURACIÓN:		
SEMANA:	INICIO:	FIN:	

I. ASISTENTES		
Nº	NOMBRE Y APELLIDO	FIRMA

II. AGENDA		
Nº	ACTIVIDAD:	RESPONSABLE

III. DESARROLLO DE LA AGENDA			
Nº		HORA DE INICIO	HORA FINAL

IV. ACUERDOS				
Nº	ACUERDO	RESPONSABLE	PLAZO	OBSERVACION

V. SIGUIENTE REUNION		
FECHA	LUGAR	HORA

*Anexo 7: Modelo de Capacitación Externa: Acta de Compromiso*

**ACTA DE COMPROMISO**

En las oficinas de la Gerencia de Recursos Humanos del Gobierno Regional de Tacna, se reunieron por una parte el (la) servidor(a) don (ña): \_\_\_\_\_ con DNI N° \_\_\_\_\_ a quien en adelante se la denominará el (la) **BENEFICIARIO (A) DE CAPACITACION**, y por otra parte el **RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO DE CAPACITACION Y BIENESTAR-- DEL PERSONAL**, para celebrar el compromiso por el beneficio de capacitación externa en los siguientes términos:

1. El beneficiario de la capacitación externa es una forma de estímulo laboral que la institución realiza a favor del trabajador para revertirlo en mejora del servicio.
2. El Beneficiario se compromete a llevar eficientemente el curso y optar el certificado o diploma al término de este y la acreditación laboral ante el ente normativo correspondiente, de darse el caso.
3. El beneficiario se compromete a reembolsar el costo del curso en caso incumplimiento y no llegue a concluir satisfactoriamente con la calificación correspondiente.
4. El beneficiario asumirá el costo del curso cuando:
  - 4.1 Desapruebe o abandone el curso.
  - 4.2 Habiendo aprobado el curso, no acredite la certificación correspondiente por incumplimiento de las disposiciones de las entidades capacitadoras.
5. En caso de renuncia a la institución o despido por falta grave, el beneficiario se compromete a reembolsar el costo de las capacitaciones recibidas en los seis (6) últimos meses que sean superiores al veinticinco por ciento (25%) de una UIT, contados a partir de la fecha de término de la última capacitación.

Firmamos el presente documento en señal de conformidad, en Tacna a los \_\_\_\_\_ días del mes \_\_\_\_\_ de 20\_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_  
 DEPARTAMENTO DE CAPACITACION Y  
 BIENESTAR DEL PERSONAL

\_\_\_\_\_  
 BENEFICIARIO

Por la presente autorizo descontar de mi remuneración la cantidad de S/. \_\_\_\_\_ Nuevos Soles en caso de que se presente cualquiera de las situaciones indicadas en los numerales 3, 4 o 5 de la presente Acta de Compromiso.

Apellidos y Nombres: \_\_\_\_\_

DNI: \_\_\_\_\_

Área o Dependencia: \_\_\_\_\_

*Anexo 8: Modelo de Informe de Capacitación*

**INFORME DE CAPACITACION EXTERNA**

**1.- DATOS INFORMATIVOS**

Nombre del Curso  
Expositor  
Tema

**2.- CONOCIMIENTOS RECIBIDOS / DESARROLLO DEL CURSO**

**3.- UTILIDAD / APLICACIÓN AL TRABAJO**

**4.- ANEXOS (COPIA DE CERTIFICADO, MATERIAL DIDÁCTICO)**

Atentamente,

PARTICIPANTE : \_\_\_\_\_

FIRMA: \_\_\_\_\_

DNI: \_\_\_\_\_

Anexo 9: Encuesta para el Desarrollo de un Modelo de Administración de Recursos Humanos

ENCUESTA PARA EL DESARROLLO DE UN MODELO DE ADMII

Resuestas	1. ¿Cuál es su profesión?	1.1. ¿Cuántos años tiene Usted?	1.2. Años de experiencia profesional	1.3. Años de experiencia en la Administración Pública elaborando Expedientes técnicos y/o ejecución de obras de edificación?	2.1. Considera usted, que la existencia de presupuestos adicionales excesivos en la ejecución de obras públicas se debe en gran porcentaje a la mala elaboración de los expedientes técnicos?	2.2. Considera usted, que la mala elaboración de los expedientes técnicos se debe en gran porcentaje a la no existencia de personal técnico calificado?	2.3. Considera usted, que la falta de ambientes adecuados, mobiliario y equipos, tiene relevancia en la entrega no oportuna y mala elaboración de los expedientes técnicos?	2.4. ¿Se realiza un proceso de reclutamiento y selección para identificar y atraer al personal idóneo para el cumplimiento de los objetivos de la institución?	2.5. ¿La empresa mide y administra el desempeño de los trabajadores permitiendo conocer las competencias que se necesitan para alcanzar el objetivo personal y organizacional.	2.6. ¿La rotación del personal que labora en un área, retrasa el cumplimiento de las metas?
1	Arquitecto	de 41 a mas	más de 15	de 10 a 15	Si	No	No	No	No	No
2	Ingeniero	de 41 a mas	más de 15	más de 15	Si	Si	No	No	No	Si
3	Arquitecto	de 41 a mas	más de 15	de 5 a 10	Si	No	No	No	No	Si
4	Ingeniero	de 41 a mas	más de 15	de 10 a 15	Si	No	Si	No	No	Si
5	Ingeniero	de 41 a mas	de 5 a 10	de 5 a 10	Si	No	No	No	No	Si
6	Ingeniero	de 26 a 30	de 5 a 10	De 0 a 5	Si	Si	No	No	No	Si
7	Arquitecto	de 31 a 40	de 10 a 15	de 5 a 10	Si	Si	No	No	Si	Si
8	Arquitecto	de 41 a mas	más de 15	de 5 a 10	Si	No	No	No	No	Si
9	Ingeniero	de 41 a mas	más de 15	de 10 a 15	Si	No	No	No	No	Si
10	Ingeniero	de 41 a mas	más de 15	de 5 a 10	Si	No	No	No	No	Si
11	Arquitecto	de 31 a 40	de 10 a 15	de 5 a 10	Si	Si	Si	Si	Si	Si
12	Arquitecto	de 41 a mas	de 5 a 10	de 10 a 15	No	No	No	No	No	Si
13	Ingeniero	de 41 a mas	más de 15	más de 15	Si	Si	Si	No	No	Si
14	Arquitecto	de 26 a 30	De 0 a 5	De 0 a 5	Si	Si	Si	No	No	Si
15	Ingeniero	de 41 a mas	más de 15	más de 15	Si	Si	Si	No	No	No
16	Arquitecto	de 41 a mas	de 5 a 10	de 5 a 10	No	No	Si	Si	Si	Si
17	Ingeniero	de 41 a mas	más de 15	más de 15	Si	No	No	No	No	Si
18	Arquitecto	de 41 a mas	de 10 a 15	de 10 a 15	Si	Si	No	No	No	Si
19	Ingeniero	de 41 a mas	de 10 a 15	de 10 a 15	Si	Si	No	No	No	Si
20	Arquitecto	de 26 a 30	de 5 a 10	De 0 a 5	No	Si	Si	No	No	Si
21	Arquitecto	de 41 a mas	más de 15	de 10 a 15	Si	Si	Si	No	No	Si
22	Arquitecto	de 41 a mas	más de 15	más de 15	Si	Si	Si	No	No	Si
23	Ingeniero	de 31 a 40	de 10 a 15	de 5 a 10	Si	Si	Si	No	No	Si
24	Ingeniero	de 31 a 40	de 10 a 15	de 5 a 10	Si	Si	Si	No	No	Si
25	Arquitecto	de 31 a 40	de 5 a 10	De 0 a 5	Si	Si	No	No	No	Si
26	Ingeniero	de 41 a mas	más de 15	más de 15	Si	Si	Si	No	No	Si
27	Arquitecto	de 41 a mas	más de 15	más de 15	Si	Si	Si	No	No	Si
28	Ingeniero	de 31 a 40	de 10 a 15	de 5 a 10	Si	Si	Si	No	No	Si
29	Ingeniero	de 41 a mas	más de 15	de 10 a 15	Si	Si	Si	No	No	Si
30	Ingeniero	de 41 a mas	de 10 a 15	de 5 a 10	Si	Si	Si	No	No	Si
31	Ingeniero	de 31 a 40	de 5 a 10	De 0 a 5	Si	Si	Si	No	No	No
32	Arquitecto	de 41 a mas	más de 15	de 5 a 10	No	No	No	No	No	Si



## Anexo 10: Informe de Juicio de Expertos

**INFORME DE JUICIO DE EXPERTOS**

1. DATOS GENERALES

1.1.- APELLIDOS Y NOMBRES: Cruz Espinoza Cesar Julio

1.2.- PROFESION: Ingeniero Civil

1.3.- INSTITUCION DONDE TRABAJA: Consultor independiente

1.4.- CARGO QUE DESEMPEÑO: Proyectista

1.5.- TIEMPO DE EXPERIENCIA LABORAL: 12 años

2.- VALIDACIÓN


Metodología	Criterios	Grado de validez		
		Alta	Media	Baja
		3	2	1
<b>Componente 1</b> Proceso 0: Diagnóstico Situacional	¿Qué grado de validez le otorga efectuar un adecuado diagnóstico situacional para determinar la viabilidad de implementar un modelo de administración de recursos humanos?	X		
<b>Componente 2</b> Proceso 1 Procesos de Gestión de admisión	¿Qué grado de validez le otorga al modelo propuesto para definir los procesos y procedimientos de gestión de Admisión de personal?	X		
Proceso 2 Procesos de Gestión de desarrollo	¿Qué grado de validez le otorga al modelo propuesto de gestión para definir los procesos y procedimientos de inducción y evaluación del desempeño del personal?	X		
Proceso 3 Procesos de Gestión de la felicidad	¿Qué grado de validez le otorga al modelo propuesto de gestión para definir los procesos y procedimientos de felicidad del personal?	X		

3.- RESULTADOS

fsd Valoración total:

Opinión: MODELO VALIDADO X

MODELO NO VALIDADO \_\_\_\_\_

  
 FIRMA  
 C.I.P./C.A.P.: 112198  
 DNI: 29382402

## INFORME DE JUICIO DE EXPERTOS

### 1. DATOS GENERALES

1.1.- APELLIDOS Y NOMBRES:	DUARTE LIZARZABURO, MARÍA ETELVINA
1.2.- PROFESION:	INGENIERO CIVIL
1.3.- INSTITUCION DONDE TRABAJA:	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
1.4.- CARGO QUE DESEMPEÑO:	DOCENTE ESCUELA DE INGENIERÍA CIVIL
1.5.- TIEMPO DE EXPERIENCIA LABORAL:	25 AÑOS EN EL EJERCICIO PROFESIONAL

### 2.- VALIDACIÓN

Metodología	Criterios	Grado de validez		
		Alta	Media	Baja
		3	2	1
<b>Componente 1</b> Proceso 0: Diagnóstico Situacional	¿Qué grado de validez le otorga efectuar un adecuado diagnóstico situacional para determinar la viabilidad de implementar un modelo de administración de recursos humanos?	X		
<b>Componente 2</b> Proceso 1 Procesos de Gestión de admisión	¿Qué grado de validez le otorga al modelo propuesto para definir los procesos y procedimientos de gestión de Admisión de personal?	X		
Proceso 2 Procesos de Gestión de desarrollo	¿Qué grado de validez le otorga al modelo propuesto de gestión para definir los procesos y procedimientos de inducción y evaluación del desempeño del personal?	X		
Proceso 3 Procesos de Gestión de la felicidad	¿Qué grado de validez le otorga al modelo propuesto de gestión para definir los procesos y procedimientos de felicidad del personal?	X		

### 3.- RESULTADOS

Valoración total:

Opinión: MODELO VALIDADO     X    

MODELO NO VALIDADO                     



FIRMA

C.I.P./C.A.P.: CIP 66510

DNI: 00490661



## INFORME DE JUICIO DE EXPERTOS

### 1. DATOS GENERALES

1.1.- APELLIDOS Y NOMBRES:

1.2.- PROFESION:

1.3.- INSTITUCION DONDE TRABAJA:

1.4.- CARGO QUE DESEMPEÑO:

1.5.- TIEMPO DE EXPERIENCIA LABORAL:

### 2.- VALIDACIÓN

Metodología	Criterios	Grado de validez		
		Alta	Media	Baja
		3	2	1
<b>Componente 1</b> Proceso 0: Diagnóstico Situacional	¿Qué grado de validez le otorga efectuar un adecuado diagnóstico situacional para determinar la viabilidad de implementar un modelo de administración de recursos humanos?	X		
<b>Componente 2</b> Proceso 1 Procesos de Gestión de admisión	¿Qué grado de validez le otorga al modelo propuesto para definir los procesos y procedimientos de gestión de Admisión de personal?	X		
Proceso 2 Procesos de Gestión de desarrollo	¿Qué grado de validez le otorga al modelo propuesto de gestión para definir los procesos y procedimientos de inducción y evaluación del desempeño del personal?	X		
Proceso 3 Procesos de Gestión de la felicidad	¿Qué grado de validez le otorga al modelo propuesto de gestión para definir los procesos y procedimientos de felicidad del personal?		X	

### 3.- RESULTADOS

Valoración total: 11

Opinión: MODELO VALIDADO  X

MODELO NO VALIDADO

  
FIRMA

C.I.P.: 46965  
DNI: 29527959



## INFORME DE JUICIO DE EXPERTOS

### 1. DATOS GENERALES

1.1.- APELLIDOS Y NOMBRES:

1.2.- PROFESION:

1.3.- INSTITUCION DONDE TRABAJA:

1.4.- CARGO QUE DESEMPEÑO:

1.5.- TIEMPO DE EXPERIENCIA LABORAL:


### 2.- VALIDACIÓN

Metodología	Criterios	Grado de validez		
		Alta	Media	Baja
		3	2	1
<b>Componente 1</b> Proceso 0: Diagnóstico Situacional	¿Qué grado de validez le otorga efectuar un adecuado diagnóstico situacional para determinar la viabilidad de implementar un modelo de administración de recursos humanos?	3		
<b>Componente 2</b> Proceso 1 Procesos de Gestión de admisión	¿Qué grado de validez le otorga al modelo propuesto para definir los procesos y procedimientos de gestión de Admisión de personal?	3		
Proceso 2 Procesos de Gestión de desarrollo	¿Qué grado de validez le otorga al modelo propuesto de gestión para definir los procesos y procedimientos de inducción y evaluación del desempeño del personal?	3		
Proceso 3 Procesos de Gestión de la felicidad	¿Qué grado de validez le otorga al modelo propuesto de gestión para definir los procesos y procedimientos de felicidad del personal?	3		

### 3.- RESULTADOS

Valoración total:

Opinión: MODELO VALIDADO              
 MODELO NO VALIDADO            

  
 FIRMA  
 C.I.P./C.A.P. 6532  
 DNI: 00514709

## INFORME DE JUICIO DE EXPERTOS

### 1. DATOS GENERALES

- 1.1.- APELLIDOS Y NOMBRES: SOTO ACOSTA, ERICK
- 1.2.- PROFESION: ARQUITECTO
- 1.3.- INSTITUCION DONDE TRABAJA: KONZEP CONSTRUCTORA
- 1.4.- CARGO QUE DESEMPEÑO: GERENTE DE PROYECTOS
- 1.5.- TIEMPO DE EXPERIENCIA LABORAL: 15 AÑOS

### 2.- VALIDACIÓN

Metodología	Criterios	Grado de validez		
		Alta 3	Media 2	Baja 1
<b>Componente 1</b> Proceso 0: Diagnóstico Situacional	¿Qué grado de validez le otorga efectuar un adecuado diagnóstico situacional para determinar la viabilidad de implementar un modelo de administración de recursos humanos?			X
<b>Componente 2</b> Proceso 1 Procesos de Gestión de admisión	¿Qué grado de validez le otorga al modelo propuesto para definir los procesos y procedimientos de gestión de Admisión de personal?			X
Proceso 2 Procesos de Gestión de desarrollo	¿Qué grado de validez le otorga al modelo propuesto de gestión para definir los procesos y procedimientos de inducción y evaluación del desempeño del personal?			X
Proceso 3 Procesos de Gestión de la felicidad	¿Qué grado de validez le otorga al modelo propuesto de gestión para definir los procesos y procedimientos de felicidad del personal?			X

### 3.- RESULTADOS

Valoración total:

Opinión: MODELO VALIDADO   X  

MODELO NO VALIDADO           

  
 FIRMA  
 C.I.P./C.A.P.: 8096  
 DNI: 00792178