

**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**



**LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SU INCIDENCIA EN LA  
PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL EN LA EMPRESA TRANSPORTES  
ZUÑIGA S.R.L., AÑO 2018**

**TESIS**

**Presentada por:**

**Bach. Marily Cruz Cruz**  
**ORCID: 0009-0003-2880-1547**

**Asesor:**

**Mag. José Antonio Peña Rivera**  
**ORCID: 0000-0003-0985-0389**

**Para obtener el grado académico de:**

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**TACNA – PERÚ**

**2019**



**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**



**LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SU INCIDENCIA EN LA  
PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL EN LA EMPRESA TRANSPORTES  
ZUÑIGA S.R.L., AÑO 2018**

**TESIS**

**Presentada por:**

**Bach. Marily Cruz Cruz**  
**ORCID: 0009-0003-2880-1547**

**Asesor:**

**Mag. José Antonio Peña Rivera**  
**ORCID: 0000-0003-0985-0389**

**Para obtener el grado académico de:**

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**TACNA – PERÚ**

**2019**

**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**Tesis**

**“ LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SU INCIDENCIA EN LA  
PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL EN LA EMPRESA TRANSPORTES  
ZUÑIGA S.R.L., AÑO 2018”**

**Presentado por:**

Bach. Marily Cruz Cruz

**Tesis sustentada y aprobada el 30 de septiembre del 2019; ante el  
siguiente jurado examinador:**

**PRESIDENTE: Dr. Pedro Lorenzo Herbert Riveros Valderrama**

**SECRETARIO: Mag. Guido Benedicto Palumbo Pinto**

**VOCAL: Dr. Walter Oswaldo Velásquez Rejas**

**ASESOR: Mag. José Antonio Peña Rivera**

## **DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD**

Yo Marily Cruz Cruz, en calidad de: Maestranda de la Maestría Administración y Dirección de Empresas de la Escuela de Postgrado de la Universidad Privada de Tacna, identificado (a) con DNI 48270944.

Soy autora de la tesis titulada:

LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL EN LA EMPRESA TRANSPORTES ZUÑIGA S.R.L., AÑO 2018 con asesor Mag. José Antonio Peña Rivera.

### **DECLARO BAJO JURAMENTO**

Ser el único autor del texto entregado para obtener el grado académico de MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS, 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 publicado anteriormente para cualquier otro fin.

Así mismo, declaro no haber trasgredido 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 entregado en formato PDF corresponde exactamente al texto digital que presento junto al mismo.

Por último, declaro que para la recopilación de datos se ha solicitado la autorización respectiva a la empresa u organización, evidenciándose que la información presentada 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 publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Privada de Tacna.

Tacna, 30 de septiembre del 2019

Nombres y apellidos : Marily Cruz Cruz

DNI : 48270944



## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por permitirme tener y disfrutar a mi familia; a todas las personas que hicieron posible esta investigación y que de alguna manera estuvieron conmigo en los momentos difíciles, alegres, y tristes. A mis padres por todo su amor, comprensión y apoyo, pero sobre todo gracias infinitas por la paciencia que me han tenido.

**DEDICATORIA**

A mis padres, Lucio y Lucia por su gran apoyo incondicional. Gracias a ellos he cumplido una más de mis metas.

De manera especial a mi hermano Wilber Cruz (†) pues él fue el principal cimiento para la construcción de mi vida profesional.

A mi sobrino, Kevin Reneyro Cruz, para que vea en mi un ejemplo a seguir.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

	PÁG.
AGRADECIMIENTO .....	VII
DEDICATORIA .....	VIII
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	IX
INDICE DE FIGURAS.....	XII
INDICE DE TABLAS .....	XIII
RESUMEN .....	XV
ABSTRACT.....	XVI
INTRODUCCIÓN .....	17
CAPÍTULO I .....	18
1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	18
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	19
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	22
1.2.1. Interrogante principal .....	22
1.2.2. Interrogantes secundarias .....	22
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	22
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	23
1.4.1. Objetivo general .....	23
1.4.2. Objetivos específicos .....	23
CAPÍTULO II .....	24
2. MARCO TEÓRICO .....	24
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	25
2.1.1. Internacionales .....	25
2.1.2. Nacionales .....	27
2.2. BASES TEÓRICAS.....	28
2.2.1. Gestión de Recursos Humanos .....	28
2.2.2. Productividad Laboral .....	53
2.3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA .....	65
2.3.1. Historia .....	65
2.3.2. Misión .....	65

2.3.3. Visión .....	66
2.3.4. Organigrama Empresarial .....	66
2.3.5. Unidad de Recursos Humanos .....	67
2.3.6. Servicios que brinda .....	67
2.4. DEFINICIÓN DE CONCEPTOS .....	68
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>72</b>
<b>3. MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>72</b>
3.1. HIPOTESIS .....	73
3.1.1. Hipótesis General .....	73
3.1.2. Hipótesis Específicas .....	73
3.2. VARIABLES E INDICADORES .....	73
3.2.1. Identificación de la variable independiente .....	73
3.2.2. Identificación de la variable dependiente .....	74
3.2.3. Variables intervinientes .....	74
3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	74
3.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	74
3.5. NIVEL DE INVESTIGACIÓN .....	75
3.6. ÁMBITO Y TIEMPO SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN .....	75
3.7. POBLACIÓN Y MUESTRA .....	75
3.8. PROCEDIMIENTO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	76
3.8.1. Procesamiento, presentación, análisis e interpretación de los datos .....	76
3.8.2. Técnicas de recolección de los datos .....	76
3.8.3. Instrumentos para la recolección de los datos .....	76
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>77</b>
<b>4. RESULTADOS .....</b>	<b>77</b>
4.1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO .....	78
4.1.1. Confiabilidad del instrumento .....	78
4.1.2. Validez del instrumento .....	79
4.2. DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS .....	80
4.3. RESULTADOS .....	81
4.3.1. Presentación de resultados .....	81
4.4. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS .....	119
4.4.1. Verificación de la Hipótesis General .....	119
4.4.2. Verificación de Hipótesis Específicas .....	121
4.4.3. Discusión de resultados .....	127

CAPÍTULO V .....	130
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	130
5.1. CONCLUSIONES .....	131
5.2. RECOMENDACIONES .....	133
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	135
ANEXOS .....	141
MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	143
MODELO DE CUESTIONARIO	144
DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES DE MEJORA EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	146
TABLA DE RESULTADOS ESTADÍSTICOS	147
VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	148

## INDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Las tres etapas de la gestión del talento humano.....	30
<b>Figura 2.</b> Las tres etapas de las organizaciones en el transcurso del siglo XX. ....	32
<b>Figura 3.</b> Los cambios y las transformaciones del área de recursos humanos. ....	32
<b>Figura 4.</b> Procesos de gestión humana. ....	39
<b>Figura 5.</b> Técnicas de administración de recursos humanos. ....	44
<b>Figura 6.</b> Estrategia Empresarial.....	46
<b>Figura 7.</b> ¿Cómo seleccionar al personal de la empresa? .....	48
<b>Figura 8.</b> Gestión del talento humano.....	50
<b>Figura 9.</b> Organigrama de la empresa Transportes Zuñiga S.R.L.....	66
<b>Figura 10.</b> Organigrama del área de recursos humanos. ....	67

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> <i>Los cinco procesos básicos en la administración de recursos humanos</i> .....	38
<b>Tabla 2</b> <i>Algunas técnicas del área de gerencia de recursos humanos y su vinculación con los ambientes internos y externos.</i> .....	44
<b>Tabla 3</b> <i>Clasificación de los incentivos</i> .....	64
<b>Tabla 4</b> <i>Prueba de confiabilidad variable independiente</i> .....	79
<b>Tabla 5</b> <i>Prueba de confiabilidad variable dependiente</i> .....	79
<b>Tabla 6</b> <i>Categorización del Indicador selección del personal</i> .....	82
<b>Tabla 7</b> <i>Se encuentran definidos los perfiles y/o requisitos para someter a un puesto a concurso.</i> .....	83
<b>Tabla 8</b> <i>La empresa emplea diferentes técnicas de selección de personal (prueba psicotécnica, prueba de conocimientos, entrevista personal, entre otros).</i> .....	84
<b>Tabla 9</b> <i>Los procesos de selección llevados por la empresa permiten reclutar al personal idóneo.</i> .....	85
<b>Tabla 10</b> <i>Categorización del Indicador capacitación</i> .....	86
<b>Tabla 11</b> <i>La empresa posee un plan de capacitación.</i> .....	87
<b>Tabla 12</b> <i>Existe predisposición del personal de asistir a las capacitaciones ofrecidas por la empresa.</i> .....	88
<b>Tabla 13</b> <i>He participado de alguna capacitación promovida por la empresa.</i> .....	89
<b>Tabla 14</b> <i>Las capacitaciones recibidas contribuyen al desarrollo de mis funciones.</i> .....	90
<b>Tabla 15</b> <i>Categorización del Indicador incentivos</i> .....	91
<b>Tabla 16</b> <i>Se desarrollan actividades para fortalecer y mejorar el clima laboral en el trabajo.</i> .....	92
<b>Tabla 17</b> <i>En el último año ha participado de ascensos de línea de carrera de la empresa.</i> .....	93
<b>Tabla 18</b> <i>Se reconoce y recompensa el buen trabajo más que criticar y castigar errores.</i> .....	94
<b>Tabla 19</b> <i>Categorización del Indicador Cumplimiento de metas</i> .....	95
<b>Tabla 20</b> <i>Se evalúa periódicamente el desempeño laboral.</i> .....	96
<b>Tabla 21</b> <i>Conoce las metas u objetivos que la empresa se ha propuesto para este año.</i> ..	97
<b>Tabla 22</b> <i>La empresa informa a los trabajadores sobre el cumplimiento de las metas u objetivos.</i> .....	98
<b>Tabla 23</b> <i>La empresa reconoce el cumplimiento de las metas u objetivos.</i> .....	99
<b>Tabla 24</b> <i>El tiempo durante una jornada laboral es suficiente para cumplir con su trabajo.</i> .....	100
<b>Tabla 25</b> <i>Categorización del Indicador Calidad de trabajo</i> .....	101

<b>Tabla 26</b> <i>En la empresa se promueve la mejora continua de los procesos, actividades y/o tareas.</i> .....	102
<b>Tabla 27</b> <i>El trabajo que realiza es revisado de manera permanente por sus supervisores o jefes.</i> .....	103
<b>Tabla 28</b> <i>Considera de manera global, que la calidad del trabajo en su oficina es la óptima.</i> .....	104
<b>Tabla 29</b> <i>Categorización del Indicador Compromiso</i> .....	105
<b>Tabla 30</b> <i>Conoce y participa de la visión, misión, objetivos y valores de la empresa.</i> ..	106
<b>Tabla 31</b> <i>Considera que la empresa toma en cuenta sus sugerencias y/u opiniones.</i> ....	107
<b>Tabla 32</b> <i>Se siente orgulloso de trabajar en la empresa.</i> .....	108
<b>Tabla 33</b> <i>Se ve laborando en esta empresa a largo plazo.</i> .....	109
<b>Tabla 34</b> <i>Considera que el trabajo que realiza es fundamental para el funcionamiento de la empresa.</i> .....	110
<b>Tabla 35</b> <i>Está de acuerdo con las condiciones de trabajo que le brinda la empresa.</i> ...	111
<b>Tabla 36</b> <i>Categorización del Indicador Trabajo en equipo</i> .....	112
<b>Tabla 37</b> <i>La empresa promueve el trabajo en equipo para facilitar las labores diarias.</i> .....	113
<b>Tabla 38</b> <i>Se siente motivado para realizar su trabajo como parte de un equipo.</i> .....	114
<b>Tabla 39</b> <i>Los miembros del equipo expresan sus diferencias de forma abierta y discutiendo con moderación y respeto.</i> .....	115
<b>Tabla 40</b> <i>Las tareas de cada miembro del equipo están claras y bien distribuidas.</i> .....	116
<b>Tabla 41</b> <i>Categorización de la variable independiente: Gestión de recursos humanos</i> .....	117
<b>Tabla 42</b> <i>Categorización de la variable dependiente: Productividad del personal</i> .....	118
<b>Tabla 43</b> <i>Información de ajuste de los modelos</i> .....	119
<b>Tabla 44</b> <i>Bondad de Ajuste</i> .....	120
<b>Tabla 45</b> <i>Pseudo R cuadrado</i> .....	120
<b>Tabla 46</b> <i>Información de ajuste de los modelos</i> .....	122
<b>Tabla 47</b> <i>Información de ajuste de los modelos</i> .....	123
<b>Tabla 48</b> <i>Bondad de Ajuste</i> .....	124
<b>Tabla 49</b> <i>Pseudo R cuadrado</i> .....	124
<b>Tabla 50</b> <i>Información de ajuste de los modelos</i> .....	125
<b>Tabla 51</b> <i>Bondad de Ajuste</i> .....	126
<b>Tabla 52</b> <i>Pseudo R cuadrado</i> .....	126

## RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo determinar cómo incide la gestión de recursos humanos en la productividad del personal administrativo en la empresa Transportes Zuñiga S.R.L., año 2018; para ello se planteó la hipótesis una adecuada gestión de recursos humanos incide en la productividad del personal administrativo en la empresa. El tipo de investigación utilizada fue básica – no experimental, debido a que el instrumento se aplicó en un solo momento en el tiempo; de nivel correlacional explicativo.

Para el trabajo de campo, se trabajó con la población total de 35 colaboradores de la empresa Transportes Zuñiga, a quienes se les aplicó un cuestionario constituido por 10 preguntas (gestión de recursos humanos) y 18 preguntas (productividad laboral), evaluando en cada bloque de preguntas los respectivos indicadores planteados; cuyos resultados son de importancia y se discuten en la presente investigación.

Parte de las conclusiones de los antecedentes de la investigación se concluye que las organizaciones descuidan el ambiente laboral donde se desempeñan sus colaboradores, que no tengan conocimiento de su plan estratégico, así como también la identificación con la empresa. Por ello la importancia de implementar un sistema de gestión de recursos humanos que permita la planeación estratégica; así como la implementación de modelos de gestión de recursos humanos en las organizaciones para un mejor desempeño en los colaboradores.

Como conclusión general del estudio se encontró que existe grado de relación entre la gestión de recursos humanos y la productividad del personal administrativo en la empresa Transportes Zuñiga S.R.L., y según la prueba de regresión logística ordinal, se obtuvo el p-valor de 0.000, siendo menor a 0.05, se afirma que la gestión de recursos humanos está relacionada con la productividad del personal administrativo en la empresa Transportes Zuñiga S.R.L.

**Palabras clave:** gestión de recursos humanos, productividad del personal, colaboradores.

## ABSTRACT

The objective of this study was to determine how human resources management affects the productivity of personnel in the company Transportes Zuñiga S.R.L., 2018; for this reason, the hypothesis of an adequate human resource management affects the productivity of the personnel in the company. The type of research used was basic - not experimental, because the instrument was applied in a single moment in time; of explanatory correlational level.

For the fieldwork, we worked with the total population of 35 employees of the company Transportes Zuñiga, who were given a questionnaire consisting of 10 questions (human resources management) and 18 questions (labor productivity), evaluating each block of questions the respective indicators raised; whose results are of importance and are discussed in the present investigation.

Part of the conclusions of the background of the investigation concludes that organizations neglect the work environment where their employees work, who do not have knowledge of their strategic plan, as well as identification with the company. Therefore, the importance of implementing a human resources management system that allows strategic planning; as well as the implementation of human resource management models in organizations for a better performance in collaborators.

As a general conclusion of the study, it was found that there is a degree of relationship between human resources management and productivity of the personnel in the company Transportes Zuñiga SRL, and according to the ordinal logistic regression test, the p-value of 0.000 was obtained, being lower to 0.05, it is affirmed that the human resources management is related to the productivity of the personnel in the company Transportes Zuñiga SRL

**Keywords:** human resources management, staff productivity, collaborators.

## INTRODUCCIÓN

La organización está integrada por un sistema de relaciones laborales: el estado, las empresas y los colaboradores. Para ello la importancia de un plan de gestión para el desarrollo y crecimiento de la organización. La participación de los colaboradores es parte fundamental, es así que se pone énfasis a la investigación de la importancia de los colaboradores en las organizaciones. Por ello la importancia de la gestión de recursos humanos, la aplicación de los sub procesos, de los planes de trabajo para motivar, capacitar y desarrollar a los colaboradores.

En ese contexto surge la deficiencia de la gestión de recursos humanos en la empresa Transportes Zuñiga S.R.L, el cual incide en la productividad del personal administrativo, como resultado de la investigación se observa que la capacitación tiene una incidencia regular en la productividad del personal administrativo, puesto que la empresa no tiene con un plan de capacitación para los colaboradores administrativos, la empresa no realiza ascensos de línea de carrera; con la presente investigación se mostrará un marco teórico con referencia a los modelos de gestión de recursos humanos el cual se podrá adecuar de acuerdo a las características y necesidades de la organización, con el propósito de mejorar la gestión de recursos humanos en la empresa Transportes Zuñiga S.R.L. Es así que las organizaciones siempre deben de tener en cuenta que la base para un buen manejo de la gestión de los recursos humanos es tener políticas bien diseñadas y efectivas, con la finalidad del desarrollo adecuado de todos los colaboradores.

Asimismo, la presente investigación se ha organizado en los siguientes capítulos: Capítulo I, en la que se expone el problema de investigación. En el Capítulo II se expone la base teórica que fundamenta la investigación; el Capítulo III, comprende el marco metodológico. El capítulo IV presentación de los resultados obtenidos, mientras en el Capítulo V las conclusiones y recomendaciones.

Finalmente, referencias bibliográficas bajo la normativa APA y los anexos pertinentes.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Señala (Rivera Chú, 2010, pág. 8), “durante el siglo XXI se ha producido el gran cambio en gestión de recursos humanos en el Perú, pues la gerencia de gestión y desarrollo humano es validada por sus pares y por la empresa en su conjunto como una unidad que contribuye a que la estrategia del negocio se concrete. En esta última década, las áreas de gestión de personas pasan de reportar a las gerencias de finanzas o contabilidad o administración con la idea subyacente de que es un área generadora de gastos a reportar a la gerencia general, como un motor de cambio organizacional”.

Por ello hoy en día el colaborador, recurso humano, talento humano es lo más importante dentro de una organización y es así que muchas empresas apuestan y dan mayor valor a la formación y capacitación del colaborador para que de esta forma mejore la calidad y productividad en su trabajo. Para efectos de la presente investigación se considerará talento humano y gestión de personas como recursos humanos, así como afirma Chiavenato como una marca registradora en todo el mundo. (Chiavenato, 2017, pág. 2), “...recursos humanos, por tratarse de una especie de marca registradora en todo el mundo. Pero una vez más, las personas son personas, la gente es gente”.

Hoy las empresas consideran al área de recursos humanos como un área estratégica, así como lo afirma Juan Pablo Quintana (Quintana, 2018), en el que resalta la importancia de formar equipos con colaboradores que se sientan contentos de hacer lo que hacen, de donde están; de esta forma serán más productivos. Así como también señala (Joyas, 2014); que esta área debe de plantear lineamientos adecuados que permitan a la organización alcanzar sus objetivos; a través de una buena administración de los recursos humanos.

En el ámbito internacional la gestión de recursos humanos, se va expandiendo en su aplicación pues las empresas van creciendo y

desarrollándose cada vez más; el cual hace que las empresas sean más competitivas; por ello la gestión de recursos humanos ha adquirido una mayor importancia en las organizaciones modernas.

A nivel nacional la evolución de los recursos humanos en el Perú ha surgido cambios, en el que los profesionales del desarrollo humano han tenido que enfrentarse a desafíos. Lo resaltante de esta evolución es que la parte gerencial, la alta dirección de las organizaciones así como lo señala (Rivera Chú, 2010), entienden que la diferencia de hoy en día en las organizaciones son los recursos humanos. Ya que por medio de ellos las empresas son lo que son.

Es así que en la empresa Transportes Zuñiga S.R.L. se aprecia que la alta dirección no se involucra en la gestión de los recursos humanos, evidenciando el desinterés de inculcar una cultura empresarial, de igual forma el personal del área de recursos humanos y el personal administrativo manifiestan desorden, ineficiente gestión del tiempo provocando horas extras y exponiendo el no cumplimiento de metas, no presentan sus trabajos a tiempo. Así mismo la mayoría de los colaboradores se muestran desmotivados puesto que las condiciones de trabajo no son favorables, ya que trabajan en muebles antiguos y pequeños, el cual perjudica de manera negativa en su desempeño del colaborador; ante esto la empresa no realiza actividades para su mejoramiento, lo cual se puede notar la ineficiencia de la gestión de recursos humanos. Por ello se señala que la gestión de recursos humanos no permite afirmar que la organización cuente con colaboradores comprometidos con la institución y por ello la productividad del personal se ve afectada.

Previo al análisis realizado, de la importancia de la gestión de recursos humanos en los resultados de la productividad del personal dentro de la organización; el presente trabajo de investigación centrara su estudio en la gestión de recursos humanos en la empresa Transportes Zuñiga S.R.L., dedicada a la producción y comercialización de agregados de

construcción. Se ha notado una deficiente productividad laboral por parte de los colaboradores. Es así, que se aprecia el problema de la inadecuada gestión de recursos humanos el cual incide en la productividad del personal administrativo, para ello la presente investigación mostrará un marco teórico con referencia a los modelos de gestión de recursos humanos el cual se podrán adecuar de acuerdo a las características y necesidades de la organización.

De acuerdo con (Vera, 2015), es importante resaltar que la organización cuan mejor este integrado el recurso humanos, y a la ves aprovechar las cualidades de cada uno, se obtendrá una mayor ventaja competitiva para la empresa; así como lo señala el autor.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1. Interrogante principal**

¿Cómo incide la gestión de recursos humanos en la productividad del personal administrativo en la empresa Transportes Zuñiga S.R.L., año 2018?

### **1.2.2. Interrogantes secundarias**

- a) ¿Cómo influye la selección del personal en la productividad del personal administrativo en la empresa Transportes Zuñiga S.R.L., año 2018?
- b) ¿Cómo influye la capacitación del personal en la productividad del personal administrativo en la empresa Transportes Zuñiga S.R.L., año 2018?
- c) ¿Cómo inciden los incentivos en la productividad laboral del personal administrativo en la empresa Transportes Zuñiga S.R.L., año 2018?

## **1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Con la presente investigación se determinará cómo afecta la gestión de recursos humanos en la productividad del personal administrativo de la empresa Transportes Zuñiga S.R.L. Siendo así, con una nueva gestión de recursos humanos se eliminará la ineficiencia, se reducirá las horas muertas, mayor cumplimiento de metas, adecuadas condiciones de trabajo y mejora en la calidad del trabajo, permitiendo así mejoras en la gestión de recursos humanos. El cual la organización podrá obtener mayores beneficios en cuanto a resultados, productividad del personal.

Así mismo indicar la importancia en invertir en el recurso humano, el ser así se podrá obtener beneficios en cuanto a su desempeño laboral; tal cual nos señala (Allcahuamán, 2015).

La presente investigación permitirá que el uso de información en esta investigación se convertirá en un marco referencial para las futuras investigaciones, así mismo podrán considerar los modelos de gestión desarrollados en el marco teórico, para la eficiente productividad de los colaboradores de la organización.

#### **1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

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

Determinar cómo incide la gestión de recursos humanos en la productividad del personal administrativo en la empresa Transportes Zuñiga S.R.L., año 2018.

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

- a) Determinar la influencia que existe entre la selección del personal y la productividad del personal administrativo en la empresa Transportes Zuñiga S.R.L., año 2018.
- b) Determinar la influencia que existe entre la capacitación del personal y la productividad del personal administrativo en la empresa Transportes Zuñiga S.R.L., año 2018.
- c) Determinar cómo inciden los incentivos en la productividad laboral del personal administrativo en la empresa Transportes Zuñiga S.R.L., año 2018.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

## **2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.1.1. Internacionales**

(Fonseca Romero, 2015), elaboro la tesis "Modelo de gestión de talento humano y su incidencia en el comportamiento organizacional de la empresa “Curtipiel Martínez” del Cantón Ambato de la Provincia de Tungurahua - Ecuador". Los resultados de la investigación muestran la realidad de algunas organizaciones, puesto que en algunas se enfocan en resultados más no en cómo desarrollar a su colaborador. Ya que en esta tesis se puede ver escasa gestión del recurso humano, puesto que nos menciona que existe un clima laboral hostil, bajo rendimiento, insatisfacción. El cual conlleva a un deficiente clima organizacional. La presente, sirve como evidencia de cómo las organizaciones descuidan el ambiente laboral donde se desempeñan sus colaboradores, no tengan conocimiento de su plan estratégico, así como también la identificación con la empresa. Por ello la importancia de implementar un sistema de gestión de recursos humanos, es así que en el desarrollo de la presente investigación se desarrollan modelos de gestión de recursos humanos el cual podrán facilitar en adaptarlo de acuerdo a lo que se quiere solucionar.

(Fuentes Navarro, 2012), elaboro la tesis “Satisfacción laboral y su influencia en la productividad” (estudio realizado en la Delegación de recursos humanos del Organismo Judicial en la ciudad de Quetzaltenang-Guatemala). Señala, que las organizaciones utilizan diferentes recursos para aumentar la productividad de sus colaboradores; tales como el uso de la tecnología para facilitar el trabajo y de esta forma producir más. En cuanto a la satisfacción nos indica que depende de diversos indicadores por ello la importancia de utilizar estrategias para incrementar la productividad. La investigación muestra vías para

aumentar la productividad del talento humano, lo que permitirá relacionarlo con la investigación que se realiza.

Así mismo a través de este antecedente se puede ver un escenario positivo donde los colaboradores se encuentran satisfechos en el lugar donde laboran. Es así que, para futuras investigaciones con relación a este antecedente, la investigación que se realiza proporcionará mayor evidencia teórica, a través del cual se obtendrá mejor administración y productividad de los colaboradores.

(Calel López, 2014), elaboro la tesis "Diagnostico para reducir tiempos muertos en un restaurante. Propuesta de un programa de capacitación y desarrollo del personal en énfasis en la administración del tiempo para el alcance de metas". Nos señala sobre la importancia de administrar el tiempo, y como esto lo podemos manejar a través de una adecuada organización y elaboración de programas de capacitación y desarrollo. Ya que al no contar con estos programas trae como consecuencia o provocan tiempos muertos.

El resultado de la investigación señala la importancia de realizar una planeación estratégica en las actividades que se realizan, este concepto contribuirá en el desarrollo de la investigación que se sigue. Los resultados que se obtendrán de la investigación que se sigue permitirán tener otra perspectiva en cuanto al indicador administración del tiempo.

### 2.1.2. Nacionales

(Gianella Carbajal, 2017), elaboro la tesis “Gestión del talento humano y productividad laboral en las áreas de enfermería y obstetricia de una red de salud del sur, 2016”. Por medio de este estudio podemos ver la importancia de los incentivos, el cual nos señala que en la institución tanto en las áreas de enfermería y obstetricia, son mínimos los incentivos. Por ende, su productividad laboral se ve afectada.

Mediante este antecedente se puede notar la indiferencia de las organizaciones para mejorar el desempeño de los colaboradores, por ello la importancia de la gestión de recursos humanos y es así que a través de la investigación que se sigue se podrá ver mecanismos de gestión, el cual influye en todos los aspectos organizacionales.

(Rubio Quiroz, 2015), elaboro la tesis "Propuesta de un modelo de gestión de recursos humanos para incrementar la productividad de los Trabajadores de la Caja Trujillo-Agencia Chepén 2014". Algo importante que se puede ver en esta investigación es la labor de la gerencia, el identificar, detectar los problemas de productividad; para no perjudicar el resultado final. Al ser identificados se pueden plantear soluciones que mejoren los resultados de desempeño y resultado. Se puede ver la importancia de utilizar modelos de gestión de recursos humanos en las organizaciones ya que permiten un mejor desempeño en los colaboradores. A la investigación que se sigue servirá como ejemplo de aplicación. Para futuras investigaciones de este antecedente, los modelos que se desarrollan en la investigación que se sigue permitirá mejor y mayor desarrollo.

(Arana Barrueto, Katherine Lilibeth; Vasquez Solano, Ana Lucia, 2015), elaboro la tesis “La gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral del personal en el área administrativa de la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo en el 2014”, en esta investigación se puede ver la falta de programas, retroalimentación, capacitaciones; para el desarrollo y crecimiento personal de los colaboradores, puesto que lo manifiestan a través de sus conocimientos teóricos y prácticos el cual son bajos y no de buena calidad.

La formación y desarrollo son fundamentales para los colaboradores y también deberían de ser para las organizaciones, por ello la capacitación es una motivación para los colaboradores. Es así que este antecedente permite considerar como indicador a la capacitación en la investigación que se sigue.

## **2.2. BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1. Gestión de Recursos Humanos**

Los tiempos van cambiando y las organizaciones también, en ello influyen los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos. Ante esta premisa, el área de recursos humanos es el que más cambios ha experimentado incluso hasta el nombre. Los nombres tales como departamento de personal, relaciones industriales, recursos humanos, desarrollo de talentos, capital humano o capital intelectual, se utilizan para describir la unidad, el departamento o el equipo que administra a las personas. (Chiavenato, 2008, pág. 2)

Para efectos de la presente investigación se considerará la definición “En la actualidad las personas ya no son recursos o activos de la compañía, sino socios capaces de proporcionar la

competitividad y sostenibilidad de la organización” (Chiavenato, 2017, pág. 2).

En la investigación se considerará talento humano y gestión de personas como recursos humanos, así como afirma Chiavenato como una marca registradora en todo el mundo. Así mismo para una mayor comprensión de la presente tesis de investigación, se utilizará el concepto de recursos humanos como sinónimo de talento humano, gestión humana o todos aquellos que están relacionados con la acción de tener relación con las personas de la organización.

Para Chiavenato, la calidad de vida en el trabajo presenta el grado de satisfacción de las necesidades de los miembros de la empresa mediante su actividad en ella. La calidad de vida en el trabajo comprende diversos factores, como satisfacción con el trabajo ejecutado, posibilidades de futuro en la organización, reconocimiento por los resultados obtenidos, salario recibido, beneficios ofrecidos, relaciones humanas en el grupo y la organización, ambiente psicológico y físico de trabajo, libertad de decidir, posibilidad de participar. La calidad de vida en el trabajo abarca no solo los aspectos intrínsecos del cargo, sino también los aspectos extrínsecos. Afecta actitudes personales y comportamientos importantes para la productividad individual, como motivación para el trabajo, adaptabilidad a los cambios en el ambiente de trabajo, creatividad y voluntad de innovar o aceptar los cambios. (Chiavenato, 2007, pág. 351)

La gestión de recursos humanos, como el principal activo de las organizaciones, puede definirse como una inversión en las personas para obtener la máxima productividad individual y organizacional. (Choquecota, 2013)

La gestión de los recursos humanos es un proceso estratégico de contratación, capacitación, acompañamiento profesional, motivación y recompensa del personal. El cual debe de estar relacionado con los objetivos de su empresa. (Oficina Internacional del Trabajo, 2016).

En la siguiente figura se observa la evolución de recurso humanos en un contexto de características.

Características	Relaciones industriales	Administración de recursos humanos	Gestión del talento humano
Formato del trabajo	Centralización total de las operaciones en el departamento de RH	Responsabilidad de línea y función de <i>staff</i>	Descentralización a manos de los gerentes y sus equipos
Nivel de actuación	Burocratizada y operativa. Rutina	Departamentalizada y táctica	Enfoque global y estratégico en el negocio
Mando de acción	Decisiones surgidas de la cúpula de la organización y acciones centralizadas en el departamento de RH	Decisiones surgidas de la cúpula del área y acciones centralizadas en el departamento de RH	Decisiones y acciones del gerente y de su equipo de trabajo
Tipo de actividad	Realización de servicios especializados. Centralización y aislamiento del área	Consultoría interna y prestación de servicios especializados	Consultoría interna. Descentralizar y compartir
Principales actividades	Contratación, despido, control de asistencia, legislación laboral, disciplina, relaciones sindicales, orden	Reclutamiento, selección, capacitación, administración de salarios, prestaciones, higiene y seguridad, relaciones sindicales	La forma en que los gerentes y sus equipos pueden seleccionar, capacitar, liderar, motivar, evaluar y recompensar a sus participantes
Misión del área	Vigilancia, coerción, coacción, sanciones. Confinamiento social de las personas	Atraer y mantener a los mejores trabajadores	Crear la mejor empresa y la mejor calidad de vida laboral

**Figura 1.** Las tres etapas de la gestión del talento humano.

**Fuente:** (Chiavenato, 2008, pág. 44)

Para efectos de la investigación se considerará administración, gestión del talento humano y gestión de personas como recursos humanos, así como afirma Chiavenato como una marca registrada en todo el mundo.

### **2.2.1.1. Evolución de Recursos Humanos**

Los recursos humanos han pasado por diferentes etapas, (Gary, Dessler; Ricardo, Varela, 2011), señala: En Estados Unidos las leyes sobre discriminación de las décadas de 1960 y 1970 desencadenaron una nueva etapa. Debido a las severas sanciones que la legislación podría imponer a una organización, las prácticas reales de recursos humanos se volvieron más importantes. El departamento de recursos humanos siguió aportando experiencia en áreas como reclutamiento, supervisión y capacitación, aunque con una función más amplia. Además de tratar con los sindicatos y la igualdad de oportunidades en el empleo, el departamento de personal incrementó su importancia, tanto por sus acciones para proteger a la organización de sus problemas, como por su contribución real en cuanto a aumentar la competitividad de la misma. En países como México, durante las décadas de 1960 y 1970, la fortaleza del sindicalismo y el apoyo que el Estado le brindó a éste complicaron mucho las relaciones obrero-patronales, así como la administración de los contratos colectivos de trabajo. La observancia de las leyes hacía muy complicado el panorama de recursos humanos.

En la actualidad, el departamento de recursos humanos atraviesa con rapidez por otra fase: Su papel está cambiando de ser protector y supervisor, a ser planeador y agente del cambio. (págs. 11, 12)

Es entonces que las organizaciones entraron a un periodo de cambio. Podemos observar en la Figura nro. 02 las etapas de las organizaciones en el transcurso del siglo XX.

ERAS	Era de la industrialización clásica	Era de la industrialización neoclásica	Era del conocimiento
PERIODOS	1900-1950	1950-1990	Después de 1990
<b>Estructura organizacional predominante</b>	Burocrática, funcional, piramidal, centralizadora, rígida e inflexible. Importancia en los departamentos	Mixta, matricial, con importancia en la departamentalización por productos o servicios o unidades estratégicas de negocios	Fluida, ágil y flexible, totalmente descentralizada. Importancia en las redes de equipos multifuncionales
<b>Cultura organizacional predominante</b>	Teoría X. Enfoque en el pasado, en las tradiciones y en los valores conservadores. Importancia en mantener el <i>statu quo</i> . Valorización de la tradición y la experiencia	Transición. Enfoque en el presente y en lo actual. Importancia en la adaptación al ambiente. Valorización de la renovación y la revitalización	Teoría Y. Enfoque en el futuro y el destino. Importancia en el cambio y la innovación. Valorización del conocimiento y la creatividad
<b>Ambiente organizacional</b>	Estático, previsible, pocos cambios y graduales. Pocos desafíos ambientales	Intensificación y aceleración de los cambios ambientales	Cambiante, imprevisible, turbulento, con grandes e intensos cambios
<b>Formas de lidiar con las personas</b>	Personas como ensambladores de productos inertes y estáticos. Importancia en las reglas y los controles rígidos para regular a las personas	Personas como recursos de la organización que deben ser administrados. Importancia en los objetivos de la organización para dirigir a las personas	Personas como seres humanos proactivos e inteligentes que deben ser impulsados. Importancia en la libertad y en el comportamiento para motivar a las personas
<b>Administración de las personas</b>	Relaciones industriales	Administración de recursos humanos	Gestión del talento humano

**Figura 2.** Las tres etapas de las organizaciones en el transcurso del siglo XX.

**Fuente:** (Chiavenato, 2008, pág. 40)

Era de la industrialización clásica (De 1900 a 1950)	Era de la industrialización neoclásica (De 1950 a 1990)	Era del conocimiento (Después de 1990)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inicio de la industrialización y formación del proletariado</li> <li>• Transformación de las oficinas en fábricas</li> <li>• Estabilidad, rutina, mantenimiento y permanencia</li> <li>• Adopción de las estructuras tradicionales y de la departamentalización funcional y divisional</li> <li>• Modelo mecanicista, burocrático, estructuras altas y amplitud de control</li> <li>• Necesidad de orden y rutina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expansión de la industrialización y del mercado de candidatos</li> <li>• Aumento del tamaño de las fábricas y del comercio mundial</li> <li>• Inicio del dinamismo del ambiente: inestabilidad y cambio</li> <li>• Adopción de estructuras híbridas y de nuevas soluciones organizacionales</li> <li>• Modelo menos mecanicista, estructuras bajas y amplitud de control más estrecha</li> <li>• Necesidad de adaptación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El mercado de servicios supera al mercado industrial</li> <li>• Adopción de unidades de negocios para sustituir a las organizaciones grandes</li> <li>• Extremo dinamismo, turbulencia y cambio</li> <li>• Adopción de estructuras orgánicas y adhocráticas</li> <li>• Modelos orgánicos, ágiles, flexibles y cambiantes</li> <li>• Necesidad de cambios</li> </ul>
<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Departamento de personal</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Departamento de relaciones industriales</div> </div> <p style="text-align: center;"><b>Personas como mano de obra</b></p>	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Departamento de recursos humanos</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Departamento de gestión del talento humano</div> </div> <p style="text-align: center;"><b>Personas como recursos humanos</b></p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Equipos de gestión del talento humano</div> <p style="text-align: center;"><b>Personas como asociadas</b></p>

**Figura 3.** Los cambios y las transformaciones del área de recursos humanos.

**Fuente:** (Chiavenato, 2008, pág. 43)

Previo a la revisión de la evolución de los recursos humanos y como se han ido evolucionando, es importante resaltar que las áreas encargadas de los recursos humanos en las organizaciones pongan más énfasis en la eficiencia administrativa de los mismo. Así como manifiestan (Torres Silva, Lenin José; Díaz Ferrer, Joscelym Thais, 2010): que la gerencia del siglo XXI debe estar interesada en

promover el factor humano de la empresa, permitiendo unir el grupo de trabajo. Es decir, realizar adecuadamente la administración de los colaboradores.

#### **2.2.1.2. Características de la Gestión de Recursos Humanos**

En la actualidad las personas se encuentran el mayor tiempo en sus centros laborales, así como lo refiere (Castellanos, 2012): la mayor parte de la vida de un ser humano está dedicada a las actividades laborales, hacen de su trabajo su vida, comparten, conviven con otros seres humanos que llevan a cabo el proceso de producción de bienes y servicios, es decir, constituyen un sistema abierto, en el que se observa una interrelación entre ellas.

Si las personas no estarían en las organizaciones y estas no contarían con personas, no existiría la gestión de recursos humanos. Características de los recursos humanos son las que a continuación se mencionan: (Sánchez Barriga, Técnicas de administración de recursos humanos)

- No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de otros tipos de recursos. Conocimientos, experiencia, habilidades, son patrimonio personal.
- Las actividades de las personas en las organizaciones son voluntarias. Pero no por el hecho de existir un contrato de trabajo, la organización va a contar con el mejor esfuerzo de su personal, por el contrario, sólo contará con él, cuando el trabajador perciba que esa actividad va a ser provechosa y que los objetivos organizacionales concuerden con los particulares.
- Las experiencias, los conocimientos, las habilidades son intangibles. Se manifiestan sólo a través del comportamiento de las personas en las organizaciones.

- Los recursos humanos pueden ser perfeccionados mediante la capacitación y el desarrollo. Es decir, mejorando los ya existentes o descubriendo otras habilidades básicas que potencialmente tiene el personal.
- Los recursos humanos son escasos. Esto se debe a que no todo el personal posee las mismas capacidades, habilidades y conocimientos.

### **2.2.1.3. Importancia de la Gestión de Recursos Humanos**

Una organización está conformada por los recursos humanos, el cual la primera alcanzara sus objetivos de acuerdo a las competencias de los recursos humanos, y de acuerdo a estos los demás recursos de la organización se podrán utilizar con efectividad.

Existen varios enfoques que sustentan y ponen en relieve la importancia de los recursos humanos, cada uno con diferente orientación, pero con la misma conclusión: El elemento más importante dentro de una organización es el recurso humano.

### **2.2.1.4. Objetivos de Recursos Humanos**

Chiavenato, señala:

Consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización constituye el medio que permite a las personas, lograr sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Recursos humanos trata de conquistar y de retener a las personas en la organización, para que trabajen y den lo máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa

no sólo aquellas cosas grandiosas que provocan euforia y entusiasmo, sino también aquellas cosas pequeñas e innumerables que frustran e impacientan o que alegran y satisfacen, pero que llevan a las personas a desear permanecer en la organización. Pero cuando se habla de recursos humanos hay más cosas en juego, tal como la calidad de vida que tendrán la organización y sus socios, como el tipo de socios que la organización desea cultivar. Los objetivos de recursos humanos se desprenden de los objetivos de la organización entera. Toda organización tiene como uno de sus principales objetivos la creación y distribución de algún producto (como algún bien de producción o de consumo), o de algún servicio (como alguna actividad especializada). Así, junto con los objetivos organizacionales, recursos humanos debe considerar también los objetivos personales de sus socios.

Los objetivos principales son:

- Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
- Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas. (Chiavenato, 2007, pág. 122)

(B. Werther, William; Davis, Keith, 2008), señala: Los gerentes y los departamentos de capital humano deben plantearse

metas claras y cuantificables. Estos objetivos equivalen a parámetros que permiten evaluar las acciones que se llevan a cabo.

Los objetivos de la administración del capital humano no sólo reflejan los propósitos e intenciones de la cúpula administrativa, sino que también deben tener en cuenta los desafíos que surgen de la organización. Estos desafíos pueden clasificarse en cuatro áreas fundamentales:

- **Objetivos corporativos:** Nos hace referencia a contribuir al éxito de la empresa, a través del uso óptimo del talento y los resultados financieros, los valores organizacionales y la cultura de la empresa.
- **Objetivos funcionales:** El área de recursos humanos debe velar por un nivel apropiado a las necesidades de la organización. Es decir, velar por lo congruente, por ejemplo, el nivel necesario de equilibrio que debe existir entre el número de integrantes del área de recursos humanos y el total del personal a su cargo.
- **Objetivos sociales:** El área de recursos humanos debe ser responsable, a nivel ético y social, así mismo reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.
- **Objetivos personales:** El área de recursos humanos debe de tener presente que cada colaborador tiene metas personales. La gerencia debe de trabajar en empalmar tanto las metas personales como las metas de la organización. El área de recursos humanos de alguna manera debe de facilitar las aspiraciones de los colaboradores, ya que de no ser así la productividad de estos puede descender.

#### **2.2.1.5. Recursos Humanos como sub procesos**

Cada organización tiene objetivos, para ello los colaboradores son parte fundamente; es así que una buena formulación de estrategias y

ejecución por parte del área de recursos humanos se lograra con el cumplimiento de los mismo.

Por ello la importancia de los sub procesos de recursos humanos, puesto que a través de ellos se lograrán adiestrar a colaboradores comprometidos con el crecimiento de la organización. Para poder alcanzar los objetivos de la organización dependerá de la forma en que sus colaboradores sean administrados y utilizados. También dependerá de la eficiencia en su aplicación por parte del área de recursos humanos.

Asimismo, diversos autores manifiestan que los sub procesos, están integradas de diversas formas; para el estudio de esta investigación se considerará a Chiavenato y Adriana Aguilera Castro, Sandra Cristina Riascos Erazo, Omar Javier Solano Rodriguez.

(Chiavenato, 2007, pág. 118), señala:

La administración de recursos humanos tiene un efecto en las personas y en las organizaciones. La manera de seleccionar a las personas, de reclutarlas en el mercado, de integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas y auditarlas; es decir, la calidad en la manera en que se administra a las personas en la organización; es un aspecto crucial en la competitividad organizacional.

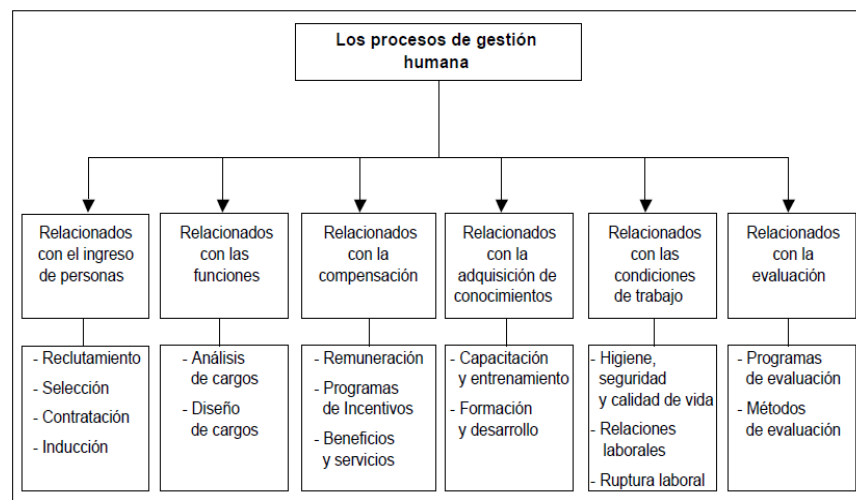
**Tabla 1***Los cinco procesos básicos en la administración de recursos humanos*

<b>Procesos</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Actividades involucradas</b>
Integración	Quiénes trabajarán en la organización	Investigación de mercado de RH Reclutamiento de personas Selección de personas
Organización	Qué harán las personas en la organización	Socialización de las personas Diseño de puestos Descripción y análisis de puestos Evaluación del desempeño
Retención	Cómo conservar a las personas que trabajan en la organización	Remuneración y retribuciones Prestaciones y servicios sociales Higiene y seguridad en el trabajo Relaciones sindicales.
Desarrollo	Cómo preparar y desarrollar a las personas	Capacitación Desarrollo organizacional
Auditoria	Cómo saber lo que son y lo que hacen las personas	Banco de datos/Sistemas de información Controles - Constancia - Productividad - Equilibrio social

**Fuente:** (Chiavenato, 2007, pág. 118)

A partir de un estudio de caso se realizó el artículo Los procesos de gestión humana y su aporte a la estrategia organizacional: El caso de una empresa multinacional manufacturera de autores (Adriana Aguilera Castro, Sandra Cristina Riascos Erazo, Omar Javier Solano Rodríguez, 2013), en el que se realizó una agrupación de los procesos de gestión humana considerando autores como Gómez-Mejía y Balkin (2003); Koontz y Weihrich (2004); Sherman, Bohlander y Snell (1999); Chiavenato (2002); Rodríguez (2002); Dessler (2001); De Cenzo y Robbins (2001), Dolan, Valle-Cabrera, Jackson y Schuler (2003); García, Sánchez y Zapata (2008); los cuales definen y delimitan los procesos relacionados con la gestión humana. Siendo así autores como, (Adriana Aguilera Castro, Sandra Cristina Riascos Erazo, Omar Javier Solano

Rodriguez, 2013), es que definen los procesos de gestión humana que se muestra a continuación:



**Figura 4.** Procesos de gestión humana.

**Fuente:** Adriana Aguilera Castro, Sandra Cristina Riascos Erazo, Omar Javier Solano Rodriguez, 2013

Los diversos autores que a continuación desarrollan los sub procesos de recursos humanos fueron citados en el trabajo de (Adriana Aguilera Castro, Sandra Cristina Riascos Erazo, Omar Javier Solano Rodriguez, 2013), en el que señalan:

▪ **Relacionados con el ingreso de personas**

Según (García, 2005), son las actividades desarrolladas para incluir nuevas personas en la empresa; en el que toma en cuenta el reclutamiento, la selección y la contratación; así mismo a la inducción porque es el paso final para la incorporación del colaborador a la organización. El *reclutamiento* es el “proceso de generar un conjunto de candidatos cualificados para un puesto en particular” (Gómez-Mejía y Balkin, 2003, p.250); la *selección* es “el proceso para elegir entre varios candidatos, de dentro o fuera de la organización, a la persona más indicada para ocupar un

puesto en ese momento o en el futuro” (Koontz y Weihrich, 2004, p.381); la **contratación**, viene relacionada con la actividad personal del colaborador, la dependencia del colaborador hacia la organización, y un salario como retribución del servicio; y por último, la **inducción** “implica dotar a los nuevos empleados de información preliminar sobre la empresa, sus funciones, sus tareas y su personal” (Koontz y Weihrich, 2004, p.396).

- **Relacionados con las funciones**

Nos hace referencia a todas las actividades que se realizan para diseñar las funciones que los colaboradores deberán realizar en la organización, y orientar y acompañar su desempeño; estos incluyen los procesos de análisis y diseño de cargos. El **análisis** de puestos “es el procedimiento para establecer las obligaciones y las habilidades que requiere un puesto y el tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo” (Dessler, 200, p.84); y el **diseño de cargos** “incluye la especificación del contenido de cada cargo, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás cargos” (Chiavenato 2002, p.167).

- **Relacionados con la compensación**

Así como indica Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2003), la compensación sirve para motivar, incentivar a los colaboradores y de esta forma satisfacer sus necesidades individuales. En cuanto a la **retribución** nos indican que es el conjunto de las recompensas cuantificables. Las empresas manejan varios tipos de **planes de incentivos**; algunos de ellos son: los programas de incentivos individuales y los programas de incentivos de grupo. Las prestaciones protegen a los empleados de riesgos que podrían poner en peligro su seguridad económica y su salud.

- **Relacionados con la adquisición de conocimientos**

Hace referencia de como la organización realiza procesos para capacitar, entrenar e incrementar el desarrollo profesional y personal de los colaboradores dentro de las organizaciones; en el que se considera la capacitación y entrenamiento, y la formación y desarrollo. En cuanto a la *capacitación y entrenamiento* se puede decir que “la capacitación de personal es un proceso que se relaciona con el mejoramiento y crecimiento de las aptitudes de los individuos y de los grupos dentro de la organización. La meta de la capacitación de personal es facilitar el logro de las metas organizacionales” (Rue y Byars, 2000, p.157). Y, por otro lado, “el entrenamiento es un proceso que comprende la adquisición de destrezas, conceptos, reglas o actitudes. La meta del entrenamiento es mejorar el rendimiento actual y futuro. El entrenamiento es y debe ser responsabilidad de todos los administradores” (Rue y Byars, 2000, p.349). En cuanto a la *formación y desarrollo* “la formación trata de proporcionar al empleado habilidades específicas o corregir deficiencias en su rendimiento” (Dolan, Valle-Cabrera y otros; 2003, p.119) y “el desarrollo es un esfuerzo para ofrecer a los empleados las habilidades que la organización necesitará en el futuro” (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy; 2001, p.283).

- **Relacionados con las condiciones de trabajo**

Hace referencia de como la organización utiliza procesos para crear condiciones ambientales y psicológicas; y que comprenden la higiene, seguridad industrial y calidad de vida; las relaciones laborales y la ruptura laboral. Según Rodríguez (2002) la *higiene* se entiende como las condiciones o prácticas que conducen a un estado de buena salud y la *seguridad* hace referencia a las acciones o prácticas que conllevan evitar accidentes. El concepto

de *calidad de vida laboral* “se refiere a la preocupación por el bienestar general y la salud de los trabajadores en el desempeño de sus tareas” (Davis, 1996). Las relaciones laborales hacen referencia a las acciones de la empresa, en conjunto con sus empleados, para mejorar las condiciones de bienestar general, existan o no sindicatos. La *ruptura laboral* “se produce cuando un empleado deja de ser miembro de una empresa” (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2001, p.174).

▪ **Relacionados con la evaluación**

Son las actividades que desarrolla la organización para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados; este aspecto incluye los programas y los métodos de evaluación del desempeño de los individuos. Según Gómez, Balkin y Cardy (2001, pp.245-244); implementar un *programa de evaluación* del desempeño exige identificar áreas de trabajo a las cuales hay que medirles el rendimiento porque dependiendo de éste se afecta positiva o negativamente el éxito de una organización, luego debe llevarse a juicio el comportamiento del empleado, y tener muy claro que el objetivo de la evaluación no es generar simples críticas, por el contrario, debe enfocarse hacia el futuro, es decir, lo que los empleados pueden hacer en pro de alcanzar su potencial dentro de la organización. Según Rodríguez (2002, p.333), *los métodos de evaluación* del desempeño son un medio para obtener datos e informaciones que puedan ser registrados y procesados, y utilizarlos para la toma de decisiones y soluciones que traten de mejorar e incrementar el desempeño humano dentro de las organizaciones.

### **2.2.1.6. El carácter multivariado de la gestión de recursos humanos**

Señala (Chiavenato, 2017, pág. 96) Décima edición: la gestión de recursos humanos es un:

Área interdisciplinaria: comprende conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina del trabajo, ingeniería de sistemas, ingeniería informática, etc. Los asuntos que se suelen tratar en el área de gestión de recursos humanos se relacionan con una multiplicidad enorme de campos de conocimiento; se habla de pruebas psicológicas y de entrevistas, de tecnología del aprendizaje individual y de campos organizacionales, nutrición y alimentación, medicina y enfermería, servicio social, planes de vida y carrera, diseño de trabajo, estructura y cultura organizacional, satisfacción en el trabajo, estructura y accidentes, disciplina y actitudes, interpretación de leyes laborales, eficiencia y eficacia, estadísticas y registros, transporte para el personal, responsabilidad en el nivel de supervisión, auditoría y un sin número de asuntos diversos. Y poner en medio de todo el coaching, mentoría, conocimiento corporativo, aprendizaje organizacional, capacidad de organización, capital humano y el capital intelectual.

En la tabla 2 se muestra las técnicas utilizadas por la gestión de recursos humanos tanto en el ambiente interno como en el externo de la organización.

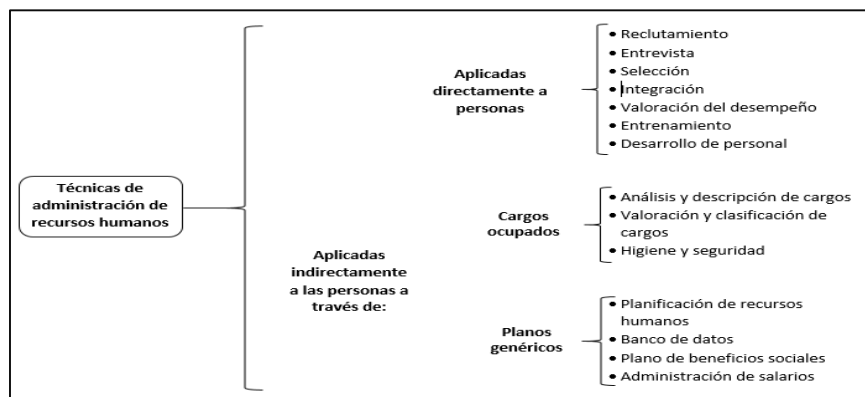
**Tabla 2**

*Algunas técnicas del área de gerencia de recursos humanos y su vinculación con los ambientes internos y externos.*

Técnicas utilizadas en el ambiente externo	Técnicas utilizadas en el ambiente interno
	Análisis y descripción de puesto.
	Valuación de puestos.
Estudio de mercado de trabajo.	Capacitación.
Reclutamiento y selección.	Evaluación del desempeño.
Investigación de salarios y prestaciones.	Plan de vida y carrera.
Relaciones con los sindicatos.	Plan de prestaciones sociales.
El cumplimiento de la legislación laboral.	Política salarial.
Benchmarking.	Higiene y seguridad.
	Aprendizaje organizacional.
	Conocimiento corporativo.
	Universidad Corporativa.
	Competencias de la organización.
	Capital humano.

**Fuente:** (Chiavenato, 2017, pág. 96)

El autor señala, algunas técnicas del área de recursos humanos se aplican directamente a las personas sujetas a su aplicación. Otras se aplican indirectamente, ya sea por medio de los puestos que desempeñan o por los planes o programas globales o específicos. Algunas técnicas del área de recursos humanos apuntan a la obtención y suministro de datos, mientras que otras son en esencia decisiones que se toman sobre los datos.



**Figura 5.** Técnicas de administración de recursos humanos.

**Fuente:** (Chiavenato, 2017, pág. 97)

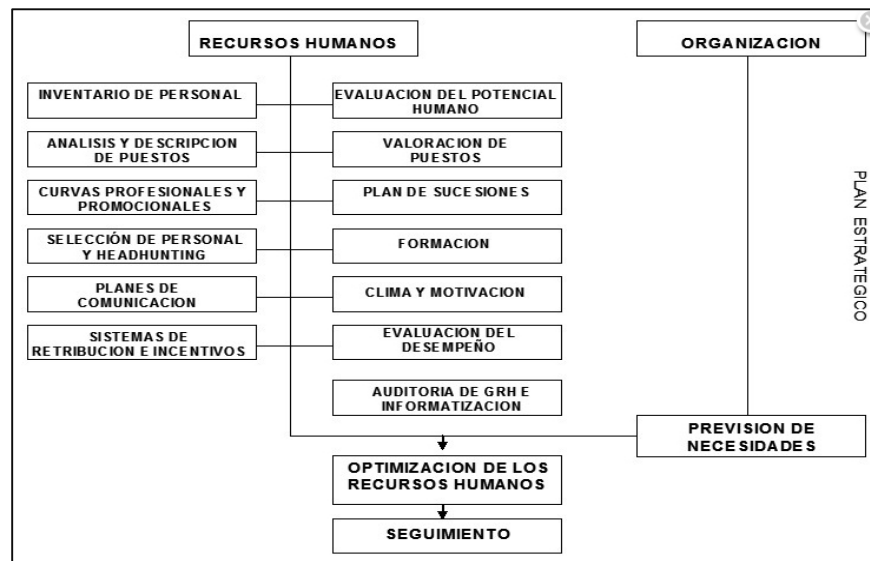
### **2.2.1.7. Modelos de Gestión de Recursos Humanos**

Muchas de las organizaciones no aplican un modelo para una adecuada gestión de recursos humanos, los autores (Aduna Mondragón, Alma Patricia; García Mata, Epifanio; Chávez Gutiérrez, Érika J.), desarrollan los siguientes modelos:

#### **Modelo de Harper y Lynch (1992)**

Este modelo es más descriptivo, puesto que nos enseña las actividades que están relacionadas con la gestión de recursos humanos. Así mismo este modelo se adapta cuando la organización requiere una determinada cantidad y calidad de colaboradores. En el cual se inicia con el inventario del personal y la evaluación de los mismos.

Partiendo del conocimiento de los recursos humanos con que cuenta, se desarrollan las restantes actividades (análisis y descripción de puestos; curvas profesionales; promoción; planes de sucesión; formación; clima y motivación; selección de personal y "headhunting"; planes de comunicación; evaluación del desempeño: retribución e incentivos). Estas actividades, conjuntamente con la previsión de necesidades de la organización, permiten la optimización de los recursos humanos. Todo este proceso requiere de un seguimiento constante para verificar la coincidencia entre los resultados obtenidos y las exigencias de la organización.



**Figura 6.** Estrategia Empresarial

**Fuente:** (Aduna Mondragón, Alma Patricia; García Mata, Epifanio; Chávez Gutiérrez, Érika J.)

### Modelo del CIDEC (San Sebastián, 1994)

Este modelo es funcional, ya que se relacionan los objetivos de la organización con los objetivos del sistema de recursos humanos. En el que el eje primordial es la comunicación, puesto que se desarrolla gran fluidez en la información y en las relaciones dentro de la organización y con el entorno.

Por medio de este modelo en el que se resalta la comunicación, se podrá obtener la productividad y los objetivos deseados.

El modelo plantea que las políticas y objetivos de recursos humanos se establecen sobre la base del plan estratégico y de la cultura de la empresa. De esta forma se integran las diferentes actividades en un ciclo continuo que conforma el sistema: Planificación, Organización, Selección, Formación, Evaluación, Retribución, Relaciones laborales, Información y control, Desarrollo.

### **Modelo de Bustillo (1994)**

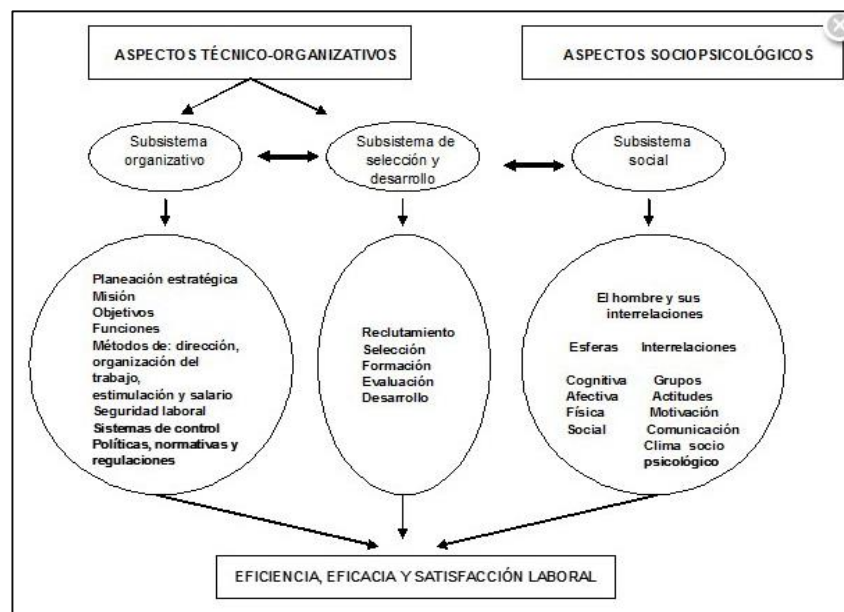
Modelo centrado en el puesto de trabajo, en el que se considera su desempeño, reconocimiento y progreso profesional. El puesto de trabajo es el eje de las técnicas y sistemas de gestión de recursos humanos, entendiendo por puesto de trabajo el cometido de una persona en la organización.

Este modelo es integrador ya que se interrelacionan diferentes elementos, como son: reclutamiento y selección; perfiles de competencia; inventario y descripción de puestos; sistema de objetivos; evaluación del personal; formación; promoción; remuneración.

En este modelo lo esencial es la interrelación que debe de existir entre todas las actividades, el cual conllevara a lograr la motivación de todo el personal. Sin embargo, no se relacionan estas actividades con otros elementos de las políticas de gestión de recursos humanos que influyen en la motivación, como pueden ser: las condiciones de trabajo, el trabajo en grupo y el grado de participación de los empleados, es decir, se circunscribe el logro de la motivación sólo a la remuneración, la formación y la promoción.

### **Modelo de Zayas (1996)**

Este modelo opera como un sistema de interrelaciones, partiendo de un enfoque socio-técnico, los aspectos técnico-organizativos y los aspectos socio-psicológicos.



**Figura 7.** ¿Cómo seleccionar al personal de la empresa?

**Fuente:** (Aduna Mondragón, Alma Patricia; García Mata, Epifanio; Chávez Gutiérrez, Érika J.)

El subsistema organizativo es la base del sistema de gestión de recursos humanos y tiene como objetivo fundamental garantizar la infraestructura que permita el funcionamiento y la dirección del sistema, su planificación, organización, ejecución y control.

El subsistema de selección y desarrollo tiene como objetivo lograr que la organización cuente con el personal idóneo para alcanzar las metas de la organización. En este subsistema se incluye el proceso de selección de personal abarcando las actividades de reclutamiento, selección, incorporación y seguimiento, como vía para proveer a la organización de los recursos humanos necesarios, pero una vez seleccionados e integrados a la organización, estos no permanecen estáticos, sino que deben superarse, formarse, desarrollarse, y además deben existir mecanismos de evaluación y control para regular el desarrollo y el funcionamiento del sistema.

Entre los aspectos de carácter técnico-organizativo y los socios psicológicos, el proceso de reclutamiento, selección, formación, evaluación y desarrollo de personal actúa con un carácter

de puente, conjugando las características y exigencias de los cargos y ocupaciones con las características del hombre y sus interrelaciones, determinando el clima socio psicológico en la organización.

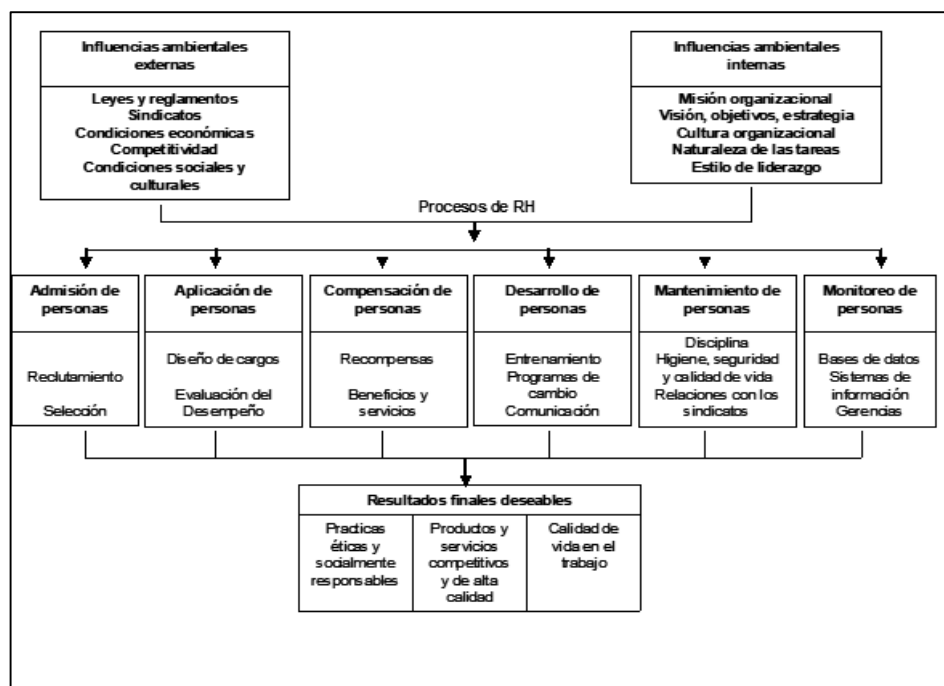
El subsistema social está integrado por ser humano concreto que desarrolla la actividad, las agrupaciones sociales que se producen en la organización y que crean una determinada dinámica, la comunicación que se establece, las relaciones interpersonales, los estilos de liderazgo, la motivación laboral, las actitudes, la satisfacción de los trabajadores y, en definitiva, el clima socio laboral que se genera en la organización.

### **Modelo de Chiavenato (2000)**

En este modelo, la administración de recursos humanos está constituida por subsistemas interdependientes. Son los siguientes:

- a. Subsistema de alimentación. Incluye la investigación de mercado de mano de obra, el reclutamiento y la selección.
- b. Subsistema de aplicación. Integra el análisis y descripción de los cargos, integración o inducción, evaluación del mérito o del desempeño y movimientos del personal.
- c. Subsistema de mantenimiento. Está formado por la remuneración, planes de beneficio social, higiene y seguridad en el trabajo, registros y controles del personal.
- d. Subsistema de desarrollo. Considera los entrenamientos y los planes de desarrollo de personal.

e. Subsistema de control. Integrado por el banco de datos, sistema de informaciones de recursos humanos y la auditoria de recursos humanos.



**Figura 8.** Gestión del talento humano.

**Fuente:** (Aduna Mondragón, Alma Patricia; García Mata, Epifanio; Chávez Gutiérrez, Érika J.)

Estos subsistemas forman un proceso a través del cual los recursos humanos son captados, aplicados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización. Además, son situacionales, es decir, varían de acuerdo con la situación y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etc.

El autor plantea la necesidad de establecer para cada subsistema políticas definidas que condicionen el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones de recursos humanos.

### **Modelo de GRH de Diagnóstico, Proyección y Control (DPC) (Cuesta, 2005)**

Es un modelo funcional de gestión de recursos humanos en el que se considera una tecnología para llevarlo a la práctica organizacional. Para ello el modelo indica establecer actividades claves de gestión de recursos humanos en cuatro subsistemas:

- Flujo de recursos humanos: inventario de personal, selección de personal, colocación, evaluación del desempeño, evaluación del potencial humano, promoción, democión, recolocación.
- Educación y desarrollo: formación, planes de carrera, planes de comunicación, organización que aprende, participación, promoción, desempeño de cargos y tareas.
- Sistemas de trabajo: organización del trabajo, seguridad e higiene ocupacional, exigencias ergonómicas, optimización de plantillas, perfiles de cargo.
- Compensación laboral: sistemas de pago, sistemas de reconocimiento social, sistemas de motivación, etc.

A continuación, se precisan los aspectos fundamentales incluidos en cada uno de los elementos que conforman el modelo:

- Factores de situación: Características de la fuerza de trabajo; estrategia organizacional; filosofía de la dirección; mercado de trabajo; tecnología; leyes y valores de la sociedad.
- Grupos de interés: Se consideran grupos de interés a los diferentes estratos de personas implicados en el sistema como son: accionistas, directivos, empleados, sociedad, gobierno y sindicatos.
- Políticas de recursos humanos: Las políticas de recursos humanos establecidas en este modelo son: influencia de los empleados; flujo de recursos humanos; sistemas de trabajo; sistemas de recompensa.

- Resultados: Los resultados de la gestión de recursos humanos se miden a través del compromiso, competencia, congruencia y costos eficaces.

Los autores refieren que este modelo es muy completo: le confiere un peso significativo al entorno al considerar, dentro de los grupos de interés y factores de situación, elementos como: la sociedad (clientes, proveedores, etc.), el gobierno, el mercado de trabajo y las leyes y valores de la sociedad. Además, asume como rectora la estrategia empresarial y la cultura o filosofía de la empresa, permitiendo diagnosticar la gestión de recursos humanos en su integralidad, estructurando metodológicamente todas las actividades de recursos humanos.

Cada uno de los modelos señala la importancia que se le concede al ser humano en las organizaciones.

## **2.2.2. Productividad Laboral**

### **2.2.2.1. Definición**

(Chiavenato, 2007), menciona que la productividad se considera el efecto (y no causa) de la administración de varios recursos. En el caso de los recursos humanos, la productividad del trabajo humano es igual al cociente de la relación de una producción multiplicado por el tiempo empleado para terminarla. La productividad depende del esfuerzo realizado, del método racional y, sobre todo, del interés y la motivación de las personas. El desconocimiento de estos últimos aspectos es la causa de los pobres resultados de las técnicas de productividad de la mano de obra directa.

La productividad laboral se enfoca en la medición y optimización del tiempo que emplea un trabajador en realizar una actividad.

La eficiente aplicación de los sub procesos de recursos humanos en cada una de las etapas, traerá como resultado que los colaboradores se desempeñen mejor, y así poder tener mejores resultados en cuando al cumplimiento de los objetivos de la empresa. Así como señala en la página de (Productividad Laboral, s.f.) “los colaboradores están motivados y satisfechos con su trabajo son personas que disfrutan de lo que hacen, les gusta poner en marcha nuevos proyectos, apuestan por un trabajo colaborativo, asumen un rol más proactivo y más responsable con lo que el grado de compromiso con la empresa aumenta”. Ante este desempeño trae como resultado mejor productividad laboral, por ello es importante que las organizaciones creen condiciones y ambientes de trabajo adecuados, de esta forma se puedan sentir valorados y satisfechos con su trabajo.

### **2.2.2.2. Acciones para aumentar la productividad laboral**

Un estudio de Profiles Chile, –una empresa líder en la selección de personal–, demostró que las compañías más productivas tienen algunos atributos comunes.

- Poseen una cultura orientada al desarrollo, donde las acciones y los resultados tienen mucho más valor que las palabras y las promesas.
- Definen bien qué cualidades deben tener las personas que van a contratar. Estas cualidades deben estar sintonizadas con la cultura de la empresa.
- Reconocen con anticipación qué trabajadores pueden asumir roles de supervisión y los entrenan, en el trabajo, con bastante anticipación.
- Existe una cultura de la información y se financian herramientas tecnológicas para las personas que toman decisiones en la empresa con el objetivo de que gestionen manera exitosa a sus equipos de trabajo.
- Definen bien los roles y las responsabilidades de cada trabajador, se les asigna metas y objetivos claros.
- Antes de aumentar personal, realizan un análisis profundo y estudian otras posibilidades.
- Existe una preocupación para que cada trabajador tenga el puesto adecuado y de acuerdo a su experiencia y habilidades. Así como los insumos necesarios para realizar su labor.
- Buscan la innovación a través de cambios paulatinos. Revisan sus estrategias y sus procesos ya existentes.
- Los errores se convierten en una lección y un aprendizaje, ya que existe una comunicación abierta, trabajo en equipo.

### **2.2.2.3. Estrategias para aumentar la productividad laboral**

- Reconocer las diferencias individuales del personal.
- Realizar una buena selección de personal para que exista un equilibrio entre las personas y el puesto que desempeñan.
- Establecer objetivos específicos a cada empleado que sean realizables por aquellos empleados que las deben llevar a cabo.
- Personalizar las recompensas tomando en cuenta el rendimiento y las características individuales de los trabajadores.
- Vincular los incentivos al rendimiento para reforzar al empleado. Utilizar diferentes recompensas en función de las metas conseguidas como elogios, agradecimientos, ascensos, aumentos, mejoras de puesto o condiciones.
- Comprobar la equidad del sistema utilizado para conseguir la motivación de los empleados. Si el trabajador percibe esta equidad, estará más inclinado a cooperar con la empresa y será más productivo.

Además de las estrategias mencionadas, un colaborador es productivo cuando se encuentra bien de salud, y demuestran felicidad ya que estos son parte importante de su vida laboral. Asimismo, para que este sea aún más productivo, influye también el clima laboral ya que este le proporciona confianza. Si los miembros de una organización se encuentran motivados alcanzarán metas y objetivos en un menor tiempo y favorecerá al desarrollo de la organización.

#### **2.2.2.4. Factores de medición de la productividad**

(Richard Copelman, 1988, p.25), menciona estos factores:

- El factor capital  
Inversión de los elementos físicos que entran en la fabricación de productos (terreno, edificios, instalaciones maquinaria, herramientas etc.), es un elemento activo fijo del negocio. En el cual la inversión en los productos debe recuperarse en un tiempo estimado.
- Factor gente  
Mantenimiento de las personas dentro de las organizaciones, ya que son ellas las que ejecutan las funciones mediante la maquinaria.
- Factor tecnológico  
Innovación a la que se enfrentan hoy en día las organizaciones, maquinaria o procedimientos tecnológicos.

Si se tiene un buen manejo y presente en las organizaciones de estos factores, la productividad laboral de los colaboradores aumentara.

#### **2.2.2.5. Productividad laboral: su relación con el bienestar de los empleados**

En su libro electrónico titulado Felicidad en el trabajo de Eden Springs, nos menciona seis claves de la productividad laboral:

- Tareas bien repartidas  
Asignar los puestos correctamente entre el personal y repartir las tareas de forma lógica y justa es primordial para obtener unos buenos resultados laborales. Estos resultados vendrán de un buen clima

laboral, en el que nuestros empleados se sienten satisfechos, y para ello se necesita organización.

Repartir las tareas según las competencias de cada empleado es un buen primer paso para asegurarnos de que la cadena de trabajo funciona. Se debe de tener un número de empleados adecuado para sacar realizar las tareas, de otra forma sobre cargaremos a un mismo empleado con demasiado trabajo y la satisfacción laboral se verá severamente afectada.

- Ritmo de trabajo adecuado

El ritmo de trabajo lo va estableciendo el colaborador de acuerdo a su propia administración de su tiempo. Un ritmo excesivo llevará a nuestros empleados al agotamiento y deteriorará gravemente la satisfacción laboral, y, por ende, la productividad laboral, lo que se reflejará en pérdidas y quejas por parte de nuestros clientes.

- Buena comunicación

La comunicación entre áreas y entre colaboradores es clave. Nuestra productividad laboral se verá menguada si la comunicación es pésima o llega a un ritmo diferente a cada departamento; las tareas deben transmitirse de forma organizada a cada departamento en su debido momento. Además, deben ser capaces de comunicar posibles problemas que surjan con fluidez y sin trabas para la comunicación, para un correcto entendimiento.

Se puede señalar la importancia de estas claves para obtener una buena productividad laboral, ya que, si no se tiene una buena distribución de funciones, una adecuada comunicación, un ambiente agradable, entre otros; los resultados pueden ser negativos.

### **2.2.2.6. Factores que afectan la productividad en el trabajo**

Al respecto el autor nos señala algunos factores que afectan la productividad y que se deben de evitar:

- **Jornadas laborales largas**

Muchas empresas concentran sus jornadas laborales entre 10 y 12 horas diarias con la finalidad de obtener mejores resultados. Sin embargo, el hecho de que el personal trabaje más, no quiere decir que sea más productivo. Lo que se debe de priorizar es la calidad de los resultados finales, para ello la importancia de administrar el tiempo de trabajo; implementando actividades que los ayuden a eliminar el cansancio, despejar la mente y, al mismo tiempo, mantenerlos interesados en desempeñar correctamente su puesto.

- **Falta de capacitación laboral**

Si los empleados no están actualizados en las áreas que ejercen, además de interferir en su motivación laboral, las técnicas que lleven a cabo para ejecutar sus tareas serán obsoletas. Es por ello la importancia de la actualización, la organización puede crear convenios, dar iniciativas de desarrollo para ayudar a los colaboradores a ser más efectivos en sus actividades.

- **Actividades multitareas**

Erróneamente se compara la productividad, con la capacidad de poder trabajar en varias actividades a la vez. No obstante, realizar más de una tarea al mismo tiempo disminuye por completo la capacidad de concentración.

- **Períodos de descanso cortos**

Este factor es importante, ya que al realizarlos los colaboradores reducen su estrés laboral y tensión. Es necesario que se les otorgue un periodo de descanso proporcional a las horas de trabajo.

- **Malas condiciones laborales**

El clima organizacional. Si existe tensión entre los miembros del personal, los líderes no prestan atención a sus peticiones y a cambio exigen más de lo establecido, el trabajar bajo colaboración será imposible, provocando que las actividades se realicen de forma ineficiente.

Las herramientas de trabajo. Si la empresa no ofrece el material necesario que optimice los procesos, los tiempos y la calidad de producción obstaculizarán el logro de los objetivos.

Los espacios otorgados para ejercer sus actividades. Un empleado que se pasa más de ocho horas diarias en un cubículo estrecho, sin ventilación y sobre un mobiliario incómodo, jamás cumplirá con los estándares requeridos por la empresa.

#### **2.2.2.7. Modelo de productividad basado en prácticas de gestión humana**

(Gómez, 2006), señala los métodos aplicados en la productividad basada en prácticas de gestión humana:

- Planificación
- Liderazgo
- Gestión del talento

Garantizan un mejor desempeño en toda la organización, por medio del entrenamiento de personal, formación de equipos competitivos, gestión del talento y habilidad para el manejo del cambio.

Este modelo agrupa diferentes estrategias de desarrollo organizacional, por medio de la formación de personas, grupos y equipos de trabajos altamente competitivos y comprometidos con la mejora de la capacidad productiva de una organización.

Entre las características principales, que aportan a las organizaciones, se encuentran:

- La transformación cultural en puestos de trabajo.
- Mejoramiento en el clima y ambiente laboral.
- Diseño y desarrollo de acciones formativas a diferente escala.
- Desarrollo y estandarización del proceso por medio del desarrollo de las competencias laborales
- Desarrollo de habilidades operacionales y gerenciales
- Formación de líderes operacionales y gerenciales.
- Perfiles culturales para el desarrollo de la productividad.
- Desarrollo de acciones formativas y seguimiento.
- Permite realizar una medición de resultados.

#### **2.2.2.8. Desempeño Laboral**

D'Vicente (1997, citado por Bohórquez 2004), definen, “Como el nivel de ejecución que alcanza el trabajador en lograr las metas propuestas dentro de la organización en un tiempo específico”.

Es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral (Chiavenato, 2002).

#### **Variables que afectan el desempeño Laboral**

El desempeño laboral es la apreciación, más o menos objetiva en función de estándares e indicadores, respecto de cuál es el nivel de ajuste entre el esfuerzo del trabajador, los logros alcanzados y la calidad de su trabajo en un contexto organizacional y de industria (Zuloaga, 2014).

- Estilo de liderazgo.
- La carga de trabajo producto de la distribución de tareas.
- Los estándares mal diseñados.
- La selección.
- Retroalimentación y el punto de vista del trabajador.

#### **2.2.2.9. Factores que influyen en el desempeño laboral del personal**

Si bien los colaboradores tienen personalidad propia, existen factores que interactúan con la naturaleza del trabajo, así como lo afirma Milkovich y Boudreau, (1994): “entre las cuales se pueden mencionar: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades, entre otros, que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que afectan los resultados”.

El desempeño de un puesto de trabajo cambia de persona a persona, puesto que influye en las habilidades, motivación, trabajo en grupo, capacitación del trabajador, supervisión y factores situacionales de cada persona; así como, la percepción que se tenga del papel que se desempeña; dado que la habilidad refleja las capacidades y técnicas de trabajo, las capacidades interpersonales y conocimiento del puesto de trabajo. (Queipo, Beatriz; Useche, María Cristina, s.f.)

Por ello la importancia de cubrir necesidades de los colaboradores por parte de las organizaciones, teniendo en cuenta la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow quien en 1970 elaboró la teoría sobre las necesidades básicas humanas.

- **Nivel de necesidades 5:** Las personas desean desarrollarse, mejorar sus habilidades, aprender nuevas competencias y crecer en sus puestos de trabajo.

Por parte de la organización: capacitación y el desarrollo.

- **Nivel de necesidades 4:** Las personas desean ser valoradas por lo que hacen; quieren sentirse responsables de su trabajo y ser recompensadas por lo que hacen bien.

Por parte de la organización: evaluación del desempeño y retribución.

- **Nivel de necesidades 3:** Las personas quieren sentirse parte de un grupo; desean pertenecer y contribuir positivamente a su entorno.

Por parte de la organización: trabajo en equipo.

- **Nivel de necesidades 2:** Las personas necesitan sentirse seguras y protegidas en su trabajo.

Por parte de la organización: estabilidad laboral y un lugar de trabajo seguro.

- **Nivel de necesidades 1:** Las personas necesitan satisfacer sus necesidades básicas de alimentación, vestido y vivienda y necesitan las finanzas adecuadas para su familia y la educación de sus hijos.

Por parte de la organización: brindar oportunidades laborales.

Es teoría señala que primero se debe de satisfacer, o al menos parcialmente, las necesidades de los niveles inferiores. Después de eso, se puede abordar las necesidades de los niveles superiores.

Por medio de la teoría de Maslow, se puede decir, si las personas no se sienten satisfechos con sus salarios y condiciones

laborales, o hasta que sientan que tienen algún tipo de estabilidad laboral, es poco probable que se sientan motivadas a mejorar su desempeño en beneficio de la empresa.

#### **2.2.2.10. ¿Qué son los programas de reconocimiento del empleado?**

El autor (Ortega, 2002), señala que pueden tomar numerosas formas. Las mejores usan múltiples fuentes y reconocen tanto los logros del individuo como los del equipo.

Reconocimientos a nivel de departamentos pueden tomar la forma de camisetas, tazas para café, banderines o fotografías de equipo o de departamento. Se pueden considerar también los boletos para el cine, reuniones los viernes en la tarde para ir salir en conjunto, tiempo libre y recompensas en efectivo para reconocer logros.

En concordancia con la teoría del reforzamiento, recompensar un comportamiento con reconocimiento inmediatamente después de dicho comportamiento, probablemente provoque que éste se repita. El reconocimiento puede adoptar muchas formas. Se puede felicitar en privado a un empleado por un buen trabajo. Puede enviar una nota escrita a mano o por correo electrónico reconociendo algo positivo que el empleado ha hecho. Con los empleados con una fuerte necesidad de aceptación social, se puede reconocer públicamente los logros. Y para incrementar la cohesión del grupo y la motivación, se puede celebrar los éxitos de equipo.

Otra de las formas de reconocer a los colaboradores por el buen desempeño que realizan es a través de los incentivos así como los señalan: (Lope Diaz, Luis Hernan; Reyna Palomo, Carlos; Hernández Iruegas, Francisco Xavier, 2013). En la siguiente tabla se muestra la clasificación de los incentivos.

**Tabla 3***Clasificación de los incentivos*

<b>Clasificación de los incentivos</b>	
Premios informales	ELOGIOS: retroalimentación, elogio privado o público, reconocimiento público de la empresa
	RECONOCIMIENTO PROFESIONAL: placas/trofeos, títulos, certificados, precios de asociaciones.
	PREMIOS DE BAJO COSTO: reconocimientos de bajo costo, dinero, comida, ropa, flores, etc. FIESTAS: celebraciones, reuniones, fiestas, almuerzos.
Premios por logros	Premio al mejor empleado
	Premio a la productividad
	Premio por buen servicio al cliente
	Premio por seguridad
Premios formales	Premio a un equipo
	Concursos, competencias, programas formales de premios, promociones, aniversarios, beneficios.

**Fuente:** (Lope Diaz, Luis Hernan; Reyna Palomo, Carlos; Hernández Iruegas, Francisco Xavier, 2013)

## **2.3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

### **2.3.1. Historia**

#### **Empresa Transportes Zuñiga S.R.L.**

Nuestra empresa tiene sus orígenes en la década del 40, cuando nuestro fundador el Sr. Francisco Zuñiga Osco, apertura su taller de mecánica y adquiere sus primeros camiones para convertirlos en Volquetes; los que empezó a alquilar para el transporte de materiales de construcción, en esa época, para la Construcción de la Carretera Panamericana Sur y la atención de la demanda de la empresa Utha, encargada de la construcción del campamento del asiento minero de Toquepala

En los 60, se empieza a desarrollar la actividad más importante: la producción y comercialización de agregados para la construcción, con la incorporación de nuestro primer cargador frontal, marca case, Modelo W26.

En la década del 70 se incorporan más equipos, dos cargadores frontales Caterpillar, cuatro volquetes, marca volvo y se adquiere la primera planta seleccionadora de Agregados – chancadora.

A fines de los 80, se constituye formalmente la empresa de Transportes Zúñiga S.R.L., con la experiencia desarrollada en producción de agregados, movimientos de tierra, obras civiles y la incorporación de nueva maquinaria con tecnología de punta.

### **2.3.2. Misión**

Contribuir al desarrollo de la provincia, región y país donde opera, invirtiendo en recursos humanos, y aportando al bienestar de las comunidades locales. En permanente búsqueda de procesos que nos permita ser más productivos y competitivos en el mercado, obteniendo

mayores beneficios para nuestros clientes, colaboradores y nuestra propia razón de ser, como grupo humano y empresa.

Eliminar el impacto ambiental a través de técnicas de planeamiento y ejecución adecuadas.

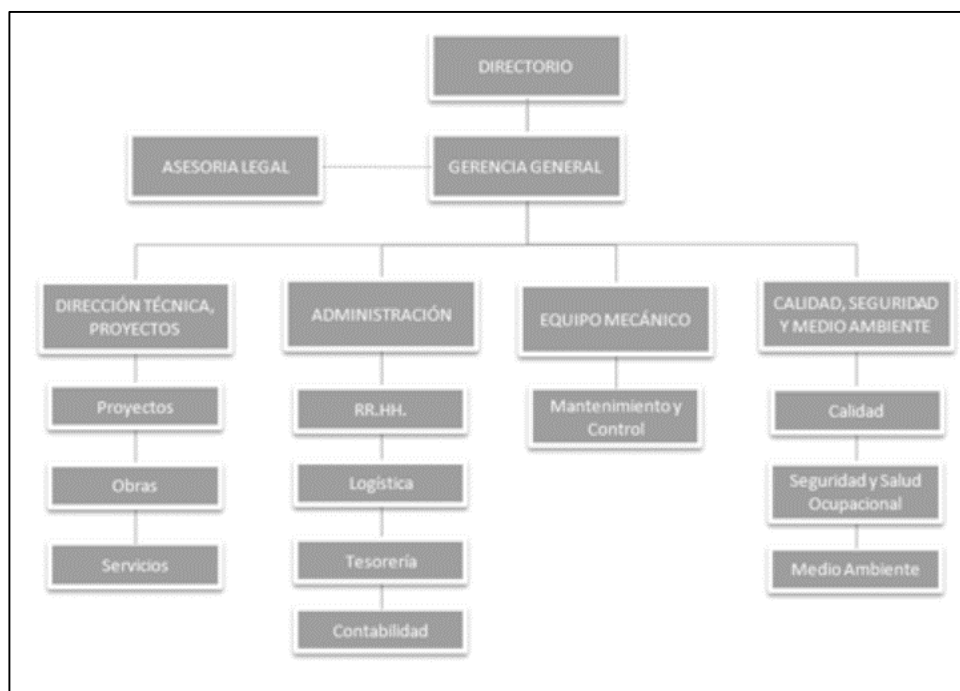
Eliminar las causas de accidentes de trabajo y llegar a "cero accidentes", con el firme convencimiento de que pueden ser prevenidos.

### 2.3.3. Visión

Ser reconocidos en el mercado nacional como una empresa líder en la industria de la construcción, en la producción y comercialización de agregados, desarrollando proyectos y productos con servicios de calidad y un absoluto compromiso con sus clientes, siendo sensibles a sus necesidades y brindándoles confianza y seguridad.

### 2.3.4. Organigrama Empresarial

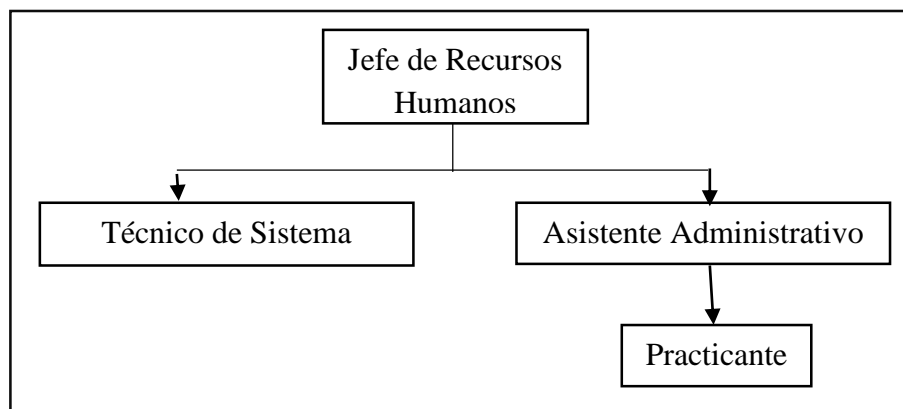
La empresa Transportes Zuñiga está estructurada de la siguiente forma:



**Figura 9.** Organigrama de la empresa Transportes Zuñiga S.R.L.

**Fuente:** Empresa de Transportes Zuñiga S.R.L.

### 2.3.5. Unidad de Recursos Humanos



**Figura 10.** Organigrama del área de recursos humanos.

**Fuente:** Empresa de Transportes Zuñiga S.R.L.

### 2.3.6. Servicios que brinda

#### *Asesoramiento Técnico*

- ✓ Proyectos de inversión en el sector público y privado.
- ✓ Reingeniería de procesos en proyectos en ejecución
- ✓ Planificación estratégica para la optimización de plazos de proyectos
- ✓ Evaluación de situaciones de riesgo
- ✓ Elaboración de expedientes técnicos

#### *Alquiler de Maquinaria Pesada*

Equipos de última generación, calificados para trabajar en minería y construcción.

- ✓ Cargador Frontal
- ✓ Tractor Sobre Oruga
- ✓ Rodillo Vibratorio
- ✓ Motoniveladora
- ✓ Camión Volquete
- ✓ Tracto / Cama Baja
- ✓ Camión Cisterna (Agua Y Combustible)

#### *Producción de Agregados*

## 2.4. DEFINICIÓN DE CONCEPTOS

### **Administración de la calidad**

Lograr que todos y cada uno de los que forman la organización conozca y entiendan claramente su trabajo, para que tomen conciencia de la importancia de "hacerlo bien desde la primera vez" y así asegurar el éxito en la creación de una verdadera cultura de calidad. (Cardenas, 1994)

### **Capacitación**

Actividades diseñadas para brindar a los aprendices los conocimientos y las habilidades necesarios para desempeñar sus trabajos actuales. Mondy (2010) citado por (Ávalos Monge, Ana Lorena; Murillo Méndez, Vivian Mariela, 2013).

### **Colaborador**

"Un buen colaborador es aquel que es productivo, hace bien las tareas delegadas y requiere pocas horas de seguimiento/supervisión por parte de su jefe. Es aquel que pregunta cuando hace falta, que si tiene dudas pregunta antes de hacer las cosas mal, que plantea sus puntos de vista en tiempo y forma y que, al mismo tiempo, es autónomo y realiza las tareas sin mucha supervisión". (Alles, 2009)

### **Compromiso Laboral**

Estado psicológico que se caracteriza por el vínculo entre el empleado y la organización y que tiene implicaciones en su decisión de mantener o no su condición de miembro de esta organización. (Castro Solano 2010)

### **Comunicación**

Es el proceso de transferir información y comprensión de una persona a otra. Es la manera de relacionarse con otras personas a través de datos ideas pensamientos y valores. (Chiavenato, 2010).

### **Cultura Organizacional**

"... la forma característica de pensar y hacer las cosas en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual..." García y Dolan (1997).

**Desempeño laboral**

Es donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan. (Castillo, 2011)

**Evaluación del rendimiento laboral**

Es una apreciación sistemática del desempeño de cada trabajador, en función de las tareas que realiza en su puesto de trabajo en el cumplimiento de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo. (Machicao, 2005)

**Gestión de recursos humanos**

Es el proceso administrativo aplicado al incremento y preservación del esfuerzo, las prácticas, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la estructura, en beneficio de un sujeto, de la propia organización y del país en general. Consiste en planear, organizar y desarrollar todo lo concerniente a promover el desempeño eficiente del personal que compone una estructura. (Lagual, 2013)

**Gestión del talento humano**

Conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño. (Chiavenato, 2007)

**Gestión del tiempo**

Se entiende como el reparto adecuado del tiempo de trabajo de una persona en las distintas tareas que tiene que acometer. La gestión del tiempo permite administrar el tiempo de trabajo de manera que se obtenga la mayor productividad posible. (Calidad)

**Incentivos**

Son beneficios o prestaciones que complementan el salario, que motivan a las personas a alcanzar por propia voluntad determinados objetivos y los

estimula a ejercer una mayor actividad y a obtener mejores resultados; éstos pueden clasificarse en incentivos monetarios y no monetarios. (León, 2014)

### **Meta**

Resultado que se quiere alcanzar, un punto final deseado por una persona o una organización, al cual se llega pasó por paso, fijando plazos, es decir implica pautar o establecer objetivos específicos, alcanzables y limitados por el tiempo. (empresas)

### **Organización**

Es más que una entidad económica definida por sus resultados en el mercado. La organización es ante todo social. Es la gente. Por eso su objetivo debe ser volver eficientes las aptitudes de las personas y anular las debilidades. Es también una sociedad humana y como tal, genera una cultura propia, una cultura empresarial. (Hesselbein, Frances; Goldsmith, Marshall; Beckhard, Richard, 1998)

### **Productividad laboral**

La productividad del trabajo humano es igual al cociente de la relación de una producción multiplicado por el tiempo empleado para terminarla. La productividad humana depende del esfuerzo realizado, del método racional y, sobre todo, del interés y la motivación de las personas. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones., 2007)

### **Productividad**

Es la forma más eficiente para generar recursos midiéndolos en dinero, para hacer rentables y competitivos a los individuos y sus sociedades, La productividad se realiza por medio de la gente, de sus conocimientos, y de recursos de todo tipo, para producir o crear de forma masiva los satisfactores a las necesidades y deseos humanos. (Herrera, 2013)

### **Recursos humanos**

Es el departamento dentro de una empresa que se encarga de la gestión y a la administración del personal, en sus orígenes esta rama de la

administración se encargaba de funciones de la administración de personal, ahora con el paso del tiempo ha ido asumiendo progresivamente funciones que se relacionan con la misión del personal. (Lope Diaz, Luis Hernan; Reyna Palomo, Carlos; Hernández Iruegas, Francisco Xavier, 2013)

### **Selección de personal**

Es aquella actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar con carácter predictivo las características personales de un conjunto de sujetos a los que se denomina candidatos, que les diferencia de otros, y les hace más idóneos, más aptos o más cercanos a un conjunto de características y capacidades determinadas de antemano como requisitos críticos para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea profesional. Ansorena (2005)

### **Tiempo muerto**

"Es la diferencia de tiempo entre la ruta crítica y todas las demás rutas". (P. Robbins, Stephen; Decenzo, Davis A., 2002)

### **Trabajo en equipo**

Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida. (Jon Katzenbach)

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1. HIPOTESIS**

#### **3.1.1. Hipótesis General**

Una adecuada gestión de recursos humanos incide en la productividad del personal administrativo en la empresa Transportes Zuñiga S.R.L., año 2018.

#### **3.1.2. Hipótesis Específicas**

- a) La selección del personal influye en la productividad del personal administrativo en la empresa Transportes Zuñiga S.R.L., año 2018.
- b) La capacitación del personal mejora la productividad del personal administrativo en la empresa Transportes Zuñiga S.R.L., año 2018.
- c) Los incentivos mejoran la productividad laboral del personal administrativo en la empresa Transportes Zuñiga S.R.L., año 2018.

### **3.2. VARIABLES E INDICADORES**

#### **3.2.1. Identificación de la variable independiente**

Gestión de recursos humanos.

##### **3.2.1.1. Indicadores**

- Selección del personal.
- Capacitación.
- Incentivos.

##### **3.2.1.2. Escala de medición**

La escala de medición fue ordinal. En tal sentido, cada uno de los indicadores fue medido a través de Likert utilizando los valores:

1 = Nunca

2 = Casi Nunca

3 = A veces

4 = Casi siempre

5 = Siempre

### **3.2.2. Identificación de la variable dependiente**

Productividad del personal.

#### **3.2.2.1. Indicadores**

- Cumplimiento de metas.
- Calidad de trabajo.
- Compromiso.
- Trabajo en equipo.

#### **3.2.2.2. Escala de medición**

La escala de medición fue ordinal. En tal sentido, cada uno de los indicadores fue medido a través de Likert utilizando los valores:

1 = Nunca

2 = Casi Nunca

3 = A veces

4 = Casi siempre

5 = Siempre

### **3.2.3. Variables intervinientes**

Instalaciones de la empresa Transportes Zuñiga S.R.L.

## **3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El tipo de investigación es básica.

## **3.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El diseño de investigación es de base no experimental, debido a que el instrumento (cuestionario) se aplicó en un solo momento en el tiempo. El propósito de esta investigación es describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

### **3.5. NIVEL DE INVESTIGACIÓN**

El nivel de investigación es explicativo, puesto que se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste o por qué dos o más variables están relacionadas (causa-efecto).

### **3.6. ÁMBITO Y TIEMPO SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN**

Instalaciones de la empresa Transportes Zuñiga S.R.L., Tacna – 2018.

### **3.7. POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población a la que se orientó el presente objeto de estudio corresponde a los colaboradores administrativos de la empresa Transportes Zuñiga S.R.L. El universo del presente trabajo estuvo conformado por 35 colaboradores administrativos. Por el tamaño de la población todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de una muestra y, consiguientemente, todas las posibles muestras de tamaño  $n$  tienen la misma probabilidad de ser seleccionadas.

Por ende, se tomaron en cuenta la misma cantidad para la muestra.

### **3.8. PROCEDIMIENTO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

#### **3.8.1. Procesamiento, presentación, análisis e interpretación de los datos**

Se codificó los resultados en el programa SPSS 21, para su posterior interpretación, que permitió la elaboración de tablas de frecuencias y el análisis estadístico respectivo. Se obtuvo tablas de doble entrada que permitieron mover el comportamiento conjunto de las variables según sus categorías y clases. Se aplicó la prueba estadística regresión logística ordinal.

#### **3.8.2. Técnicas de recolección de los datos**

Se procedió a realizar:

- *Encuesta*

Se utilizó la técnica de la encuesta dirigido a los colaboradores administrativos de la empresa Transportes Zuñiga S.R.L.

#### **3.8.3. Instrumentos para la recolección de los datos**

- *Cuestionario*

Para el presente trabajo de investigación, se aplicó el cuestionario dirigido a los colaboradores administrativos, para determinar cómo incide la gestión de recursos humanos en la productividad del personal administrativo en la empresa Transportes Zuñiga S.R.L., año 2018.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

#### **4.1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO**

A fin de determinar la incidencia de la gestión de recursos humanos en la productividad del personal administrativo en la empresa Transportes Zuñiga S.R.L., año 2018, se aplicó la encuesta utilizando como instrumento un cuestionario estructurado con 28 preguntas, 10 en cuanto a la variable independiente y 18 para la variable dependiente. Se encuestó a 35 colaboradores administrativos de la empresa Transportes Zuñiga S.R.L, obteniendo información relevante que permitió medir y evaluar como la gestión de recursos humanos incide en la productividad del personal en la empresa Transportes Zuñiga S.R.L.

Se procedió con la entrega del cuestionario a cada colaborador, con el propósito de evaluar según cada variable e indicadores respectivos. La aplicación de la encuesta se realizó en las instalaciones de la empresa Transportes Zuñiga S.R.L.

Así mismo la encuesta se aplicó el 6 de noviembre; la duración promedio por cada encuestado fue de 2 minutos. Los resultados son analizados, interpretados y comprobados; para ello se empleó el software estadístico SPSS-versión 21.

El cuestionario cumplió los requisitos de confiabilidad y la validez, previo a su aplicación, según lo siguiente:

##### **4.1.1. Confiabilidad del instrumento**

La confiabilidad es la cualidad o propiedad de un instrumento de medición que le permite obtener los mismos resultados, al aplicarse una o más veces a la misma persona o grupos de personas en diferentes periodos de tiempo. Procedimientos de recolección de datos (Carrasco, 2009).

Para poder lograr el cumplimiento de los objetivos de la investigación se aplicó un cuestionario a 35 colaboradores administrativos, que permitió obtener datos para la variable

independiente y dependiente, dicho instrumento fue sometido a la prueba de fiabilidad Alpha de Cronbach cuyos resultados son los siguientes:

**Tabla 4**

*Prueba de confiabilidad variable independiente*

<b>Estadísticos de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.853	10

**Nota.** Prueba estadística elaborada en SPSS Vr. 21.

Variable: “Gestión de recursos humanos”

**Tabla 5**

*Prueba de confiabilidad variable dependiente*

<b>Estadísticos de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.827	18

**Nota.** Prueba estadística elaborada en SPSS Vr. 21.

Variable: “Productividad laboral”

Como se puede apreciar el indicador de consistencia interna Alpha de Cronbach genera valores a 0.8 con lo cual se determina un nivel de confiabilidad aceptable estadísticamente por la tendencia de la aproximación a la unidad y asegura que la información recolectada ayuda a cumplir con los objetivos de investigación propuestos anteriormente.

#### **4.1.2. Validez del instrumento**

Para obtener la validez del instrumento, se obtuvo la validez de contenido a través del criterio de tres expertos para verificar la claridad, objetividad, consistencia, coherencia, pertinencia, y suficiencia.

Luego se aplicó el cuestionario validado a una muestra de treinta y cinco (35) colaboradores administrativos en la empresa Transportes Zuñiga S.R.L.

#### **4.2. DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS**

La información se procesó a través del programa SPSS Versión 21 para el tratamiento estadístico, los resultados se trasladaron a Word, para su ordenamiento y presentación escrita. La discusión y análisis de los resultados, se realizó según el siguiente orden:

- a) Análisis de resultados sobre la variable independiente gestión de recursos humanos en la empresa Transportes Zuñiga S.R.L., año 2018.
- b) Análisis de resultados sobre la variable dependiente productividad del personal administrativo en la empresa Transportes Zuñiga S.R.L., año 2018.
- c) Análisis de resultados sobre la gestión de recursos humanos y su incidencia en la productividad del personal administrativo en la empresa Transportes Zuñiga S.R.L., año 2018.
- d) Comprobación de las hipótesis planteadas y discusión de resultados.

### **4.3. RESULTADOS**

#### **4.3.1. Presentación de resultados**

La información procesada se presenta en dos partes. El primero, en relación a la gestión de recursos humanos en la empresa Transportes Zuñiga S.R.L., año 2018. El cual esta información fue analizada según los indicadores. Segundo, en relación a la productividad laboral en la empresa Transportes Zuñiga S.R.L., año 2018. La información sobre esta variable fue analizada según los indicadores.

Seguidamente, se da a conocer la información respecto a la gestión de recursos humanos y su incidencia en la productividad del personal administrativo en la Empresa Transportes Zuñiga S.R.L., año 2018. La información sobre esta variable fue analizada según los indicadores.

A continuación, se presenta el análisis de los resultados en las siguientes tablas correspondientes.

## 4.3.1.1. Resultados de la investigación

**Variable independiente: Gestión de recursos humanos****Indicador Selección de personal****Tabla 6***Categorización del Indicador selección del personal*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Inadecuada	8	22.9
Regular	16	45.7
Adecuada	11	31.4
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100.0</b>

**Nota.** Cuestionario aplicado a colaboradores administrativos de la Empresa Transportes Zuñiga S.R.L., año 2018.

**Fuente:** Elaboración Propia.

**Análisis e interpretación de la Tabla 6:**

La Tabla 6, muestra que un 45.7% de colaboradores indicaron al indicador selección de “Regular”, mientras un 31.4% “Adecuada” y un 22.9% señalaron como “Inadecuada”.

De lo descrito se puede concluir que existe 16 colaboradores que representan un 45.7% el cual indicaron “regular” al indicador selección de personal, señalaron que los procesos de selección que se llevan a cabo permiten reclutar de forma regular al personal administrativo idóneo, que las diferentes técnicas de selección de personal se dan de forma regular y también los perfiles y/o requisitos para someter a un puesto a concurso de igual forma.

**Tabla 7**

*Se encuentran definidos los perfiles y/o requisitos para someter a un puesto a concurso.*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Casi Nunca	7	20.0
A veces	19	54.3
Casi Siempre	9	25.7
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100.0</b>

**Nota.** Cuestionario aplicado a colaboradores administrativos de la Empresa Transportes Zuñiga S.R.L., año 2018.

**Fuente:** Elaboración Propia.

#### **Análisis e interpretación de la Tabla 7:**

La Tabla 7, muestra que un 54.3% de colaboradores indicaron que “A veces” se encuentran definidos los perfiles y/o requisitos para someter a un puesto a concurso en la organización, mientras un 25.7% señalaron “Casi siempre” y un 20% “Casi nunca”.

De lo descrito se puede concluir que de los 35 colaboradores de la empresa Transportes Zuñiga S.R.L., existe una cantidad significativa de 19 colaboradores que representa el 54.3% el cual indicaron que “A veces” se encuentran definidos los perfiles y/o requisitos para someter a un puesto a concurso. Por tanto, existe una tendencia Regular respecto a la premisa si se encuentran definidos los perfiles.

**Tabla 8**

*La empresa emplea diferentes técnicas de selección de personal (prueba psicotécnica, prueba de conocimientos, entrevista personal, entre otros).*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Casi Nunca	10	28.6
A veces	15	42.9
Casi Siempre	7	20.0
Siempre	3	8.6
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100.0</b>

**Nota.** Cuestionario aplicado a colaboradores administrativos de la Empresa Transportes Zuñiga S.R.L., año 2018.

**Fuente:** Elaboración Propia.

#### **Análisis e interpretación de la Tabla 8:**

La Tabla 8, muestra que un 42.9% de colaboradores indicaron que “A veces” la organización emplea diferentes técnicas de selección de personal (prueba psicotécnica, prueba de conocimientos, entrevista personal, entre otros); mientras un 28.6% manifestaron “Casi nunca”, un 20% “Casi siempre” y un 8.6%. “Siempre”.

De lo descrito se puede concluir que existe un porcentaje significativo de un 42.9% (15) de colaboradores que indicaron “A veces” la organización emplea diferentes técnicas de selección de personal. Por tanto, existe una tendencia Regular en cuanto a la aplicación de diferentes técnicas de selección de personal.

**Tabla 9**

*Los procesos de selección llevados por la empresa permiten reclutar al personal idóneo.*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Casi Nunca	3	8.6
A veces	21	60.0
Casi Siempre	10	28.6
Siempre	1	2.9
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100.0</b>

**Nota.** Cuestionario aplicado a colaboradores administrativos de la Empresa Transportes Zuñiga S.R.L., año 2018.

**Fuente:** Elaboración Propia.

#### **Análisis e interpretación de la Tabla 9:**

La Tabla 9, muestra que un 60% de colaboradores indicaron que “A veces” los procesos de selección llevados por la empresa permiten reclutar al personal idóneo, mientras un 28.6% “Casi siempre”, un 8.6% “Casi nunca” y finalmente “Siempre” un 2.9%.

De lo descrito se puede concluir que de los 35 colaboradores de la empresa Transportes Zuñiga S.R.L., existe una cantidad significativa de 21 colaboradores que representa el 60% el cual indicaron que “A veces” los procesos de selección llevados por la empresa permiten reclutar al personal idóneo. Por tanto, existe una tendencia Regular respecto al reclutamiento del personal idóneo.

## Indicador Capacitación

**Tabla 10**

*Categorización del Indicador capacitación*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Inadecuada	5	14.3
Regular	16	45.7
Adecuada	14	40.0
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100.0</b>

**Nota.** Cuestionario aplicado a colaboradores administrativos de la Empresa Transportes Zuñiga S.R.L., año 2018.

**Fuente:** Elaboración Propia.

### **Análisis e interpretación de la Tabla 10:**

La Tabla 10, muestra que un 45.7% de colaboradores indicaron al indicador capacitación de “Regular”, mientras un 40% “Adecuada” y un 14.3% señalaron como “Inadecuada”.

De lo descrito se puede concluir que existen colaboradores que representan un 45.7% quienes indicaron que el indicador capacitación como “Regular”, señalaron que la empresa no cuenta con un plan de capacitación, específicamente para los colaboradores administrativos; siendo así las capacitaciones que reciben no contribuye al desarrollo de las funciones propias.

**Tabla 11**

*La empresa posee un plan de capacitación.*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	3	8.6
Casi Nunca	12	34.3
A veces	14	40.0
Casi Siempre	6	17.1
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100.0</b>

**Nota.** Cuestionario aplicado a colaboradores administrativos de la Empresa Transportes Zuñiga S.R.L., año 2018.

**Fuente:** Elaboración Propia.

#### **Análisis e interpretación de la Tabla 11:**

La Tabla 11, muestra que un 40% de colaboradores indicaron que “A veces” la organización posee un plan de capacitación, “Casi nunca” un 34.3%, en tanto “Casi siempre” un 17.1% y finalmente “Nunca” un 8.6%.

De lo descrito se puede concluir que existe un porcentaje significativo de un 40% de colaboradores que indicaron “A veces” la organización posee un plan de capacitación y un 42.9% “Casi Nunca” y “Nunca”. Por tanto, existe una tendencia Inadecuada con respecto a la premisa si la empresa posee un plan de capacitación.

**Tabla 12**

*Existe predisposición del personal de asistir a las capacitaciones ofrecidas por la empresa.*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
A veces	22	62.9
Casi Siempre	13	37.1
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100.0</b>

**Nota.** Cuestionario aplicado a colaboradores administrativos de la Empresa Transportes Zuñiga S.R.L., año 2018.

**Fuente:** Elaboración Propia.

### **Análisis e interpretación de la Tabla 12:**

La Tabla 12, muestra que un 62.9% de colaboradores indicaron que “A veces” existe predisposición del personal para asistir a las capacitaciones ofrecidas por la empresa y un 37.1% señalaron que “Casi siempre”.

De lo descrito se puede concluir que existe un porcentaje significativo de 22 colaboradores que representa un 62.9% el cual indicaron que “A veces” existe predisposición para asistir a las capacitaciones ofrecidas por la organización y pero que estos no los ayudan en el desarrollo de sus labores.

Por tanto, existe una tendencia Regular respecto a la predisposición del personal de asistir a las capacitaciones. Los colaboradores manifestaron que las capacitaciones no les ayudan mucho en sus labores puesto que están más dirigidas al personal de planta más no a los administrativos.

**Tabla 13**

*He participado de alguna capacitación promovida por la empresa.*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	3	8.6
Casi Nunca	13	37.1
A veces	13	37.1
Casi Siempre	6	17.1
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100.0</b>

**Nota.** Cuestionario aplicado a colaboradores administrativos de la Empresa Transportes Zuñiga S.R.L., año 2018.

**Fuente:** Elaboración Propia.

#### **Análisis e interpretación de la Tabla 13:**

La Tabla 13, muestra que un 37.1% de colaboradores indicaron que “Casi nunca” y “A veces” han participado de alguna capacitación promovida por la empresa, mientras un 17.1% señalaron “Casi siempre” y un 8.6% “Nunca”.

De lo descrito se puede concluir que existe un porcentaje significativo de un 45.7% de colaboradores que indicaron “Casi nunca” y “Nunca” han participado de alguna capacitación promovida por la empresa.

Por tanto, existe una tendencia Inadecuada en cuanto a la participación de alguna capacitación promovida por la empresa. Puesto que estas capacitaciones no son de acuerdo a las labores que desempeñan.

**Tabla 14**

*Las capacitaciones recibidas contribuyen al desarrollo de mis funciones.*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	5	14.3
Casi Nunca	18	51.4
A veces	11	31.4
Casi Siempre	1	2.9
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100.0</b>

**Nota.** Cuestionario aplicado a colaboradores administrativos de la Empresa Transportes Zuñiga S.R.L., año 2018.

**Fuente:** Elaboración Propia.

#### **Análisis e interpretación de la Tabla 14:**

La Tabla 14, muestra que un 51.4% de colaboradores indicaron que “Casi nunca” las capacitaciones recibidas contribuyen al desarrollo de sus funciones, un 31.4% señalaron “A veces”, mientras un 14.3% “Nunca” y finalmente un 2.9% “Casi siempre”.

De lo descrito se puede concluir que existe un porcentaje significativo alto de un 65.7% de colaboradores que indicaron “Casi nunca” y “Nunca” que las capacitaciones recibidas contribuyen al desarrollo de sus funciones.

Por tanto, existe una tendencia mayoritariamente Inadecuado en cuanto a las capacitaciones recibidas que no contribuyen al desarrollo de sus funciones.

## Indicador Incentivos

**Tabla 15**

*Categorización del Indicador incentivos*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Inadecuada	11	31.4
Regular	23	65.7
Adecuada	1	2.9
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100.0</b>

**Nota.** Cuestionario aplicado a colaboradores administrativos de la Empresa Transportes Zuñiga S.R.L., año 2018.

**Fuente:** Elaboración Propia.

### **Análisis e interpretación de la Tabla 15:**

La Tabla 15, muestra que un 65.7% de colaboradores indicaron al indicador Incentivos de “Regular”, mientras un 31.4% “Inadecuada” y un 2.9% señalaron como “Adecuada”.

De lo descrito se puede concluir que existe 23 colaboradores que representan un 65.7%, el cual señalaron al indicador incentivos como “Regular”, señalaron que la organización con frecuencia no realiza ascensos de línea de carrera; así mismo en cuanto a los reconocimientos y recompensas.

**Tabla 16**

*Se desarrollan actividades para fortalecer y mejorar el clima laboral en el trabajo.*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Casi Nunca	1	2.9
A veces	10	28.6
Casi Siempre	17	48.6
Siempre	7	20.0
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100.0</b>

**Nota.** Cuestionario aplicado a colaboradores administrativos de la Empresa Transportes Zuñiga S.R.L., año 2018.

**Fuente:** Elaboración Propia.

#### **Análisis e interpretación de la Tabla 16:**

La Tabla 16, muestra que un 48.6% de colaboradores indicaron que “Casi siempre” desarrollan actividades para fortalecer y mejorar el clima laboral en el trabajo, en tanto un 28.6% “A veces”, mientras un 20% “Siempre” y finalmente un 2.9% “Casi nunca”.

De lo descrito se puede concluir que existe un porcentaje significativo de un 68.6% de colaboradores que indicaron “Casi siempre” y “Siempre” desarrollan actividades para fortalecer y mejorar el clima laboral en el trabajo. Por tanto, existe una tendencia mayoritariamente Adecuada en cuanto al desarrollo de actividades.

**Tabla 17**

*En el último año ha participado de ascensos de línea de carrera de la empresa.*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	12	34.3
Casi Nunca	13	37.1
A veces	9	25.7
Casi Siempre	1	2.9
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100.0</b>

**Nota.** Cuestionario aplicado a colaboradores administrativos de la Empresa Transportes Zuñiga S.R.L., año 2018.

**Fuente:** Elaboración Propia.

#### **Análisis e interpretación de la Tabla 17:**

La Tabla 17, muestra que un 37.1% de colaboradores indicaron que “Casi nunca” y un 34.3% “Nunca” han participado de ascensos de línea de carrera en el último año en la organización, mientras un 25.7% “A veces” y “Casi siempre” un 2.9%.

De lo descrito se puede concluir que existe un porcentaje significativamente alto de un 71.4% de colaboradores que indicaron “Casi nunca” y “Nunca” han participado de ascensos de línea de carrera en el último año en la organización. Por tanto, existe una tendencia mayoritariamente Inadecuada en cuanto a la participación de ascensos de los colaboradores.

**Tabla 18**

*Se reconoce y recompensa el buen trabajo más que criticar y castigar errores.*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	1	2.9
Casi Nunca	18	51.4
A veces	15	42.9
Casi Siempre	1	2.9
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100.0</b>

**Nota.** Cuestionario aplicado a colaboradores administrativos de la Empresa Transportes Zuñiga S.R.L., año 2018.

**Fuente:** Elaboración Propia.

#### **Análisis e interpretación de la Tabla 18:**

La Tabla 18, muestra que un 51.4% de colaboradores indicaron que “Casi nunca” se reconoce y recompensa el buen trabajo, por tanto, un 42.9% señalaron “A veces” y mientras “Nunca” “Casi siempre” indicaron con el mismo porcentaje de un 2.9%.

De lo descrito se puede concluir que existe un porcentaje significativo de un 54.3% de colaboradores que indicaron “Casi nunca” y “Nunca” se reconoce y recompensa el buen trabajo. Por tanto, existe una tendencia Inadecuada en cuanto a los reconocimientos por el buen trabajo de desempeñan.

### Variable Dependiente: Productividad del Personal

#### Indicador Cumplimiento de metas

**Tabla 19**

*Categorización del Indicador Cumplimiento de metas*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Bajo	2	5.7
Regular	29	82.9
Alto	4	11.4
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100.0</b>

**Nota.** Cuestionario aplicado a colaboradores administrativos de la Empresa Transportes Zuñiga S.R.L., año 2018.

**Fuente:** Elaboración Propia.

#### **Análisis e interpretación de la Tabla 19:**

La Tabla 19, muestra que un 82.9% de colaboradores señalaron al indicador cumplimiento de metas como “Regular”, mientras un 11.4% “Adecuada” y un 5.7% “Bajo”.

De lo descrito se puede concluir que existe un número significativo de 29 colaboradores que representan un 82.9%, el cual señalaron al indicador cumplimiento de metas como “Regular”, puesto que la organización con frecuencia no comunica acerca de las metas u objetivos que la organización se ha propuesto y por ende los colaboradores desconocen, algunos que conociesen la organización con frecuencia no los reconoce.

**Tabla 20**

*Se evalúa periódicamente el desempeño laboral.*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Casi Nunca	2	5.7
A veces	18	51.4
Casi Siempre	15	42.9
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100.0</b>

**Nota.** Cuestionario aplicado a colaboradores administrativos de la Empresa Transportes Zuñiga S.R.L., año 2018.

**Fuente:** Elaboración Propia.

### **Análisis e interpretación de la Tabla 20:**

La Tabla 20, muestra que un 51.4% de colaboradores indicaron que “A veces” se evalúa periódicamente el desempeño laboral, mientras un 42.9% señalaron “Casi siempre” y finalmente un 5.7% “Casi nunca”.

De lo descrito se puede concluir que existe una cantidad significativa de 18 colaboradores que representa un 51.4% el cual indicaron que “A veces” se evalúa periódicamente el desempeño laboral. Por tanto, existe una tendencia Regular en la evaluación del desempeño laboral.

**Tabla 21**

*Conoce las metas u objetivos que la empresa se ha propuesto para este año.*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
A veces	27	77.1
Casi Siempre	5	14.3
Siempre	3	8.6
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100.0</b>

**Nota.** Cuestionario aplicado a colaboradores administrativos de la Empresa Transportes Zuñiga S.R.L., año 2018.

**Fuente:** Elaboración Propia.

#### **Análisis e interpretación de la Tabla 21:**

La Tabla 21, muestra que un 77.1% de colaboradores indicaron que “A veces” conoce las metas u objetivos que la empresa se ha propuesto para este año, mientras un 14.3% señalaron “Casi siempre” y un 8.6% “Siempre”.

De lo descrito se puede concluir que existe un porcentaje significativo alto de un 77.1% de colaboradores que indicaron “A veces” conoce las metas u objetivos que la empresa se ha propuesto para este año. Por tanto, existe una tendencia mayoritariamente Regular en cuanto a la premisa si los colaboradores conocen las metas u objetivos de la organización.

**Tabla 22**

*La empresa informa a los trabajadores sobre el cumplimiento de las metas u objetivos.*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	1	2.9
Casi Nunca	4	11.4
A veces	18	51.4
Casi Siempre	12	34.3
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100.0</b>

**Nota.** Cuestionario aplicado a colaboradores administrativos de la Empresa Transportes Zuñiga S.R.L., año 2018.

**Fuente:** Elaboración Propia.

### **Análisis e interpretación de la Tabla 22:**

La Tabla 22, muestra que un 51.4% de colaboradores indicaron que “A veces” la empresa informa a los colaboradores sobre el cumplimiento de las metas u objetivos, por tanto, un 34.3% señalaron “Casi siempre”, un 11.4% “Casi nunca” y un 2.9% “Nunca”.

De lo descrito se puede concluir que existe una cantidad significativa de 18 colaboradores que representa un 51.4% que indicaron “A veces” la empresa informa a los colaboradores sobre el cumplimiento de las metas u objetivos. Por tanto, existe una tendencia Regular en cuanto a la premisa si la empresa informa a los colaboradores sobre el cumplimiento de metas u objetivos.

**Tabla 23**

*La empresa reconoce el cumplimiento de las metas u objetivos.*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	2	5.7
Casi Nunca	13	37.1
A veces	17	48.6
Casi Siempre	3	8.6
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100.0</b>

**Nota.** Cuestionario aplicado a colaboradores administrativos de la Empresa Transportes Zuñiga S.R.L., año 2018.

**Fuente:** Elaboración Propia.

#### **Análisis e interpretación de la Tabla 23:**

La Tabla 23, muestra que un 48.6% de colaboradores indicaron que “A veces” la empresa reconoce el cumplimiento de las metas u objetivos, un 37.1% señalaron “Casi nunca”, un 8.6% “Casi siempre” y finalmente un 5.7% indicaron “Nunca”.

De lo descrito se puede concluir que existe un porcentaje significativo de un 48.6% de colaboradores que indicaron “A veces” y un 42.8% “Casi nunca” “Nunca”, la empresa reconoce el cumplimiento de las metas u objetivos. Por tanto, existe una tendencia Regular en cuanto a reconocimientos.

**Tabla 24**

*El tiempo durante una jornada laboral es suficiente para cumplir con su trabajo.*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	1	2.9
A veces	13	37.1
Casi Siempre	21	60.0
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100.0</b>

**Nota.** Cuestionario aplicado a colaboradores administrativos de la Empresa Transportes Zuñiga S.R.L., año 2018.

**Fuente:** Elaboración Propia.

#### **Análisis e interpretación de la Tabla 24:**

La Tabla 24, muestra que un 60% de colaboradores indicaron que “Casi siempre” el tiempo durante una jornada laboral es suficiente para cumplir con su trabajo, un 37.1% “A veces” y “Nunca” un 2.9%.

De lo descrito se puede concluir que existe un porcentaje significativo alto de un 60% de colaboradores que indicaron “Casi siempre” el tiempo durante una jornada laboral es suficiente para cumplir con su trabajo. Por tanto, existe una tendencia mayoritariamente Alta en cuanto al tiempo durante el trabajo.

### Indicador Calidad de Trabajo

**Tabla 25**

*Categorización del Indicador Calidad de trabajo*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Bajo	1	2.9
Regular	28	80.0
Alto	6	17.1
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100.0</b>

**Nota.** Cuestionario aplicado a colaboradores administrativos de la Empresa Transportes Zuñiga S.R.L., año 2018.

**Fuente:** Elaboración Propia.

#### **Análisis e interpretación de la Tabla 25:**

La Tabla 25, muestra que un 80% de colaboradores señalaron al indicador calidad de trabajo “Regular”, mientras un 17.1% “Alto” y un 2.9% señalaron como “Bajo”.

De lo descrito se puede concluir que existe un número significativo de colaboradores de 28 colaboradores que representan un 80%, el cual señalaron al indicador calidad de trabajo como “Regular”, señalaron que los colaboradores no presentan su trabajo en el momento adecuado, que los supervisores y/o jefes revisan el trabajo de los colaboradores de forma regular.

**Tabla 26**

*En la empresa se promueve la mejora continua de los procesos, actividades y/o tareas.*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	1	2.9
Casi Nunca	2	5.7
A veces	28	80
Casi Siempre	4	11.4
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100.0</b>

**Nota.** Cuestionario aplicado a colaboradores administrativos de la Empresa Transportes Zuñiga S.R.L., año 2018.

**Fuente:** Elaboración Propia.

#### **Análisis e interpretación de la Tabla 26:**

La Tabla 26, muestra que un 80% de colaboradores indicaron que “A veces” en la empresa se promueve la mejora continua de los procesos, actividades y/o tareas, un 11.4% “Casi siempre”, mientras un 5.7% “Casi nunca” y finalmente un 2.9% “Nunca”.

De lo descrito se puede concluir que existe una cantidad significativa de 28 colaboradores que representa un 80% que indicaron “A veces” en la empresa se promueve la mejora continua de los procesos, actividades y/o tareas. Por tanto, existe una tendencia Regular en cuanto a la mejora continua de los procesos.

**Tabla 27**

*El trabajo que realiza es revisado de manera permanente por sus supervisores o jefes.*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Casi Nunca	1	2.9
A veces	28	80.0
Casi Siempre	6	17.1
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100.0</b>

**Nota.** Cuestionario aplicado a colaboradores administrativos de la Empresa Transportes Zuñiga S.R.L., año 2018.

**Fuente:** Elaboración Propia.

#### **Análisis e interpretación de la Tabla 27:**

La Tabla 27, muestra que un 80% de colaboradores indicaron que “A veces” el trabajo que realiza es revisado de manera permanente por sus supervisores o jefes, mientras un 17.1% señalaron “Casi siempre” y un 20.9 “Casi nunca”.

De lo descrito se puede concluir que existe una cantidad significativa de 28 colaboradores que representa un 80% que indicaron “A veces” el trabajo que realiza es revisado de manera permanente por sus supervisores o jefes. Por tanto, existe una tendencia mayoritariamente Regular.

**Tabla 28**

*Considera de manera global, que la calidad del trabajo en su oficina es la óptima.*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Casi Nunca	3	8.6
A veces	18	51.4
Casi Siempre	14	40
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100.0</b>

**Nota.** Cuestionario aplicado a colaboradores administrativos de la Empresa Transportes Zuñiga S.R.L., año 2018.

**Fuente:** Elaboración Propia.

#### **Análisis e interpretación de la Tabla 28:**

La Tabla 28, muestra que un 51.4% de colaboradores indicaron que “A veces” consideran de manera global, que la calidad del trabajo en su oficina es la óptima, mientras un 40% señalaron “Casi siempre” y un 8.6% “Casi nunca”.

De lo descrito se puede concluir que existe un porcentaje significativo de un 51.4% de colaboradores que indicaron “A veces” consideran de manera global, que la calidad del trabajo en su oficina es la óptima. Por tanto, existe una tendencia Regular en cuanto a la calidad del trabajo en oficina.

## Indicador Compromiso

**Tabla 29**

*Categorización del Indicador Compromiso*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Regular	28	80.0
Alto	7	20.0
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100.0</b>

**Nota.** Cuestionario aplicado a colaboradores administrativos de la Empresa Transportes Zuñiga S.R.L., año 2018.

**Fuente:** Elaboración Propia.

### **Análisis e interpretación de la Tabla 29:**

La Tabla 29, muestra que un 80% de colaboradores señalaron al indicador compromiso “Regular” y un 20% como “Alto”.

De lo descrito se puede concluir que existe un número significativo de colaboradores de 28 colaboradores que representan un 80%, el cual señalaron al indicador compromiso como “Regular”, señalaron que los colaboradores en su mayoría no conocen la visión, misión, objetivos y valores de la organización, que la organización considera sus sugerencias y/u opiniones de forma regular.

**Tabla 30**

*Conoce y participa de la visión, misión, objetivos y valores de la empresa.*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
A veces	27	77.1
Casi Siempre	7	20.0
Siempre	1	2.9
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100.0</b>

**Nota.** Cuestionario aplicado a colaboradores administrativos de la Empresa Transportes Zuñiga S.R.L., año 2018.

**Fuente:** Elaboración Propia.

#### **Análisis e interpretación de la Tabla 30:**

La Tabla 30, muestra que un 77.1% de colaboradores indicaron que “A veces” conocen y participan de la visión, misión, objetivos y valores de la organización, mientras un 20% señalaron “Casi siempre” y un 2.9% “Siempre”.

De lo descrito se puede concluir que existe un porcentaje significativo alto de un 77.1% de colaboradores que indicaron “A veces” conocen y participan de la visión, misión, objetivos y valores de la organización. Por tanto, existe una tendencia Regular.

**Tabla 31**

*Considera que la empresa toma en cuenta sus sugerencias y/u opiniones.*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	1	2.9
Casi Nunca	1	2.9
A veces	31	88.6
Casi Siempre	1	2.9
Siempre	1	2.9
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100.0</b>

**Nota.** Cuestionario aplicado a colaboradores administrativos de la Empresa Transportes Zuñiga S.R.L., año 2018.

**Fuente:** Elaboración Propia.

#### **Análisis e interpretación de la Tabla 31:**

La Tabla 31, muestra que un 88.6% de colaboradores indicaron que “A veces” consideran que la empresa toma en cuenta sus sugerencias y/u opiniones, y un 2.9% señalaron “Nunca” “Casi nunca” “Casi Siempre” y “Siempre”.

De lo descrito se puede concluir que existe una cantidad significativa alta de 31 colaboradores que representa un 88.6% el cual indicaron “A veces” consideran que la empresa toma en cuenta sus sugerencias y/u opiniones. Por tanto, existe una tendencia mayoritariamente Regular en cuanto a la premisa si la empresa toma en cuenta a las sugerencias y/u opiniones de los colaboradores.

**Tabla 32**

*Se siente orgulloso de trabajar en la empresa.*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
A veces	6	17.1
Casi Siempre	27	77.1
Siempre	2	5.7
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100.0</b>

**Nota.** Cuestionario aplicado a colaboradores administrativos de la Empresa Transportes Zuñiga S.R.L., año 2018.

**Fuente:** Elaboración Propia.

### **Análisis e interpretación de la Tabla 32:**

La Tabla 32, muestra que un 77.1% de colaboradores indicaron que “Casi siempre” se siente orgullosos de trabajar en la empresa, mientras un 17.1% señalaron “A veces” y un 5.7% “Siempre”.

De lo descrito se puede concluir que existe un porcentaje significativo alto de un 82.8% de colaboradores que indicaron “Casi siempre” y “Siempre” se siente orgullosos de trabajar en la empresa. Por tanto, existe una tendencia mayoritariamente Alto en cuanto al orgullo que sienten los colaboradores al trabajar en la organización.

**Tabla 33**

*Se ve laborando en esta empresa a largo plazo.*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
A veces	22	62.9
Casi Siempre	12	34.3
Siempre	1	2.9
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100.0</b>

**Nota.** Cuestionario aplicado a colaboradores administrativos de la Empresa Transportes Zuñiga S.R.L., año 2018.

**Fuente:** Elaboración Propia.

### **Análisis e interpretación de la Tabla 33:**

La Tabla 33, muestra que un 62.9% de colaboradores indicaron que “A veces” se ven laborando en la empresa a largo plazo, mientras un 34.3% señalaron “Casi siempre” y un 2.9% “Siempre”.

De lo descrito se puede concluir que existe una cantidad significativa de 22 colaboradores que representa un 62.9% el cual indicaron que “A veces” se ven laborando en la empresa a largo plazo. Por tanto, existe una tendencia Regular.

**Tabla 34**

*Considera que el trabajo que realiza es fundamental para el funcionamiento de la empresa.*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
A veces	14	40.0
Casi Siempre	14	40.0
Siempre	7	20.0
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100.0</b>

**Nota.** Cuestionario aplicado a colaboradores administrativos de la Empresa Transportes Zuñiga S.R.L., año 2018.

**Fuente:** Elaboración Propia.

#### **Análisis e interpretación de la Tabla 34:**

La Tabla 34, muestra que un 40% de colaboradores indicaron “A veces” y “Casi siempre” consideran que el trabajo que realizan es fundamental para el funcionamiento de la empresa y un 20% “Siempre”.

De lo descrito se puede concluir que existe un porcentaje significativo alto de un 40% de colaboradores que indicaron “Casi siempre” y “Siempre” consideran que el trabajo que realizan es fundamental para el funcionamiento de la empresa. Por tanto, existe una tendencia similar Regular Alto en cuanto al trabajo que realizan es fundamental.

**Tabla 35**

*Está de acuerdo con las condiciones de trabajo que le brinda la empresa.*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	1	2.9
Casi Nunca	11	31.4
A veces	18	51.4
Casi Siempre	5	14.3
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100.0</b>

**Nota.** Cuestionario aplicado a colaboradores administrativos de la Empresa Transportes Zuñiga S.R.L., año 2018.

**Fuente:** Elaboración Propia.

#### **Análisis e interpretación de la Tabla 35:**

La Tabla 35, muestra que un 51.4% de colaboradores indicaron que “A veces” está de acuerdo con las condiciones de trabajo que le brinda la empresa, mientras un 31.4% señalaron “Casi nunca”, un 14.3% “Casi siempre” y “Nunca” un 2.9%.

De lo descrito se puede concluir que existe un porcentaje significativo de un 51.4% de colaboradores que indicaron “A veces” está de acuerdo con las condiciones de trabajo que le brinda la empresa. Por tanto, existe una tendencia Regular en cuanto a las condiciones de trabajo.

### Indicador Trabajo en equipo

**Tabla 36**

*Categorización del Indicador Trabajo en equipo*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Bajo	1	2.9
Regular	17	48.6
Alto	17	48.6
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100.0</b>

**Nota.** Cuestionario aplicado a colaboradores administrativos de la Empresa Transportes Zuñiga S.R.L., año 2018.

**Fuente:** Elaboración Propia.

#### **Análisis e interpretación de la Tabla 36:**

La Tabla 36, muestra que un 48.6% de colaboradores señalaron al indicador trabajo en equipo como “Regular” y “Alto”; y un 2.9% señalaron como “Bajo”.

De lo descrito se puede concluir que existe 17 colaboradores que representan un 48.6 el cual señalaron al indicador trabajo en equipo como “Regular” “Alto”, señalaron que los colaboradores se sienten motivados de forma regular y que la organización con regularidad promueve el trabajo en equipo, y cuando realizan trabajos en equipo las tareas de cada miembro del equipo están claras y bien definidas.

**Tabla 37**

*La empresa promueve el trabajo en equipo para facilitar las labores diarias.*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	2	5.7
Casi Nunca	5	14.3
A veces	22	62.9
Casi Siempre	6	17.1
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100.0</b>

**Nota.** Cuestionario aplicado a colaboradores administrativos de la Empresa Transportes Zuñiga S.R.L., año 2018.

**Fuente:** Elaboración Propia.

#### **Análisis e interpretación de la Tabla 37:**

La Tabla 37, muestra que un 62.9% de colaboradores indicaron que “A veces” la empresa promueve el trabajo en equipo para facilitar las labores diarias, mientras un 17.1% “Casi siempre”, un 14.3% “Casi nunca” y finalmente un 5.7% “Nunca”.

De lo descrito se puede concluir que existe un porcentaje significativo de un 62.9% de colaboradores que indicaron “A veces” la empresa promueve el trabajo en equipo para facilitar las labores diarias. Por tanto, existe una tendencia Regular en cuanto al trabajo en equipo.

**Tabla 38**

*Se siente motivado para realizar su trabajo como parte de un equipo.*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
A veces	21	60.0
Casi Siempre	14	40.0
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100.0</b>

**Nota.** Cuestionario aplicado a colaboradores administrativos de la Empresa Transportes Zuñiga S.R.L., año 2018.

**Fuente:** Elaboración Propia.

### **Análisis e interpretación de la Tabla 38:**

La Tabla 38, muestra que un 60% de colaboradores indicaron que “A veces” se sienten motivados para realizar su trabajo como parte de un equipo y 40% señalaron “Casi siempre”.

De lo descrito se puede concluir que existe una cantidad significativa de 21 colaboradores que representa un 60% el cual indicaron que “A veces” se sienten motivados para realizar su trabajo como parte de un equipo. Por tanto, existe una tendencia Regular en cuanto a la motivación de los colaboradores.

**Tabla 39**

*Los miembros del equipo expresan sus diferencias de forma abierta y discutiendo con moderación y respeto.*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Casi Nunca	2	5.7
A veces	18	51.4
Casi Siempre	15	42.9
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100.0</b>

**Nota.** Cuestionario aplicado a colaboradores administrativos de la Empresa Transportes Zuñiga S.R.L., año 2018.

**Fuente:** Elaboración Propia.

#### **Análisis e interpretación de la Tabla 39:**

La Tabla 39, muestra que un 51.4% de colaboradores indicaron que “A veces” los miembros del equipo expresan sus diferencias de forma abierta y discutiendo con moderación y respeto, mientras un 42.9% señalaron “Casi siempre” y un 5.7% “Casi nunca”.

De lo descrito se puede concluir que existe un porcentaje significativo de un 51.4% de colaboradores que indicaron “A veces” los miembros del equipo expresan sus diferencias de forma abierta y discutiendo con moderación y respeto. Por tanto, existe una tendencia Regular.

**Tabla 40**

*Las tareas de cada miembro del equipo están claras y bien distribuidas.*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Casi Nunca	1	2.9
A veces	12	34.3
Casi Siempre	21	60.0
Siempre	1	2.9
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100.0</b>

**Nota.** Cuestionario aplicado a colaboradores administrativos de la Empresa Transportes Zuñiga S.R.L., año 2018.

**Fuente:** Elaboración Propia.

#### **Análisis e interpretación de la Tabla 40:**

La Tabla 40, muestra que un 60% de colaboradores indicaron que “Casi siempre” las tareas de cada miembro del equipo están claras y bien distribuidas, un 34.3% señalaron “A veces” y un 2.9% con el mismo porcentaje “Casi nunca” y “Siempre”.

De lo descrito se puede concluir que existe una cantidad significativa de 22 colaboradores que representa un 62.9% el cual indicaron que “Casi siempre” y “Siempre” las tareas de cada miembro del equipo están claras y bien distribuidas. Por tanto, existe una tendencia significativa Alta en cuanto a la premisa de que las tareas de cada miembro del equipo están claras y bien distribuidas.

## 4.3.1.2. Categorización de variables

**Variable Independiente: Gestión de recursos humanos****Tabla 41***Categorización de la variable independiente: Gestión de recursos humanos*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Inadecuada	7	20.0
Regular	26	74.3
Adecuada	2	5.7
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100.0</b>

**Nota.** Cuestionario aplicado a colaboradores administrativos de la Empresa Transportes Zuñiga S.R.L., año 2018.

**Fuente:** Elaboración Propia.

**Análisis e interpretación de la Tabla 41:**

La Tabla 41, muestra que un 74.3% de colaboradores de la empresa Transportes Zuñiga S.R.L., indicaron como “Regular” la gestión de recursos humanos, mientras un 20% señalaron como “Inadecuada” y por último un 5.7% “Adecuada”.

De lo descrito se puede concluir que, según los resultados obtenidos previo a la categorización de la variable, existe una cantidad significativa de 26 colaboradores que representa un 74.3%, nos da como resultado “Regular” en cuanto a la gestión de recursos humanos en la organización.

### Variable Dependiente: Productividad del personal

**Tabla 42**

*Categorización de la variable dependiente: Productividad del personal*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Regular	31	88.6
Alta	4	11.4
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100.0</b>

**Nota.** Cuestionario aplicado a colaboradores administrativos de la Empresa Transportes Zuñiga S.R.L., año 2018.

**Fuente:** Elaboración Propia.

#### **Análisis e interpretación de la Tabla 42:**

La Tabla 42, muestra que un 88.6% de colaboradores de la empresa Transportes Zuñiga S.R.L., indicaron como “Regular” la productividad del personal y un 11.4% “Alta”.

De lo descrito se puede concluir que, según los resultados obtenidos previo a la categorización de la variable, existe una cantidad significativa de 31 colaboradores que representa un 88.6% nos da como resultado “Regular” en cuanto a la productividad del personal en la organización.

## 4.4. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

### 4.4.1. Verificación de la Hipótesis General

*“Una adecuada gestión de recursos humanos incide en la productividad del personal administrativo en la empresa Transportes Zuñiga S.R.L., año 2018”.*

Ho: La gestión de recursos humanos no incide en la productividad del personal administrativo en la empresa Transportes Zuñiga S.R.L., año 2018.

H1: La gestión de recursos humanos incide en la productividad del personal administrativo en la empresa Transportes Zuñiga S.R.L., año 2018.

#### Nivel de significancia

Máxima probabilidad de error que estamos dispuestos a aceptar, nivel de significancia (alfa) = 5% = 0.05

#### Elección de la prueba estadística

Regresión logística ordinal; los coeficientes estimados reflejan los cambios predictores los cuales afectan a la respuesta.

**Tabla 43**

*Información de ajuste de los modelos*

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	21,588			
Final	5,157	16.432	2	0,000

**Nota.** Función de enlace: Logit.

Los resultados explican la relación de la gestión de recursos humanos y la productividad del personal administrativo en la empresa Transportes Zuñiga S.R.L; con un valor de Chi cuadrado de

16,432 y p valor (valor de la significación) aproximado a 0.000, menor a la significación estadística  $\alpha = 0.05$  (p-valor  $< \alpha$ ), por lo tanto, con el error calculado (Sig.=0.00), se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, a un nivel de confianza del 95%, concluyéndose que la gestión de recursos humanos incide en la productividad del personal administrativo.

### **Prueba de Bondad de Ajuste del Modelo**

Se presenta la prueba de hipótesis:

H<sub>0</sub>: El modelo se ajusta adecuadamente a los datos, los datos son compatibles con el modelo ajustado.

H<sub>1</sub>: El modelo no se ajusta adecuadamente a los datos, los datos son incompatibles con el modelo ajustado.

**Tabla 44**

*Bondad de Ajuste*

	<b>Chi-cuadrado</b>	<b>gl</b>	<b>Sig.</b>
Pearson	0,000	2	1,000
Desvianza	0,000	2	1,000

**Nota.** Función de enlace: Logit.

Los resultados de la tabla sobre la bondad de ajuste, muestra valor estadístico de p-valor 1.000, mayor a  $\alpha = 0.05$ , por lo cual no se rechaza la hipótesis nula; concluyéndose la dependencia gestión de recursos humanos y productividad del personal administrativo de acuerdo al modelo presentado.

**Tabla 45**

*Pseudo R cuadrado*

Cox y Snell	0,375
Nagelkerke	0,527
McFadden	0,379

**Nota.** Función de enlace: Logit

La prueba del pseudo R cuadrado, lo que se estarían mostrando es la dependencia porcentual (52,7 %) que la gestión de recursos humanos incide en la productividad del personal administrativo, de acuerdo al valor del coeficiente de Nagelkerke.

#### **4.4.2. Verificación de Hipótesis Específicas**

##### 4.4.2.1. Verificación de la primera hipótesis específica

*“La selección del personal influye en la productividad del personal administrativo en la empresa Transportes Zuñiga S.R.L., año 2018”.*

Ho: La selección del personal no influye en la productividad del personal administrativo en la empresa Transportes Zuñiga S.R.L., año 2018.

H1: La selección del personal influye en la productividad del personal administrativo en la empresa Transportes Zuñiga S.R.L., año 2018.

##### **Nivel de significancia**

Máxima probabilidad de error que estamos dispuestos a aceptar, nivel de significancia (alfa) = 5% = 0.05

##### **Elección de la prueba estadística**

Regresión logística ordinal; los coeficientes estimados reflejan los cambios predictores los cuales afectan a la respuesta.

**Tabla 46***Información de ajuste de los modelos*

<b>Modelo</b>	<b>Logaritmo de la verosimilitud -2</b>	<b>Chi-cuadrado</b>	<b>gl</b>	<b>Sig.</b>
Sólo intersección	13,369			
Final	12,963	0,406	2	0,816

**Nota.** Función de enlace: Logit.

De acuerdo a los resultados valor chi cuadrado de 0,406 y p-valor (valor de la significación) aproximado a 0.816 indican que no existe influencia de la selección del personal en la productividad del personal administrativo; por lo tanto, siendo el error establecido (nivel de significancia alfa)  $\alpha = 0.05$  menor que el error calculado (Sig.=0.816), se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna, concluyéndose que la selección de personal no está relacionada con la productividad del personal administrativo.

#### 4.4.2.2. Verificación de la segunda hipótesis específica

***“La capacitación del personal mejora la productividad del personal administrativo en la empresa Transportes Zuñiga S.R.L., año 2018”.***

Ho: La capacitación no incide en la mejora de la productividad del personal administrativo en la empresa Transportes Zuñiga S.R.L., año 2018.

H1: La capacitación incide en la mejora de la productividad del personal administrativo en la empresa Transportes Zuñiga S.R.L., año 2018.

#### **Nivel de significancia**

Máxima probabilidad de error que estamos dispuestos a aceptar, nivel de significancia (alfa) = 5% = 0.05

### Elección de la prueba estadística

Regresión logística ordinal; los coeficientes estimados reflejan los cambios predictores los cuales afectan a la respuesta.

**Tabla 47**

*Información de ajuste de los modelos*

<b>Modelo</b>	<b>Logaritmo de la verosimilitud -2</b>	<b>Chi-cuadrado</b>	<b>gl</b>	<b>Sig.</b>
Sólo intersección	17,429			
Final	7,361	10,069	2	0,007

**Nota.** Función de enlace: Logit.

Los resultados indican que se estaría explicando la influencia de la capacitación al personal está relacionada con la productividad del personal administrativo; asimismo se tiene al valor chi cuadrado de 10,069 y el p-valor es aproximado a 0.007, por lo tanto, siendo el error estadístico establecido (nivel de significancia alfa)  $\alpha = 0.05$  mayor que el error calculado (Sig. = 0.007), se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, a un nivel de confianza del 95%, concluyéndose que la capacitación incide en la mejora de la productividad del personal administrativo.

### Prueba de Bondad de Ajuste del Modelo

Se presenta la prueba de hipótesis:

H<sub>0</sub>: El modelo se ajusta adecuadamente a los datos, los datos son compatibles con el modelo ajustado.

H<sub>1</sub>: El modelo no se ajusta adecuadamente a los datos, los datos son incompatibles con el modelo ajustado.

**Tabla 48***Bondad de Ajuste*

	<b>Chi-cuadrado</b>	<b>gl</b>	<b>Sig.</b>
Pearson	0,000	2	1,000
Desviianza	0,000	2	1,000

**Nota.** Función de enlace: Logit.

Los resultados de la tabla sobre la bondad de ajuste, muestra valor estadístico de p-valor 1,000 frente al  $\alpha$  mayor a 0.05, por lo cual no se rechaza la hipótesis nula; concluyéndose la dependencia de las variables de acuerdo al modelo presentado.

**Tabla 49***Pseudo R cuadrado*

Cox y Snell	0,250
Nagelkerke	0,352
McFadden	0,232

**Nota.** Función de enlace: Logit

La prueba del pseudo R cuadrado, lo que se estarían mostrando es la dependencia porcentual (35,2 %) de la capacitación incide en la mejora de la productividad del personal administrativo, según el coeficiente de Nagelkerke.

#### 4.4.2.3. Verificación de la tercera hipótesis específica

***“Los incentivos mejoran la productividad laboral del personal administrativo en la empresa Transportes Zuñiga S.R.L., año 2018”.***

Ho: Los incentivos no inciden en la mejora de la productividad laboral en la empresa Transportes Zuñiga S.R.L., año 2018.

H1: Los incentivos inciden en la mejora de la productividad laboral en la empresa Transportes Zuñiga S.R.L., año 2018.

### Nivel de significancia

Máxima probabilidad de error que estamos dispuestos a aceptar, nivel de significancia (alfa) = 5% = 0.05

### Elección de la prueba estadística

Regresión logística ordinal; los coeficientes estimados reflejan los cambios predictores los cuales afectan a la respuesta.

**Tabla 50**

*Información de ajuste de los modelos*

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	16,036			
Final	9,686	6.350	2	0,042

**Nota.** Función de enlace: Logit.

Los resultados indican que se estaría explicando la influencia de los incentivos está relacionada con la productividad laboral; asimismo se tiene al valor chi cuadrado de 6,350 y el p-valor es aproximado a 0.042, por lo tanto, siendo el error establecido (nivel de significancia alfa)  $\alpha = 0.05$  mayor que el error calculado (Sig.=0.042), se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, a un nivel de confianza del 95%, concluyéndose los incentivos inciden en la mejora de la productividad laboral.

### Prueba de Bondad de Ajuste del Modelo

Se presenta la prueba de hipótesis:

H<sub>0</sub>: El modelo se ajusta adecuadamente a los datos, los datos son compatibles con el modelo ajustado.

H<sub>1</sub>: El modelo no se ajusta adecuadamente a los datos, los datos son incompatibles con el modelo ajustado.

**Tabla 51***Bondad de Ajuste*

	<b>Chi-cuadrado</b>	<b>gl</b>	<b>Sig.</b>
Pearson	2,260	2	0,323
Desvianza	2,532	2	0,282

**Nota.** Función de enlace: Logit.

Los resultados de la tabla sobre la bondad de ajuste, muestra valor estadístico de p-valor 0,323 y 0,282 frente al  $\alpha$  mayor a 0.05, por lo cual no se rechaza la hipótesis nula; concluyéndose la dependencia de las variables de acuerdo al modelo presentado.

**Tabla 52***Pseudo R cuadrado*

Cox y Snell	0,166
Nagelkerke	0,233
McFadden	0,146

**Nota.** Función de enlace: Logit

La prueba del pseudo R cuadrado, lo que se estarían mostrando es la dependencia porcentual (23,3 %) de los incentivos inciden en la mejora de la productividad laboral, según el coeficiente de Nagelkerke.

#### 4.4.3. Discusión de resultados

La actual investigación titulada la gestión de recursos humanos y su incidencia en la productividad del personal administrativo en la empresa Transportes Zuñiga S.R.L., año 2018: la cual determina la relación entre ambas variables, está basada en los cuestionarios aplicados a dicho personal, en el cual se obtuvieron los siguientes resultados:

De acuerdo a la encuesta aplicada y en relación a la hipótesis general, se comprueba que entre la gestión de recursos humanos y la productividad del personal administrativo si existe relación directa y significativa; es decir que a mayor gestión de recursos humanos mayor productividad del personal.

Los resultados en cuanto a la gestión de recursos humanos, es que la mayoría de los colaboradores consideran que la selección se da de manera regular, puesto que concluida esta etapa del proceso el área de recursos humanos no está llevando a cabo los demás sub procesos de recurso humanos. Así como afirma en su tesis (Quijano Guevara, Ana Lisset; Silva Pérez, Katia Noelia, 2016); el desempeño laboral que existe en los trabajadores de la empresa transportes CIVVA – Chiclayo, 2016, posee un nivel relativamente alto, sin embargo existen deficiencias en el indicador servicio y responsabilidad, siendo estos aspectos las consecuencias del inadecuado proceso de selección de personal.

Señala Méndez (2003), hace referencia a la mala ejecución de la capacitación, describiendo los pasos necesarios para aplicarla correctamente; identificando necesidades, teniendo una correcta planificación y logística de la misma, funcionarios escogidos adecuadamente, compromiso de la jefatura y el funcionario, calidad

del tutor y finalmente se torna necesario realizar una evaluación de desempeño. Por ello la importancia de aplicar un plan de capacitación eficientemente, con relación a los resultados de la presente investigación; ya que la organización no cuenta con un plan de capacitación específicamente para los colaboradores administrativos, puesto que la mayoría de las capacitaciones que brinda la organización están dirigidas a los colaboradores de planta y estas capacitaciones recibidas no contribuyen al desarrollo de sus funciones.

Asimismo, en cuanto a los resultados de los incentivos de la presente investigación hay colaboradores que manifiestan que no hay ascensos de línea de carrera, al desarrollo personal, al desarrollo laboral y tampoco reconocimientos o recompensas por el cumplimiento de metas u objetivos ni por el buen trabajo que realizan. Este análisis realizado es un contrario a lo que afirma (Laura Vega, 2017), en sus conclusiones, señala que un 59.26% de los trabajadores consideran que los incentivos que perciben se encuentran en un nivel alto; esto debido a que piensan que la remuneración, comisiones, etc., que perciben, en la empresa, son bastante alentadores y atractivas. Asimismo, un 70.37% consideran que los incentivos que perciben se encuentran en un nivel alto y que inciden fuertemente en la productividad laboral. Cajma Mamani (2016), citado por (Laura Vega, 2017); en el que indica que un 54% de los colaboradores sienten que los incentivos dinerarios inciden negativamente en su satisfacción laboral; esto debido a que consideran que la remuneración, comisiones que perciben, en la empresa, son poco alentadores y poco atractivas, en cuanto a los incentivos no dinerarios un 75% de los colaboradores sienten que están satisfechos con éste tipo de incentivos que ofrece su organización. Estos resultados muestran que los programas de

incentivos no dinerarios como son: reconocimiento individual, ascensos y promociones, línea de carrera, capacitaciones, recreación, esparcimiento y equipamiento inciden positivamente en la satisfacción laboral de los colaboradores, porque la percepción que se tiene sobre estos indicadores son favorables.

Arias (2005), nos señala que es importante el proceso de planificación el cual debe iniciar con la elaboración del análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; visión, misión, objetivos y valores de la organización. Es así que en la organización Transportes Zuñiga S.R.L., no se están preocupando en inculcar, enseñar, comunicar y hacer que los colaboradores administrativos conozcan y participen de la visión, misión, objetivos y valores de la organización, en consecuencia, existe bajo compromiso de parte de los colaboradores. Asimismo, afirma (Aguirre de León, 2014), en sus conclusiones que la planeación estratégica influye en la productividad laboral porque prevé las acciones correctivas que deben aplicarse al personal administrativo y colaboradores para proporcionarles herramientas que ayuden a direccionar los procesos para el logro del incremento de la producción del servicio hotelero. También concluye que el 54% de los colaboradores del Hotel del Campo desconocen la planeación estratégica y el 90% aunque no la conocen si son productivos.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 5.1. CONCLUSIONES

### **PRIMERA:**

Tras analizar la gestión de recursos humanos y la productividad del personal administrativo de la empresa Transportes Zuñiga S.R.L, se logró comprobar que, SI existe relación entre ambas variables, dado un valor significativo  $p\text{-valor}=0.000$ , siendo este valor menor a 0.05, se acepta la hipótesis general.

### **SEGUNDA:**

Tras analizar la selección y la productividad del personal administrativo de la empresa Transportes Zuñiga S.R.L, se logró comprobar que NO existe relación entre ambas variables, dado un valor significativo  $p\text{-valor}=0.816$ , siendo este valor mayor a 0.05, no se acepta la primera hipótesis específica.

### **TERCERA:**

Tras analizar la capacitación y la productividad del personal administrativo de la empresa Transportes Zuñiga S.R.L, se logró comprobar que, SI existe relación entre ambas variables, dado un valor significativo  $p\text{-valor}=0.007$ , siendo este valor menor a 0.05, se acepta la segunda hipótesis específica.

La capacitación tiene una incidencia regular en la productividad del personal administrativo, puesto que la organización no cuenta con un plan de capacitación específicamente para los colaboradores administrativos, puesto que la mayoría de las capacitaciones que brinda la organización están dirigidas a los colaboradores de planta y estas capacitaciones recibidas no contribuyen al desarrollo de sus funciones, a los colaboradores administrativos.

**CUARTA:**

Tras analizar los Incentivos y la productividad laboral de los colaboradores administrativos de la empresa Transportes Zuñiga S.R.L, se logró comprobar que, SI existe relación entre ambas variables, dado un valor significativo  $p\text{-valor}=0.042$ , siendo este valor menor a 0.05, se acepta la tercera hipótesis específica.

Los incentivos tienen una incidencia regular en la productividad laboral, si bien se desarrolla actividades para fortalecer y mejorar el clima laboral en el trabajo, la empresa no realiza ascensos de línea de carrera y tampoco reconocimientos o recompensas por el cumplimiento de metas u objetivos; esto trae como consecuencia que los colaboradores administrativos se sientan desmotivados.

**QUINTA:**

El no desarrollar un plan de capacitación específicamente para los colaboradores administrativos en la empresa Transportes Zuñiga S.R.L, no ha permitido mejorar la eficiencia y productividad laboral en el trabajo de los colaboradores, al haberseles limitado la oportunidad de acceder al aprendizaje, adquirir mayores conocimientos y habilidades para desempeñarse con éxito en sus labores, alterando también su desarrollo personal continuo.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

### **PRIMERA:**

La empresa debe implementar un plan de capacitación en específico para los colaboradores administrativos, para ello debe de identificar las necesidades de capacitación por área de trabajo, de forma participativa, de tal forma que se apliquen programas de capacitación de acuerdo a las necesidades detectadas, con el propósito de modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores; el cual permitirá un cambio positivo en sus puestos de trabajo y como resultado mejorar su productividad y desempeño laboral.

### **SEGUNDA:**

La empresa a través del área de recursos humanos debe planificar estratégicamente, establecer políticas y planes de actuación para tomar con mayor interés lo que los colaboradores demandan, es el caso de ascensos de línea de carrera, reconocimientos o recompensas. Puesto que a partir de ello los colaboradores estarán más motivados para realizar sus labores. A partir de esto es que se recomienda a realización de un plan o políticas de incentivos dinerarias o no dinerarias.

### **TERCERA:**

La organización debe fomentar su planificación estratégica, de esta forma los colaboradores administrativos conozcan la visión, misión, valores, metas y los objetivos que la organización se ha propuesto, así mismo incentivar al cumplimiento de los mismos.

### **CUARTA:**

La empresa debe de promover la mejora continua de los procesos y actividades, junto a ellos los supervisores o jefes deben de realizar un seguimiento a las labores y/o trabajos que realizan los colaboradores

administrativos. Por medio de ello se podrían realizar retroalimentación o feedback sobre los aspectos positivos y negativos de su desempeño, con el objetivo de realizar los trabajos de la mejor manera,

**QUINTA:**

La organización debe de mejorar las condiciones de trabajo de sus colaboradores administrativos, puesto que laboran con muebles pequeños. Lo que trae consigo una desmotivación.

**SEXTA:**

Se recomienda a la organización y al área de recursos humanos, aplicar las acciones estrategias (oportunidades de mejora) descritas en el Anexo 4.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adriana Aguilera Castro, Sandra Cristina Riascos Erazo, Omar Javier Solano Rodríguez. (Julio de 2013). Los procesos de gestión humana y su aporte a la estrategia organizacional: El caso de una empresa multinacional. Colombia: Libre Empresa.
- Aduna Mondragón, Alma Patricia; García Mata, Epifanio; Chávez Gutiérrez, Érika J. (s.f.). Modelos de gestión de Recursos Humanos. Mexico. Obtenido de [https://www.google.com.pe/search?q=Modelos+de+gesti%C3%B3n+de+Recursos+Humanos+Alma+Patricia+Aduna+Mondrag%C3%B3n&rlz=1C1SQJL\\_esPE812PE812&ei=9USVW8HOB0iQ5wLdjIyQDQ&start=10&sa=N&biw=1920&bih=925](https://www.google.com.pe/search?q=Modelos+de+gesti%C3%B3n+de+Recursos+Humanos+Alma+Patricia+Aduna+Mondrag%C3%B3n&rlz=1C1SQJL_esPE812PE812&ei=9USVW8HOB0iQ5wLdjIyQDQ&start=10&sa=N&biw=1920&bih=925)
- Aguirre de León, H. L. (Abril de 2014). "Planeación estratégica y productividad laboral"(Estudio realizado en hotel del campo, Quetzaltenango). Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Aguirre-Hugo.pdf>
- Allcahuamán, K. I. (2015). Gestión del Talento Humano. Andahuaylas, Perú.
- Alles, M. A. (2009). Cómo llevarme bien con mi jefe y mis compañeros de trabajo. Buenos Aires, Argentina. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=8abCKEfQKgAC&pg=PT11&dq=QUE+ES+UN+COLABORADOR+EN+LA+EMPRESA&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiE7JrBu67dAhUivlkKHY03CVQQ6AEIOTA D#v=onepage&q=QUE%20ES%20UN%20COLABORADOR%20EN%20LA%20EMPRESA&f=false>
- Arana Barrueto, Katherine Lilibeth; Vasquez Solano, Ana Lucia. (2015). La Gestión del Talento Humano y su Incidencia en el Desempeño Laboral del Personal en el Área Administrativa de la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo en el 2014. Trujillo, Trujillo, Perú. Obtenido de <http://docplayer.es/63745150-Universidad-privada-antenor-orrego-facultad-de-ciencias-economicas-escuela-academico-profesional-de-administracion.html>
- Ávalos Monge, Ana Lorena; Murillo Méndez, Vivian Mariela. (2013). *Redalyc*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/666/66629448004.pdf>

- B. Werther, William; Davis, Keith. (2008). *Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las empresas. (Sexta).* (J. Mejía Gómez, Trad.) Mexico: Interamericana Editores, S.A. Obtenido de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/c2f2989d851e80e2cc6aa0ebf3a54cb0.pdf>
- Calderón Hernández, Gregorio; Naranjo Valencia, Julia Clemencia; Álvarez Giraldo, Claudia Milena. (2010). *Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Cuardenos.* Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v23n41/v23n41a02.pdf>
- Calel López, A. E. (Febrero de 2014). *Diagnostico para reducir tiempos muertos en un restaurante. Propuesta de un programa de capacitación y desarrollo del personal en énfasis en la administración del tiempo para el alcance de metas.* Retalhuleu, Guatemala. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Calel-Alba.pdf>
- Calidad, A. A. (s.f.). *Gestión del tiempo.* Obtenido de <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/gestion-del-tiempo>
- Cardenas, J. F. (Diciembre de 1994). *La calidad total como base administrativa para lograr productividad y competitividad.* México.
- Castellanos, M. d. (2012). *Administración del personal. Primero.* México. Obtenido de [http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico\\_administrativo/Administracion\\_de\\_personal.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Administracion_de_personal.pdf)
- Castillo, J. R. (24 de Agosto de 2011). *Gestiopolis.* Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/concepciones-gestion-desempeno-organizaciones/>
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano* (1era ed.). Mexico: Mcgraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones. (Octava).* (S. Interamericana Editores, Ed., P. Mascaró Sacristán, & M. Hano Roa, Trads.) México: Mcgraw-Hill. Obtenido de

<https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-12-Administracion-de-recursos-humanos.-El-capital-humano.pdf>

Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano*. (Tercera), 626. (E. E. ISBN, Ed.) Mexico: McGraw-Hill. Obtenido de <http://www.facso.unsj.edu.ar/catedras/ciencias-economicas/administracion-de-personal-I/documentos/chiavena.pdf>

Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. (Décima ed.). (I. E. S.A., Ed., & G. Nagore Cazares, Trad.) México: McGraw-Hill .

Choquecota, R. F. (2013). *La Gestión de Recursos Humanos y su Incidencia en el Cumplimiento de Objetivos Institucionales en la Municipalidad Distrital de Pocollay, Año 2010. Una Propuesta de Auditoría de Recursos Humanos*. Tacna, Tacna, Perú. Obtenido de <http://repositorio.unjbg.edu.pe/bitstream/handle/UNJBG/721/TM0025.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Eduardo, C. A. (2016). *El Empoderamiento y la Productividad Laboral de los Miembros del Sindicato de Mecánicos del Cantón Salcedo*. Ambato, Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/24392/1/EL%20EMPODERAMIENTO%20Y%20LA%20PRODUCTIVIDAD%20LABORAL%20DE%20LOS%20MIEMBROS%20DEL%20SINDICATO%20DE%20MEC%C3%81NICOS%20DEL%20CANT%C3%93N%20SALCEDO.pdf>

empresas, W. y. (s.f.). Obtenido de <https://www.webyempresas.com/diferencia-entre-objetivo-y-meta/>

Fonseca Romero, M. A. (2015). "Modelo de Gestión de Talento Humano y su Incidencia en el Comportamiento Organizacional de la Empresa “Curtipiel Martínez” del Cantón Ambato de la Provincia de Tungurahua". Ambato, Tungurahua, Ecuador.

Fuentes Navarro, S. M. (Marzo de 2012). “Satisfacción Laboral y su Influencia en la Productividad” (Estudio Realizado En La Delegación De Recursos Humanos Del Organismo Judicial En La Ciudad De Quetzaltenang).

- Quetzaltenango, Guatemala. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Fuentes-Silvia.pdf>
- Gary, Dessler; Ricardo, Varela. (2011). *Administración de Recursos Humanos: Enfoque latinoamericano*. (Quinta). (G. D. Chávez, Ed.) Mexico: Pearson. Obtenido de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/0ee49930c54202fa9d631ebce4af2438.pdf>
- Gianella Carbajal, R. G. (2017). *Gestión del Talento Humano y Productividad Laboral en las Áreas de Enfermería y Obstetricia de una Red de Salud del Sur*, 2016. Lima, Lima, Perú. Obtenido de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8641/Gianella\\_CRG.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8641/Gianella_CRG.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Herrera, J. L. (2013). *Mas Productividad*. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=ObSOAgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=PRODUCTIVIDAD&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwikuraQvK7dAhXHmVkkKHe2jDCQQ6AEIJAA#v=onepage&q=PRODUCTIVIDAD&f=false>
- Hesselbein, Frances; Goldsmith, Marshall; Beckhard, Richard. (1998). *La Organización del Futuro*. Buenos Aires , Argentina: Ediciones Granica S.A. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=GwJfvSyAHhYC&printsec=frontcover&dq=QUE+ES+UNA+ORGANIZACION+libro&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjugvDBs67dAhXLwVkkKHeoyAFAQ6AEIMjAC#v=onepage&q=QUE%20ES%20UNA%20ORGANIZACION%20libro&f=false>
- Joyas, J. C. (2014). *Retos y rol estratégico en la gestión del talento Humano Caso en empresas de Cali, Colombia. MERCADOS y Negocio*, 5. Obtenido de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-RetosYRolEstrategicoEnLaGestionDelTalentoHumano-5811263.pdf>
- Lagual, Y. L. (2013). *Gestión de Recursos Humanos. Escuela de Organización Industrial*. Obtenido de

<https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/10/gestion-de-recursos-humanos/>

- Laura Vega, D. M. (2017). "Incentivos laborales y nivel de desempeño de los trabajadores operativos de la empresa Compartamos Financiera S.A.- Agencia Puno 2016". Puno, Perú. Obtenido de [http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/4783/Laura\\_Vega\\_Dewar\\_Magdiel.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/4783/Laura_Vega_Dewar_Magdiel.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- León, E. P. (2014). *Incentivos Laborales y Clima Organizacional*. Quetzaltenango. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Satey-Elcira.pdf>
- Lope Diaz, Luis Hernan; Reyna Palomo, Carlos; Hernández Iruegas, Francisco Xavier. (2013). *Recursos humanos: La importancia de la motivación e incentivos para los trabajadores*.
- Machicao, M. I. (2005). *Gestión del Talento Humano en la Empresa*.
- Oficina Internacional del Trabajo, D. d.-G. (2016). *Mejore su Negocio: El Recurso Humano y la Productividad*. (Primera). Suiza, Suiza. Obtenido de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/---ifp\\_seed/documents/instructionalmaterial/wcms\\_553925.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_553925.pdf)
- Ortega, V. H. (2002). *Modelo de calidad en la administración de recursos humanos*.
- P. Robbins, Stephen; Decenzo, Davis A. (2002). *Fundamentos de Administración: Conceptos esenciales y aplicaciones*. (Tercera). Mexico. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=yly3Ak0GLykC&pg=PA463&dq=tiempo+muerto+en+administracion&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj6saupwq7dAhXpuFkKHXYcCqgQ6AEIJjAA#v=onepage&q=tiempo%20muerto%20en%20administracion&f=false>
- Productividad Laboral*. (s.f.). Obtenido de <https://www.joblers.net/productividad-laboral/>
- Queipo, Beatriz; Useche, María Cristina. (s.f.). *Redalyc*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/280/28080308.pdf>
- Quijano Guevara, Ana Lisset; Silva Pérez, Katia Noelia. (2016). *Selección del personal y su relacion con el desempeño laboral en la empresa de transportes Civa, Chiclayo 2016*. Chiclayo, Perú.

- Quintana, J. P. (2 de Enero de 2018). Cinco nuevas tendencias en la gestión de Recursos Humanos. *Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/cinco-nuevas-tendencias-gestion-recursos-humanos-223759>
- Rivera Chú, M. A. (2010). De Relaciones Industriales a Gestión y Desarrollo Humano. La evolución de la gestión de Recursos Humanos en el Perú. *Tiempo de Opinión*, 13. Obtenido de [https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2013/06/11/tiempo\\_de\\_opinion\\_makaly\\_rivera.pdf](https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2013/06/11/tiempo_de_opinion_makaly_rivera.pdf)
- Rubio Quiroz, M. E. (2015). Propuesta de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos para incrementar la Productividad de los Trabajadores de la Caja Trujillo-Agencia Chepén 2014. Trujillo, Perú. Obtenido de [http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/2030/rubioquiroz\\_margot.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/2030/rubioquiroz_margot.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Sigcho López, M. C. (2011). "Proceso de elaboración de un plan de capacitación que permita un mejor rendimiento y aumento de la satisfacción laboral con parámetros basado en la evaluación de desempeño con Productos Avon S.A.". Obtenido de <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/1814/1/UDLA-EC-TPO-2011-12.pdf>
- Torres Silva, Lenin José; Díaz Ferrer, Joscelym Thais. (2010). Organizaciones basadas en inteligencia: aproximación a una realidad del siglo XXI. *Revista científica teorías enfoques y aplicaciones en las ciencias sociales*. Obtenido de <http://www.ucla.edu.ve/dac/revistateacs/articulos/Rev5-Ens3-TorresyOtros.pdf>
- Vera, E. P. (2015). La Gestión por Competencias y su Incidencia en el Desempeño Laboral del Talento Humano del Banco Guayaquil Agencia Portoviejo. *Proyecto de Trabajo*. Portoviejo – Manabí, Ecuador.

## **ANEXOS**

**ANEXO N° 01**  
**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**TÍTULO:** La Gestión de Recursos Humanos y su Incidencia en la Productividad del Personal en la empresa Transportes Zuñiga S.R.L., año 2018.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGÍA	RECOMENDACIONES
<p><b>1. INTERROGANTE PRINCIPAL</b> ¿Cómo incide la gestión de recursos humanos en la productividad del personal administrativo en la empresa Transportes Zuñiga S.R.L., año 2018?</p> <p><b>2.INTERROGANES ESPECÍFICAS</b> a) ¿Cómo influye la selección del personal en la productividad del personal administrativo en la empresa Transportes Zuñiga S.R.L., año 2018? b) ¿Cómo influye la capacitación del personal en la productividad del personal administrativo en la empresa Transportes Zuñiga S.R.L., año 2018? c) ¿Cómo inciden los incentivos en la productividad laboral del personal administrativo en la empresa Transportes Zuñiga S.R.L., año 2018?</p>	<p><b>1. OBJETIVO GENERAL</b> Determinar cómo incide la gestión de recursos humanos en la productividad del personal administrativo en la empresa Transportes Zuñiga S.R.L., año 2018.</p> <p><b>2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> a) Determinar la influencia que existe entre la selección del personal y la productividad del personal administrativo en la empresa Transportes Zuñiga S.R.L., año 2018. a) Determinar la influencia que existe entre la capacitación del personal administrativo y la productividad del personal administrativo en la empresa Transportes Zuñiga S.R.L., año 2018. b) Determinar cómo inciden los incentivos en la productividad laboral del personal administrativo en la empresa Transportes Zuñiga S.R.L., año 2018.</p>	<p><b>1. HIPÓTESIS GENERAL</b> Una adecuada gestión de recursos humanos incide en la productividad del personal administrativo en la empresa Transportes Zuñiga S.R.L., año 2018.</p> <p><b>2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</b> a) La selección del personal influye en la productividad del personal administrativo en la empresa Transportes Zuñiga S.R.L., año 2018. b) La capacitación del personal mejora la productividad del personal administrativo en la empresa Transportes Zuñiga S.R.L., año 2018. c) Los incentivos mejoran la productividad laboral del personal administrativo en la empresa Transportes Zuñiga S.R.L., año 2018.</p>	<p><b>HIPOTESIS GENERAL</b> <b>Variable Independiente (X)</b> X1: Gestión de recursos humanos <b>Indicadores:</b> - Selección del personal. - Capacitación. - Incentivos.</p> <p><b>Variable Dependiente (Y)</b> Y1: Productividad laboral <b>Indicadores:</b> - Cumplimiento de metas. - Calidad de trabajo. - Compromiso. - Trabajo en equipo.</p> <p><b>HIPOTESIS ESPECIFICAS</b> <b>Variable Independiente (X)</b> X1: Selección del personal <b>Variable Independiente (X)</b> X2: Capacitación <b>Variable Independiente (X)</b> X3: Incentivos</p>	<p><b>Tipo de Investigación</b> Es básica, no experimental.</p> <p><b>Nivel de Investigación</b> Explicativo.</p> <p><b>- Ámbito de Estudio</b> Instalaciones de la empresa Transportes Zuñiga S.R.L, Tacna-2018.</p> <p><b>- Población</b> Conformado por 35 colaboradores administrativos.</p> <p><b>- Muestra</b> Se tomará en cuenta la misma cantidad.</p> <p><b>- Técnicas de Recolección de Datos</b> - Encuesta</p> <p><b>- Instrumentos</b> - Cuestionario</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Implementar un plan de capacitación en específico para los colaboradores administrativos.</li> <li>▪ Realización de un plan o políticas de incentivos dinerarias o no dinerarias.</li> <li>▪ Fomentar su planificación estratégica, de esta forma los colaboradores conozcan la visión, misión, valores, metas y los objetivos.</li> <li>▪ Promover la mejora continua de los procesos y actividades, junto a ellos los supervisores o jefes deben de realizar un seguimiento a las labores y/o trabajos que realizan los colaboradores administrativos.</li> <li>▪ Mejorar las condiciones de trabajo de sus colaboradores administrativos.</li> <li>▪ Aplicar las acciones estrategias (oportunidades de mejora) descritas en el Anexo 4.</li> </ul>

**ANEXO N° 02**  
**MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

Variable	Indicadores	VALOR FINAL DE LA VARIABLE (UNIDADES/CATEGORIA)	TIPO DE VARIABLE	ITEMS
Variable Independiente Gestión de recursos humanos	Selección del personal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Adecuada gestión.</li> <li>– Regular gestión.</li> <li>– Inadecuada gestión.</li> </ul>	ORDINAL	(1, 2, 3)
	Capacitación.			(4, 5, 6, 7)
	Incentivos.			(8, 9, 10)
Variable Dependiente Productividad del personal	Cumplimiento de metas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Alta productividad.</li> <li>– Regular productividad.</li> <li>– Baja productividad.</li> </ul>	ORDINAL	(11, 12, 13, 14, 15)
	Calidad de trabajo.			(16, 17, 18)
	Compromiso.			(19, 20, 21, 22, 23, 24)
	Trabajo en equipo.			(25, 26, 27, 28)

**ANEXO N° 03**  
**MODELO DE CUESTIONARIO**

**La Gestión de Recursos Humanos y su Incidencia en la Productividad del Personal en la Empresa Transportes Zuñiga S.R.L., año 2018.**

Estimado colaborador:

Nos encontramos realizando un estudio, respecto a la gestión de recursos humanos y su incidencia en la productividad del personal, es por ello que hemos elaborado estas preguntas para saber su opinión.

Por favor, evalúe su percepción de acuerdo a los aspectos que citamos en este cuestionario.

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

**Instrucciones**

Todas las preguntas tienen diversas opciones de respuesta, deberá elegir SOLO UNA. Cada opción tiene un número, marque con un aspa (X) el número correspondiente a la opción elegida.

1	2	3	4	5
Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

N°	ITEMS	1	2	3	4	5
<b>SELECCIÓN DEL PERSONAL</b>						
1	Se encuentran definidos los perfiles y/o requisitos para someter a un puesto a concurso.					
2	La empresa emplea diferentes técnicas de selección de personal (prueba psicotécnica, prueba de conocimientos, entrevista personal, entre otros).					
3	Los procesos de selección llevados por la empresa permiten reclutar al personal idóneo.					
<b>CAPACITACIÓN</b>						
4	La empresa posee un plan de capacitación.					
5	Existe predisposición del personal de asistir a las capacitaciones ofrecidas por la empresa.					
6	He participado de alguna capacitación promovida por la empresa.					
7	Las capacitaciones recibidas contribuyen al desarrollo de mis funciones.					

<b>INCENTIVOS</b>						
8	Se desarrollan actividades para fortalecer y mejorar el clima laboral en el trabajo.					
9	En el último año ha participado de ascensos de línea de carrera de la empresa.					
10	Se reconoce y recompensa el buen trabajo más que criticar y castigar errores.					
<b>CUMPLIMIENTO DE METAS</b>						
11	Se evalúa periódicamente el desempeño laboral.					
12	Conoce las metas u objetivos que la empresa se ha propuesto para este año.					
13	La empresa informa a los trabajadores sobre el cumplimiento de las metas u objetivos.					
14	La empresa reconoce el cumplimiento de las metas u objetivos.					
15	El tiempo durante una jornada laboral es suficiente para cumplir con su trabajo.					
<b>CALIDAD DE TRABAJO</b>						
16	En la empresa se promueve la mejora continua de los procesos, actividades y/o tareas.					
17	El trabajo que realiza es revisado de manera permanente por sus supervisores o jefes.					
18	Considera de manera global, que la calidad del trabajo en su oficina es la óptima.					
<b>COMPROMISO</b>						
19	Conoce y participa de la visión, misión, objetivos y valores de la empresa.					
20	Considera que la empresa toma en cuenta sus sugerencias y/u opiniones.					
21	Se siente orgulloso de trabajar en la empresa.					
22	Se ve laborando en esta empresa a largo plazo.					
23	Considera que el trabajo que realiza es fundamental para el funcionamiento de la empresa.					
24	Está de acuerdo con las condiciones de trabajo que le brinda la empresa.					
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>						
25	La empresa promueve el trabajo en equipo para facilitar las labores diarias.					
26	Se siente motivado para realizar su trabajo como parte de un equipo.					
27	Los miembros del equipo expresan sus diferencias de forma abierta y discutiendo con moderación y respeto.					
28	Las tareas de cada miembro del equipo están claras y bien distribuidas.					

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**ANEXO N° 04**



**DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES DE MEJORA EN LA GESTIÓN DE  
RECURSOS HUMANOS**

<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES DE MEJORA (acciones estratégicas)</b>
<p>D1 El área de recursos humanos no aplica los sub procesos y evaluaciones de recursos humanos en su totalidad, puesto que lo realiza a forma de criterio.</p> <p>D2 No hay un plan de capacitación específicamente para los colaboradores administrativos, las capacitaciones que realiza la organización están más dirigidas al personal de planta.</p> <p>D3 Carencia de un plan o políticas de incentivos. Los reconocimientos y/o recompensas por el buen trabajo en la organización no se dan de forma continua.</p> <p>D4 No hay ascensos de línea de carrera en la organización.</p> <p>D5 El personal realiza una ineficiente gestión del tiempo, provocando horas extras y el no cumplimiento de sus trabajos en el tiempo oportuno, por ello que la calidad de su trabajo es regular.</p> <p>D6 Los jefes de línea no realizan un seguimiento continuo a las labores que realizan los colaboradores.</p> <p>D7 La alta dirección no se involucra en la gestión de los recursos humanos.</p> <p>D8 Los colaboradores en su mayoría no tienen conocimiento de la misión, visión, valores y organigrama de la organización, así como las metas u objetivos y de su área de función.</p> <p>D9 Inadecuada infraestructura física para el desarrollo de las funciones del personal.</p> <p>D10 Los colaboradores no presencian programas de motivación, asimismo los trabajos en equipo se dan de forma regular.</p>	<p><b>PRIMERA:</b> La empresa debe implementar un plan de capacitación en específico para los colaboradores administrativos, para ello debe de identificar las necesidades de capacitación por área de trabajo, de forma participativa, de tal forma que se apliquen programas de capacitación de acuerdo a las necesidades detectadas, con el propósito de modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores; el cual permitirá un cambio positivo en sus puestos de trabajo y como resultado mejorar su productividad y desempeño laboral.</p> <p><b>SEGUNDA:</b> La empresa debe planificar estratégicamente, establecer políticas y planes de actuación para tomar con mayor interés lo que los colaboradores administrativo demandan, es el caso de ascensos de línea de carrea, reconocimientos o recompensas. Puesto que a partir de ello los colaboradores estarán más motivados para realizar sus labores. A partir de esto es que se recomienda a realización de un plan o políticas de incentivos dinerarias o no dinerarias.</p> <p><b>TERCERA:</b> La organización debe fomentar su planificación estratégica, de esta forma los colaboradores conozcan la visión, misión, valores, metas y los objetivos que la organización se ha propuesto, así mismo incentivar al cumplimiento de los mismos.</p> <p><b>CUARTA:</b> La empresa debe de promover la mejora continua de los procesos y actividades, junto a ellos los supervisores o jefes deben de realizar un seguimiento a las labores y/o trabajos que realizan los colaboradores. Por medio de ello se podrían realizar retroalimentación o feedback sobre los aspectos positivos y negativos de su desempeño, con el objetivo de realizar los trabajos de la mejor manera.</p> <p><b>QUINTA:</b> La organización debe de mejorar las condiciones de trabajo de sus colaboradores, puesto que laboran con muebles pequeños. Lo que trae consigo una desmotivación.</p>



ANEXO N° 06

VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Postgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos		
Codificación CEIN IVE - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN


I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): Valderrama Pérez Lucía Walter M.
- 1.2. Grado Académico: Doctor en Administración
- 1.3. Profesión: Ingeniero en Administración
- 1.4. Institución donde labora: Universidad Privada de Tacna - FACEM
- 1.5. Cargo que desempeña: Profesor principal
- 1.6. Denominación del Instrumento: \_\_\_\_\_
- 1.7. Autor del instrumento: MARILY CRUZ CRUZ
- 1.8. Programa de postgrado: MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

1

II. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				X	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				X	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				X	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				X	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento			X		
SUMATORIA PARCIAL				3	20	
SUMATORIA TOTAL					23	

	<b>UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA</b> Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos		
<b>Codificación</b> CEIN fve - 001	<b>Versión</b> 00	<b>Vigencia</b> 2015	<b>Páginas</b> 02



### III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

- 3.1. Valoración total cuantitativa: 23
- 3.2. Opinión: FAVORABLE  DEBE MEJORAR \_\_\_\_\_  
 NO FAVORABLE \_\_\_\_\_
- 3.3. Observaciones: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

2

Tacna, 05 DE NOVIEMBRE DEL 2018

  
 \_\_\_\_\_  
 Firma

	<b>UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA</b> Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos		
Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

## INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN



### I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): Melina Zagarra A.
- 1.2. Grado Académico: Magister
- 1.3. Profesión: Ing. Comercial
- 1.4. Institución donde labora: UPT - UNSB
- 1.5. Cargo que desempeña: Docente
- 1.6. Denominación del Instrumento:
- .....
- .....
- 1.7. Autor del instrumento: MARILY CRUZ CRUZ
- 1.8. Programa de postgrado: MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

1

### II. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Mal	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				X	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				X	
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				X	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				X	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				X	
<b>SUMATORIA PARCIAL</b>					24	
<b>SUMATORIA TOTAL</b>					24	

	<b>UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA</b> Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos		
<b>Codificación</b> CEIN fve - 001	<b>Versión</b> 00	<b>Vigencia</b> 2015	<b>Páginas</b> 02



### III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

- 3.1. Valoración total cuantitativa: 24
- 3.2. Opinión: FAVORABLE  DEBE MEJORAR \_\_\_\_\_  
 NO FAVORABLE \_\_\_\_\_
- 3.3. Observaciones: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

2

Tacna, 05 DE NOVIEMBRE DEL 2018

  
 \_\_\_\_\_  
 Firma

	<b>UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA</b> Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos		
<b>Codificación</b> CEIN fve - 001	<b>Versión</b> 00	<b>Vigencia</b> 2015	<b>Páginas</b> 02

### INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN



#### I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): *Franco Flores Arciniegas*
- 1.2. Grado Académico: *DOCTOR EN ADMINISTRACION*
- 1.3. Profesión: *ADMINISTRADOR DE EMPRESAS*
- 1.4. Institución donde labora: *UPT*
- 1.5. Cargo que desempeña: *Jefe Oficina de Planeación y Desarrollo*
- 1.6. Denominación del Instrumento:
- 1.7. Autor del instrumento: *MARELY CRUZ CRUZ*
- 1.8 Programa de postgrado: *MAESTRIA EN ADMINISTRACION Y DIRECCION DE EMPRESAS*

1

#### II. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
<b>1. CLARIDAD</b>	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión				✓	
<b>2. OBJETIVIDAD</b>	Están expresados en conductas observables, medibles				✓	
<b>3. CONSISTENCIA</b>	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				✓	
<b>4. COHERENCIA</b>	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				✓	
<b>5. PERTINENCIA</b>	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				✓	
<b>6. SUFICIENCIA</b>	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				✓	
<b>SUMATORIA PARCIAL</b>					24	
<b>SUMATORIA TOTAL</b>					24	

	<b>UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA</b> Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos		
<b>Codificación</b> CEIN fve - 001	<b>Versión</b> 00	<b>Vigencia</b> 2015	<b>Páginas</b> 02

**III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN**

- 3.1. Valoración total cuantitativa: 24
- 3.2. Opinión: FAVORABLE ✓ DEBE MEJORAR \_\_\_\_\_  
 NO FAVORABLE \_\_\_\_\_
- 3.3. Observaciones: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

2

Tacna, 05 DE NOVIEMBRE DEL 2018

  
 \_\_\_\_\_  
 Firma