

**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA**  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERIA DE INDUSTRIAL



**TESIS DE INVESTIGACIÓN**

“La Gestión de Recursos Humanos y la Productividad de los Trabajadores en la empresa Ladrillera Maxx en Tacna, 2019”

**PARA OPTAR:**

**TITULO PROFESIONAL DE INGENIERO INDUSTRIAL**

**PRESENTADO POR:**

Bach. Carla Rosario Ticona Flores

TACNA – PERÚ

2020

**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**Tesis de investigación**

**“La Gestión de Recursos Humanos y la Productividad de los Trabajadores en la empresa Ladrillera Maxx en Tacna, 2019”**

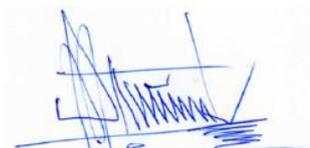
Tesis sustentada y aprobada el 12 de agosto de 2020; estando el jurado calificador integrado por:

**PRESIDENTE:**



**Mtro. ABEL EDUARDO FERNÁNDEZ MAURIAL**

**SECRETARIO:**



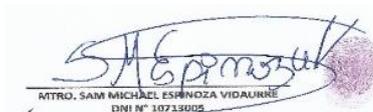
**MBA. OSCAR ALFREDO CÁRDENAS RIVEROS**

**VOCAL:**



**MAG. JUANA DEL CARMEN BEDOYA CHANOVE**

**ASESOR:**



MTRO. SAM MICHAEL ESPINOZA VIDAURRE  
DNI N° 10739005

**MAG. SAM MICHAEL ESPINOZA VIDAURRE**

## DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo CARLA ROSARIO TICONA FLORES, en calidad de EGRESADO de la Escuela Profesional de INGENIERIA INDUSTRIAL de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Privada de Tacna, identificado (a) con DNI 72960549

Declaro bajo juramento que:

1. Soy autor (a) de la tesis titulada:  
"La Gestión de Recursos Humanos y la Productividad de los Trabajadores en la empresa Ladrillera Maxx en Tacna, 2019".

La misma que presento para optar:  
EL TÍTULO PROFESIONAL DE INGENIERIA INDUSTRIAL

2. La tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.

3. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.

4. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.

5. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

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 y/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 y/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, 12 de agosto del 2020.



---

**CARLA ROSARIO TICONA FLORES**

**DNI: 72960549**

## **DEDICATORIA**

El presente informe de tesis va dedicado a:

A mi familia, que está integrado por mi papá Oscar, por ser mi ejemplo a seguir y enseñarme que la vida se trata de una constante lucha; a mi mamá Blanca por darme ese aliento y su ayuda en momentos que más lo necesitaba; a mis tres hermanos: Diego por ser un ejemplo de superación, Andrea por ser mi mejor amiga; a Cesar Augusto por su forma de amar y a mi ahijado Alessio por llenarme de alegría con su sonrisa.

A Cloe por ser mi fiel compañera, a Rick, Luna y cada una de las mascotas que estuvieron conmigo por alegrarme mis días con su presencia.

A los docentes que estuvieron a lo largo de la carrera universitaria porque de cada uno me lleve grandes lecciones.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por permitirme haber llegado hasta este punto, por ser luz en momentos de oscuridad y por ponerme a las siguientes personas necesarias en mi camino.

A mis padres, por ser mi cimiento e insistir que no me rinda durante este proceso; a mis hermanos por brindarme su ayuda y tazas de té.

A la empresa Ladrillera Maxx por abrirme las puertas para poder realizar la investigación, en especial a la señora Balanza por ser el nexo para que los trabajadores de la empresa me proporcionen la información al igual que a su ayudante el ingeniero Gonzales por acompañarme por cada una de las áreas.

A Robertho y la familia Gil Rodriguez por brindarme una mano para que pueda realizar la aplicación de los cuestionarios.

A mi asesor Sam Espinoza por brindarme su sabiduría y tips respecto a todos los temas relacionados a la tesis.

Al ingeniero Oscar Cárdenas por haberme enseñado los cinco años de carrera, por ser exigente y brindarme su amistad.

Al ingeniero Abel Fernández por su enseñanza, por creer en mí y estar atento a que concluya la tesis.

A la ingeniera Juana Santana por ser uno de los jurados del juicio de experto, por revisarlo con detenimiento y brindarme sugerencias para mejorarlo.

Al ingeniero Roberto Montesinos por ser el mejor profesor de matemáticas que he tenido y por sus grandes consejos.

Al ingeniero Renato Burneo por tenerme toda la paciencia del mundo y por no dejarme sola en el camino de la realización del informe.

El presente informe no hubiese sido posible por cada una de las personas mencionados por lo que estoy totalmente agradecida con cada una de ellas.

## INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I: .....	2
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1. Descripción del problema.....	2
1.2. Formulación del problema.....	4
1.2.1. Problema general .....	4
1.2.2. Problemas específicos.....	4
1.3. Justificación e importancia de la investigación .....	4
1.4. Objetivos.....	6
1.4.1. Objetivo general .....	6
1.4.2. Objetivos específicos.....	6
1.5. Hipótesis .....	6
1.5.1. Hipótesis General .....	6
1.5.2. Hipótesis Específicas.....	6
 CAPÍTULO II: .....	 8
MARCO TEÓRICO.....	8
2.1. Antecedentes de la investigación .....	8
2.2. Bases teóricas .....	10
2.2.1. Gestión de Recursos Humanos .....	10
2.2.2. Productividad de los trabajadores.....	20
2.3. Definición de términos.....	31
 CAPÍTULO III: .....	 34
MARCO METODOLÓGICO.....	34
3.1. Tipo y diseño de la investigación.....	34
3.2. Población y/o muestra de estudio .....	34
3.2.1. Población.....	34
3.2.2. Muestra .....	34
3.3. Operacionalización de variables.....	35
3.3.1. Identificación de las variables .....	35

3.3.2.	Caracterización de las variables .....	35
3.4.	Técnicas e instrumentos para la recolección de datos .....	36
CAPÍTULO IV: .....		37
RESULTADOS .....		37
4.1.	Resultados de la encuesta .....	37
4.1.1.	Gestión de Recursos Humanos .....	37
4.1.2.	Productividad.....	77
4.2.	Análisis general.....	111
4.2.1.	Gestión de Recursos Humanos .....	111
4.2.2.	Productividad.....	112
4.3.	Comprobación de las hipótesis .....	113
4.3.1.	Comprobación de hipótesis general.....	113
4.3.2.	Comprobación de hipótesis específicas.....	114
CAPÍTULO V: .....		120
DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....		120
CONCLUSIONES.....		121
RECOMENDACIONES .....		124
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....		126
ANEXOS .....		128

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1	Evolución de la gestión de recursos humanos en el Perú	12
Tabla 2	Caracterización de las variables	32
Tabla 3	Percepción de trabajadores sobre proceso de reclutamiento	36
Tabla 4	Percepción de los trabajadores sobre el proceso de selección	38
Tabla 5	Percepción de los trabajadores respecto al manual de funciones	40
Tabla 6	Percepción de los trabajadores respecto a las jerarquías organizacionales	42
Tabla 7	Percepción de los trabajadores respecto a la evaluación del desempeño como mejora personal	44
Tabla 8	Percepción de los trabajadores respecto a la evaluación del desempeño de acuerdo a las funciones	46
Tabla 9	Percepción de los trabajadores respecto a la remuneración	48
Tabla 10	Percepción de los trabajadores respecto a la puntualidad de su remuneración.	50
Tabla 11	Percepción de los trabajadores respecto a las prestaciones y servicios	52
Tabla 12	Percepción de los trabajadores respecto a los programas de entrenamiento para asegurar la mejora sus competencias	54
Tabla 13	Percepción de los trabajadores respecto a las capacitaciones	56
Tabla 14	Percepción de los trabajadores respecto a los cambios del puesto de trabajo	58
Tabla 15	Percepción de los trabajadores respecto a la comunicación en la empresa	60
Tabla 16	Percepción de los trabajadores respecto a la disciplina	62
Tabla 17	Percepción de los trabajadores respecto a la seguridad en el trabajo	64
Tabla 18	Percepción de los trabajadores respecto a la calidad de vida en el trabajo	66
Tabla 19	Percepción de los trabajadores respecto a la estabilidad laboral	68
Tabla 20	Percepción de los trabajadores respecto a las relaciones con sindicatos	70
Tabla 21	Percepción de los trabajadores respecto a la data proporcionada por la empresa	72

Tabla 22	Percepción de los trabajadores respecto a los sistemas de información administrativa	74
Tabla 23	Percepción de los jefes de área respecto a la flexibilidad de sus trabajadores	76
Tabla 24	Percepción de los jefes de área respecto al cumplimiento de lotes exigidos de sus trabajadores	78
Tabla 25	Percepción de los jefes de área respecto a la anticipación de pedidos de sus trabajadores	80
Tabla 26	Percepción de los jefes de área respecto a la fidelidad con el diseño de sus trabajadores	82
Tabla 27	Percepción de los jefes de área respecto a la respuesta a consultas técnicas de sus trabajadores	84
Tabla 28	Percepción de los jefes de área respecto a la contribución al mejoramiento de parámetros de sus trabajadores	86
Tabla 29	Percepción de los jefes de área respecto a la reducción de costos de sus trabajadores	88
Tabla 30	Percepción de los jefes de área respecto a la precisión de procesos de sus trabajadores	90
Tabla 31	Percepción de los jefes de área respecto a la disminución de tiempos de sus trabajadores	92
Tabla 32	Percepción de los jefes de área respecto al cumplimiento del programa de producción de sus trabajadores	94
Tabla 33	Percepción de los jefes de área respecto a la concordancia de calidad de sus trabajadores	96
Tabla 34	Percepción de los jefes de área respecto al cumplimiento de entrega de sus trabajadores	98
Tabla 35	Percepción de los jefes de área respecto al retrabajo de sus trabajadores	100
Tabla 36	Percepción de los jefes de área respecto al inventarios en procesos de sus trabajadores	102
Tabla 37	Percepción de los jefes de área respecto al ratio de operaciones generado por sus trabajadores	104
Tabla 38	Percepción de los jefes de área respecto a las demoras generadas por sus trabajadores	106
Tabla 39	Percepción de los jefes de área respecto a los desperdicios generados por sus trabajadores	108

Tabla 40	Resumen de evaluación de la gestión de Recursos Humanos	109
Tabla 41	Resumen de evaluación de la Productividad	110
Tabla 42	Correlación de Pearson para la hipótesis	111
Tabla 43	Correlación de Pearson para la hipótesis	112
Tabla 44	Correlación de Pearson para la hipótesis	113
Tabla 45	Correlación de Pearson para la hipótesis	114
Tabla 46	Correlación de Pearson para la hipótesis	115
Tabla 47	Correlación de Pearson para la hipótesis	116
Tabla 48	Correlación de Pearson para la hipótesis	117

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1	Modelo de la administración de los recursos humanos y los subsistemas que lo componen	15
Figura 2	Subsistemas del modelo de Gestión de Recursos Humanos de Análisis y Control	16
Figura 3	Estrategia Empresarial	17
Figura 4	Modelo de diagnóstico de la Administración de Recursos Humanos	18
Figura 5	Percepción de trabajadores sobre proceso de reclutamiento	36
Figura 6	Percepción de los trabajadores sobre el proceso de selección	38
Figura 7	Percepción de los trabajadores respecto al manual de funciones	40
Figura 8	Percepción de los trabajadores respecto a las jerarquías organizacionales	42
Figura 9	Percepción de los trabajadores respecto a la evaluación del desempeño como mejora personal	44
Figura 10	Percepción de los trabajadores respecto a la evaluación del desempeño de acuerdo a las funciones	46
Figura 11	Percepción de los trabajadores respecto a la remuneración	48
Figura 12	Percepción de los trabajadores respecto a la puntualidad de su remuneración.	50
Figura 13	Percepción de los trabajadores respecto a las prestaciones y servicios	52
Figura 14	Percepción de los trabajadores respecto a los programas de entrenamiento para asegurar la mejora sus competencias	54
Figura 15	Percepción de los trabajadores respecto a las capacitaciones	56
Figura 16	Percepción de los trabajadores respecto a los cambios del puesto de trabajo	58
Figura 17	Percepción de los trabajadores respecto a la comunicación en la empresa	60
Figura 18	Percepción de los trabajadores respecto a la disciplina	62
Figura 19	Percepción de los trabajadores respecto a la seguridad en el trabajo	64
Figura 20	Percepción de los trabajadores respecto a la calidad de vida en el trabajo	66

Figura 21	Percepción de los trabajadores respecto a la estabilidad laboral	68
Figura 22	Percepción de los trabajadores respecto a las relaciones con sindicatos	70
Figura 23	Percepción de los trabajadores respecto a la data proporcionada por la empresa	72
Figura 24	Percepción de los trabajadores respecto a los sistemas de información administrativa	74
Figura 25	Percepción de los jefes de área respecto a la flexibilidad de sus trabajadores	76
Figura 26	Percepción de los jefes de área respecto al cumplimiento de lotes exigidos de sus trabajadores	78
Figura 27	Percepción de los jefes de área respecto a la anticipación de pedidos de sus trabajadores	80
Figura 28	Percepción de los jefes de área respecto a la fidelidad con el diseño de sus trabajadores	82
Figura 29	Percepción de los jefes de área respecto a la respuesta a consultas técnicas de sus trabajadores	84
Figura 30	Percepción de los jefes de área respecto a la contribución al mejoramiento de parámetros de sus trabajadores	86
Figura 31	Percepción de los jefes de área respecto a la reducción de costos de sus trabajadores	88
Figura 32	Percepción de los jefes de área respecto a la precisión de procesos de sus trabajadores	90
Figura 33	Percepción de los jefes de área respecto a la disminución de tiempos de sus trabajadores	92
Figura 34	Percepción de los jefes de área respecto al cumplimiento del programa de producción de sus trabajadores	94
Figura 35	Percepción de los jefes de área respecto a la concordancia de calidad de sus trabajadores	96
Figura 36	Percepción de los jefes de área respecto al cumplimiento de entrega de sus trabajadores	98
Figura 37	Percepción de los jefes de área respecto al retrabajo de sus trabajadores	100
Figura 38	Percepción de los jefes de área respecto al inventarios en procesos de sus trabajadores	102

Figura 39	Percepción de los jefes de área respecto al ratio de operaciones generado por sus trabajadores	104
Figura 40	Percepción de los jefes de área respecto a las demoras generadas por sus trabajadores	106
Figura 41	Percepción de los jefes de área respecto a los desperdicios generados por sus trabajadores	108

## RESUMEN

La tesis titulada “La Gestión de Recursos Humanos y la Productividad de los Trabajadores en la empresa Ladrillera Maxx en Tacna, 2019”, corresponde a un informe de investigación para optar por el título de Ingeniero de Industrial de la Universidad Privada de Tacna.

El objetivo de la investigación es determinar la relación de la gestión de recursos humanos con la productividad de los trabajadores en la empresa Ladrillera Maxx en Tacna, 2019.

El estudio aplicó una metodología de tipo básica o pura, con un diseño no experimental y transversal, además de un nivel descriptivo correlacional, aplicando como técnica la encuesta e instrumento dos cuestionarios, basados en el modelo de Gestión de Recursos Humanos de Chiavenato y de Productividad de Rodríguez y Gómez.

La investigación concluye que la gestión de recursos humanos tiene una relación significativa con la productividad de los trabajadores en la empresa Ladrillera Maxx en Tacna, 2019, resultado que se comprueba dado el valor de significancia menor de 0.05, y que es indicador que resulta prescindible el enfoque de la empresa sobre los procesos de gestión de recursos humanos tales como incorporar, colocar, recompensar, desarrollar, retener y supervisar a las personas, a fin de garantizar resultados sobre el nivel de productividad que sean acordes a los requerimientos de la organización, a fin de garantizar su sostenibilidad, a partir del cumplimiento de las metas, y con ello garantizar resultados financieros que sean positivos.

Palabras clave: *Evaluación de desempeño, incorporación, recompensas, retención, eficacia, efectividad, eficiencia.*

## ABSTRACT

The thesis entitled "Human Resource Management and Worker Productivity at Ladrillera Maxx in Tacna, 2019", corresponds to a research report to opt for the title of Industrial Engineer from the Private University of Tacna.

The objective of the research is to determine the relationship of human resources management with the productivity of workers in the company Ladrillera Maxx in Tacna, 2019.

The study applied a methodology of basic or pure type, with a non-experimental and cross-sectional design, in addition to a correlational descriptive level, applying as a technique the survey and instrument two questionnaires, modulation in the Human Resources Management model of Chiavenato and Productivity of Rodríguez and Gómez.

The investigation concludes that human resources management has a significant relationship with the productivity of workers in the company Ladrillera Maxx in Tacna, 2019, a result that is proven given the significance value of less than 0.05, and that it is an indicator that the The company's approach to human resources management processes such as recruiting, placing, rewarding, developing, retaining, and supervising people, in order to guarantee results on the level of productivity that are consistent with the requirements of the organization, in order to guarantee its sustainability, from the fulfillment of the goals, and thereby guarantee financial results that are positive.

*Keywords: Performance evaluation, integration, rewards, retention, productivity, effectiveness, effectiveness, efficiency.*

## INTRODUCCIÓN

La tesis titulada “La Gestión de Recursos Humanos y la Productividad de los Trabajadores en la empresa Ladrillera Maxx en Tacna, 2019”, aborda una problemática presente en la empresa Ladrillera Maxx, en donde, la inadecuada gestión de recursos humanos trae consigo otras consecuencias, tales como la rotación de personal, la cual debe en gran medida a que los trabajadores pueden no sentirse satisfechos del todo con el contexto laboral en el que se desenvuelven, y a partir de cual se determinan los efectos de dicha gestión sobre la productividad.

Para ello, la tesis tiene en el primer capítulo la presentación del Planteamiento del Problema, en el cual se realiza una descripción de la problemática, formulación, justificación, y formulación de objetivos e hipótesis, tanto general como específicos.

En el segundo capítulo se analiza el marco teórico, punto en el cual se desarrollan los principales conceptos relacionados a la gestión de recursos humanos y productividad laboral, analizando para ello antecedentes de la investigación, bases teóricas y definición de términos.

El tercer capítulo presenta el marco metodológico, punto en el cual se determinan aspectos como el tipo y diseño de investigación, población y muestra, operacionalización de variables e indicación de las técnicas e instrumentos empleados.

El cuarto capítulo presenta los resultados de la tesis, el mismo que hace desarrollo de los hallazgos de los instrumentos aplicados, y el cual está dividido según la variable de estudio, en el cual se realiza un análisis descriptivo, seguido por un análisis general y la comprobación de hipótesis general y específicos.

Finalmente se presentan las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos del estudio.

## **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1. Descripción del problema**

El reto que toda organización debe lograr hacer frente en un mundo del trabajo competitivo y en el que los trabajadores son cada vez más exigentes respecto de las características del puesto de trabajo, consiste en brindar las condiciones laborales adecuadas para retener al trabajador y evitar la rotación de personal.

La inversión en el personal para garantizar adecuadas prácticas es una tendencia a nivel mundial, y empresas como DHL, Interbank, Mercado Libre, son las mejores rankeadas a nivel de América Latina, destacando que en estas organizaciones se brindan experiencias positivas de trabajo, en la que se confía en los líderes, se disfruta del trabajo en equipo y se cuenta con altos índices de orgullo por lo que se hace. (CNN Español, 2019)

En este punto, la gestión de recursos humanos es una función clave para el mantenimiento del personal, y que dentro de sus actividades considera establecer las funciones claramente definidas, procesos de selección acordes a las exigencias del puesto, procesos de capacitación y desarrollo del personal, y compensaciones que generen un valor adecuado sobre la tarea que desarrolla el personal.

Una adecuada gestión de recursos humanos tiene tendencia a relacionarse con la productividad laboral, a favor o en contra según las condiciones en las que se presente, y ello repercute finalmente en los intereses organizacionales.

En el Perú, empresas como Great Place To Work, promueven la adecuada gestión de recursos humanos basada en la generación de un clima organizacional y una cultura de trabajo, todos ellos con fines de generar mejores desempeños y productividad laboral. Tal es el caso de Real Plaza, la cual es considerada como la séptima mejor empresa para trabajar en América Latina, y empresa en la que se reconoce a los trabajadores a través de un ambiente óptimo de trabajo. (Perú Retail, 2019)

Como indica Quispitongo (2019), mantener una adecuada gestión del personal con un enfoque en la productividad es una estrategia que permite que los trabajadores peruanos puedan crecer profesionalmente y sentirse cómodos, pero que aún forma parte de la cultura de unas pocas empresas.

El hecho que una empresa no cuente con una adecuada gestión del personal afecta directamente el desempeño, traducido en términos de productividad, y ello limita el logro de los objetivos organizacionales, factor que no es considerado por muchos empresarios.

En la ciudad de Tacna una de las organizaciones que cuenta con un amplio número de personal y con un enfoque principalmente basado en la productividad es la Empresa Ladrillera Maxx, la misma que cuenta con personal que realiza funciones de producción, pero que enfrenta situaciones de rotación de personal que requieren cierta atención, y que determinan inadecuados logros de productividad, afectando de esta forma de manera directa a los intereses de la empresa.

Así mismo, la inadecuada gestión de recursos humanos trae consigo otras consecuencias, tales como la rotación de personal, la cual debe en gran medida a que los trabajadores pueden no sentirse satisfechos del todo con el contexto laboral en el que se desenvuelven, y finalmente ello tiende a generar que decidan por desertar del puesto de trabajo, considerando que el mismo demanda grandes dosis de esfuerzo físico, mental y trabajo bajo presión, y a lo que la Ladrillera Maxx debe enfrentarse en su quehacer diario.

En caso que la empresa no tome las medidas adecuadas para hacer frente a este problema, partiendo desde la gestión de los recursos humanos, enfrentará mayor número de situaciones en los que los trabajadores decidan dar un paso al costado, por ende, generará que la productividad se vea comprometida, y con ello también los compromisos frente a los clientes que esperan tener los productos a tiempo y según las características deseadas.

Por ello, la presente investigación tiene su enfoque en evaluar qué tanto la gestión de recursos humanos tiene relación con la productividad de los trabajadores y si ello afecta de forma negativa a los resultados de la organización.

La presente tesis aborda en las siguientes líneas dicha problemática.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿Cómo se relaciona la gestión de recursos humanos con la productividad de los trabajadores en la empresa Ladrillera Maxx en Tacna, 2019?

### **1.2.2. Problemas específicos**

- ¿Cómo se relaciona el incorporar a las personas con la productividad de los trabajadores en la empresa Ladrillera Maxx en Tacna, 2019?
- ¿Cuál es la relación de colocar a las personas con la productividad de los trabajadores en la empresa Ladrillera Maxx en Tacna, 2019?
- ¿Cómo se relaciona el recompensar a las personas con la productividad de los trabajadores en la empresa Ladrillera Maxx en Tacna, 2019?
- ¿Cuál es la relación de desarrollar a las personas con la productividad de los trabajadores en la empresa Ladrillera Maxx en Tacna, 2019?
- ¿Cómo se relaciona el retener a las personas con la productividad de los trabajadores en la empresa Ladrillera Maxx en Tacna, 2019?
- ¿Cuál es la relación de supervisar a las personas con la productividad de los trabajadores en la empresa Ladrillera Maxx en Tacna, 2019?

## **1.3. Justificación e importancia de la investigación**

La investigación presenta la siguiente justificación:

- a) Práctica: La investigación se justifica en función de lo que significa para la Empresa Ladrillera Maxx, como aporte para que logre contar con un diagnóstico del desarrollo de las funciones de gestión del personal, como factor clave para mejorar la productividad de los colaboradores, por lo que a partir de los resultados obtenidos en la investigación, la organización deberá estar en una mejor posición para tomar decisiones que permitan

establecer nuevas pautas de funcionamiento a favor de crear mejores condiciones de trabajo. Dado ello, la investigación presenta una justificación de tipo práctica.

- b) Teórica: Respecto al ámbito teórico, la investigación tiene su justificación en la ampliación de las teorías de la gestión de recursos humanos y las de productividad, debido a que el estudio demanda que se realice un análisis y se ponga en práctica tales planteamientos teóricos, por lo que, gracias al estudio en marcha, se logrará generar aportes a estos planteamientos y comprobar si ellos son aplicables en el caso de la Empresa Ladrillera Maxx.
- c) Metodológica: En tanto, la tesis logra una justificación de tipo metodológica debido a que el estudio requiere de la aplicación del método científico para resolver el problema de investigación, y comprobar las hipótesis de investigación. Dicho logro de objetivos y comprobación requieren de aplicar instrumentos de recolección de datos que serán validados y serán puestos a prueba de juicio de expertos, así como también a criterios estadísticos que establezcan si existe fiabilidad en la investigación desarrollada. Todo ello debe de servir para que en un futuro los siguientes investigadores puedan abordar problemáticas similares y poner en práctica la metodología empleada en la presente tesis.
- d) Legal: La investigación se desarrolla en base al marco legal que regula el trabajo en el Perú, en tal sentido en cumplimiento de la Ley General de Trabajo y Decreto Legislativo N°728.
- e) Económico: La investigación, tiene un impacto, según sus resultados, para lograr una mejor mirada sobre la productividad de la empresa Ladrillera Maxx, por lo que, según la toma de decisiones de mejora permitirá generar los resultados a nivel económico según los aumentos en la productividad del personal.

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo general**

Determinar la relación de la gestión de recursos humanos con la productividad de los trabajadores en la empresa Ladrillera Maxx en Tacna, 2019.

### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Determinar la relación de incorporar a las personas con la productividad de los trabajadores en la empresa Ladrillera Maxx en Tacna, 2019.
- Establecer la relación de colocar a las personas con la productividad de los trabajadores en la empresa Ladrillera Maxx en Tacna, 2019.
- Determinar la relación de recompensar a las personas con la productividad de los trabajadores en la empresa Ladrillera Maxx en Tacna, 2019.
- Medir la relación de desarrollar a las personas con la productividad de los trabajadores en la empresa Ladrillera Maxx en Tacna, 2019.
- Evaluar la relación de retener a las personas con la productividad de los trabajadores en la empresa Ladrillera Maxx en Tacna, 2019.
- Determinar la relación de supervisar a las personas con la productividad de los trabajadores en la empresa Ladrillera Maxx en Tacna, 2019.

## **1.5. Hipótesis**

### **1.5.1. Hipótesis General**

Existe una relación directa entre la gestión de recursos humanos con la productividad de los trabajadores en la empresa Ladrillera Maxx en Tacna, 2019.

### **1.5.2. Hipótesis Específicas**

- Existe una relación significativa entre incorporar a las personas con la productividad de los trabajadores en la empresa Ladrillera Maxx en Tacna, 2019.

- Existe una relación significativa entre colocar a las personas con la productividad de los trabajadores en la empresa Ladrillera Maxx en Tacna, 2019.
- Existe una relación significativa entre recompensar a las personas con la productividad de los trabajadores en la empresa Ladrillera Maxx en Tacna, 2019.
- Existe una relación significativa entre desarrollar a las personas con la productividad de los trabajadores en la empresa Ladrillera Maxx en Tacna, 2019.
- Existe una relación significativa entre retener a las personas con la productividad de los trabajadores en la empresa Ladrillera Maxx en Tacna, 2019.
- Existe una relación significativa entre supervisar a las personas con la productividad de los trabajadores en la empresa Ladrillera Maxx en Tacna, 2019.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Antecedentes de la investigación**

Fernández (2011), presentó la tesis titulada “Gestión de recursos humanos por competencias laborales en la secretaria de inteligencia, para mejorar el desempeño técnico y administrativo, para la producción de inteligencia y Coordinación del Sistema Nacional de Seguridad del Estado Guatemalteco” en la Universidad de San Carlos de Guatemala para optar por el Grado de Maestro en Administración Pública, aplicó un diseño de investigación experimental, de tipo cuasi experimental, se utilizó como técnica la entrevista la cual fue aplicada al personal de la Dirección de Recursos Humanos, Dirección Administrativa, Financiera y Dirección de Seguridad y Asuntos Internos. El autor concluye que, debido a la inexistencia de un modelo institucional de gestión de recursos humanos en base a competencias, es que no permite lograr mejoras sobre el desempeño de trabajo de la Secretaria de Inteligencia Estratégica (SIE), y los servicios de inteligencia que brinda el Sistema Nacional de Seguridad e Inteligencia del Estado de Guatemala.

Fuentes (2012) en la tesis titulada “Satisfacción laboral y su influencia en la productividad”, de la Universidad Rafael Landívar de Quetzaltenango para optar el título de Psicólogo Industrial/Organizacional, aplicó un diseño de investigación no experimental, de tipo correlacional, usando la técnica de encuesta realizada en una muestra de 20 trabajadores de la Delegación de Recursos Humanos del Organismo Judicial, el autor concluye que, la satisfacción laboral no influye en la productividad, esto es debido a que según la investigación realizada no se llega a tener un resultado significativo, el autor indica que si la satisfacción y la productividad son altas esto se debe al buen trabajo diario.

Ríos (2014), presentó la tesis titulada “Gestión de recursos humanos, para mejorar la calidad de servicio en una empresa hotelera - Ciudad de Huamachuco”, en la Universidad Nacional de Trujillo para optar el Título de Licenciada en Administración, aplicó un diseño de investigación no experimental – transeccional, de tipo descriptivo, para lo cual aplicó la técnica de observación y una encuesta a la muestra de 10 colaboradores y 10 clientes de la empresa hotelera en la ciudad de Huamachuco, el

autor concluye que, existe relación entre la gestión de recursos humanos y la calidad de servicio, en el cual la gestión de recursos humanos guía la misión, objetivos y estrategias de la empresa facilitando el desarrollo de los planes de cada área.

Boldrini (2017), en la tesis titulada “La gestión de recursos humanos y la productividad en el Ministerio Público, Lima 2016”, de la Universidad Cesar Vallejo para optar por el Grado Académico de Maestra en Gestión Pública, aplicó un diseño de investigación no experimental-transversal, de tipo correlacional –causal, la técnica usada fue la encuesta teniendo como muestra a 59 servidores de la Gerencia de Administración de Potencial Humano, el autor concluye que, existe muy alta correlación entre la gestión de recursos humanos y la productividad en el Ministerio Público de Lima, debido a que se tuvo un coeficiente de correlación de 0,863 por ello considera que el logro del cumplimiento de objetivos plasmados en su plan de trabajo proporciona una buena toma de decisiones.

Machaca (2017), presentó la tesis titulada “Relación entre la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral de los servidores administrativos públicos de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza, 2017”, en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann para optar por el Título de Ingeniero Comercial, aplicó un diseño de investigación no experimental-transversal, de tipo correlacional, la técnica usada fue la encuesta la cual se aplicó a una muestra de 84 trabajadores de las diferentes áreas administrativas de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza, el autor concluye que, existe relación entre la gestión de los recursos humanos y el desempeño laboral de los servidores administrativos públicos de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza en la ciudad de Tacna, siendo la gestión de recursos humanos regular lo cual repercute a un desempeño laboral medio.

Valeriano (2016), en la tesis titulada “Influencia de la gestión de recursos humanos en la productividad laboral, de la oficina regional de administración del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2015-2016.”, de la Universidad Privada de Tacna, para optar por el Título de Ingeniero Comercial, aplicó un diseño de investigación no experimental-transeccional, de tipo relacional –correlacional, aplicando la técnica de encuesta a una muestra de 36 colaboradores administrativos del Gobierno Regional de Tacna, el autor concluye que, la productividad laboral por parte de los colaboradores es baja, debido al deficiente manejo de la gestión de recursos humanos dentro de la Institución, lo cual se debe, según la opinión de los

trabajadores, por el deficiente proceso de selección de personal debido a que el ingreso a la institución por favoritismo político.

## **2.2. Bases teóricas**

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

Sainz (1994), indica que la gestión de recursos humanos está encargada del mantenimiento de las relaciones de los grupos que componen la organización, asegurándose de su bienestar físico, lo cual da como resultado un trabajo eficiente por parte de los trabajadores.

Para Werther y Davis (2008), el propósito de la administración de recursos humanos es el mejorar la productividad del personal de tal manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social.

Los equipos de gestión de talento humano se libran de las actividades operativas y se ocupan de proporcionar asesoría interna para que el área asuma las actividades estratégicas de orientación global, de frente al futuro y al destino de la organización y de sus miembros (...) A las personas ahora se les considera asociados de la organización que toman decisiones en sus actividades, cumplen metas y alcanzan resultados previamente negociados y que sirven al cliente con miras a satisfacer sus necesidades y expectativas (Chiavenato, 2009, p. 42).

Por lo tanto, se define a la gestión de recursos humanos como el área administrativa que se encarga de velar por los deberes y derechos de cada uno de los trabajadores que integran la organización, para que así tengan un buen desempeño y puedan cumplir con los objetivos que se plantea la empresa.

#### **2.2.1.1. Gestión de recursos humanos en el Perú**

La evolución de la gestión de recursos humanos en el Perú, según Rivera (2013), tuvo inicio el 12 de enero de 1963, lo cual surgió por un mandato legal de la Junta Militar promulgando la Ley 14371, denominada relaciones industriales; con el pasar de los años la situación del Perú fue cambiando y así las necesidades de las empresas también exigían cambios, tabla 1, es por eso que, hoy en día, en una época de crecimiento económico, paso de

ser relaciones industriales a gestión y desarrollo humano, el cambio se debió a la escasez de talento, por lo que ya no solo se tendrían que preocupar por lo básico (pago de planillas, selección, contratación, asistencia y cese de personal) sino también por gestionar a sus trabajadores, retener y captar nuevos empleados para que así se pueda sostener el crecimiento económico.

Tabla 1

*Evolución de la gestión de recursos humanos en el Perú*

<b>Evolución de la gestión de Recursos Humanos en el Perú</b>							
<b>Periodo</b>	Situación del Perú	Denominación	Reporta a	Perfil del profesional de Recursos Humanos	Plan de Recursos Humanos	de	Tema principal
<b>1970-1980</b>	Dictadura militar	Relaciones industriales	Operaciones	Sin estudios universitarios	Propio basado en temas de moda	y	Servicio de relaciones industriales, derechos laborales de los trabajadores de las industrias
<b>1980-1990</b>	Hiperinflación	Administración de Personal	Finanzas	Algunos con estudios universitarios: Relaciones Laborales			Estabilidad laboral absoluta: incentivo perverso a la ineficiencia y la mediocridad
<b>1990-2000</b>	Estabilidad política	Gestión de Recursos Humanos	Administración	Estudios universitarios: Psicología y Derecho			Gestión y eliminación de sindicatos, tercerización de actividades

<b>2000-2010</b>	Terrorismo	Gestión de Personas	Gerencia Central Vicepresidencia Gerencia General	Estudios universitarios: Administración e Ingeniería Industrial	Alineado con el plan de la empresa y específico para esta	Alinearse con la estrategia del negocio y acompañar a la empresa en su crecimiento; planes a medida de la empresa
<b>2010-Hoy</b>	Crecimiento económico	Gestión y Desarrollo Humano	Gerencia General	Estudios de posgrado y empleados con experiencia en el negocio		Escasez de talento, prohibición de despido arbitrario y defensa de derechos fundamentales

---

*Nota:* Evolución de la gestión de recursos humanos en el Perú, elaborado por Rivera (2013)

### 2.2.1.2. Modelos teóricos

#### a) Modelo de Mondy

Mondy (2010) indica que las funciones desarrolladas por la administración de recursos humanos se divide en 5 áreas funcionales, siendo:

- Dotación de personal: Asegurar el número adecuado de empleados con la habilidad apropiada para el puesto de trabajo en el momento indicado.
- Desarrollo de los recursos humanos: Capacitar, desarrollar, planear y desarrollar carrera, administrar y evaluar el desempeño del trabajador.
- Remuneración: la cual se divide en 3 tipos de remuneraciones, las cuales son remuneración financiera directa (sueldos, salarios, comisiones y bonos), remuneración financiera indirecta-beneficios (pago de vacaciones, permisos por enfermedad, días feriados y seguros médicos), remuneración no financiera (satisfacción que recibe una persona a partir del trabajo en sí mismo o del ambiente psicológico y/o físico en el cual trabaja)
- Seguridad y salud: Seguridad se refiere a proteger contra lesiones ocasionadas por accidentes relacionados con el trabajo y salud al hecho de que los empleados se encuentren libres de enfermedades físicas y emocionales.
- Relaciones laborales y con los empleados: Reconocimiento de un sindicato y realizar negociaciones en caso el sindicato represente a los trabajadores.

Además, Mondy recalca sobre la interrelación de cada área, esto quiere decir que, lo que ocurre en un área llega a afectar a la otra.

#### b) Modelo de Werther y Davis

Werther y Davis (2008) indican que, “un modelo de sistemas describe la actividad de la administración de capital humano en términos de requerir insumos, transformarlos y convertirlos en productos” (p. 22).

El modelo propone a cada área como un sistema, es por ello que las actividades del área de recursos humanos son un subsistema, los cuales son influenciados

entre ellos mismos, por los objetivos del área y por el entorno externo, ver figura 1. A continuación se detalla los principales subsistemas propuestos por el modelo:

- Fundamentos y desafíos: Mejorar la efectividad y eficiencia de la organización, además de otros desafíos que pueden surgir al interior de las organizaciones.
- Preparación y selección: Requiere de la información sobre cada puesto y las necesidades futuras, lo cual hará efectiva el reclutamiento y selección del personal adecuado.
- Desarrollo y evaluación: Es el punto donde ocupan los puestos de trabajado, por lo tanto, si es necesario los capacitan para aumentar su productividad, y para saber esto se realiza evaluaciones obteniendo una retroalimentación.
- Compensación y protección: La compensación debe ser justa, debido a que si la compensación es muy baja se obtiene un alto nivel de rotación de personal, pero si es muy alta la empresa pierde la capacidad de lidiar en el mercado.
- Relación con el personal y evaluación: Debido a que el área es el principal encargado de la satisfacción del personal, el área debe de realizar diferentes auditorias para ver el estado del área y proponer soluciones si es necesario.

Figura 1. Modelo de la administración de los recursos humanos y los subsistemas que lo componen

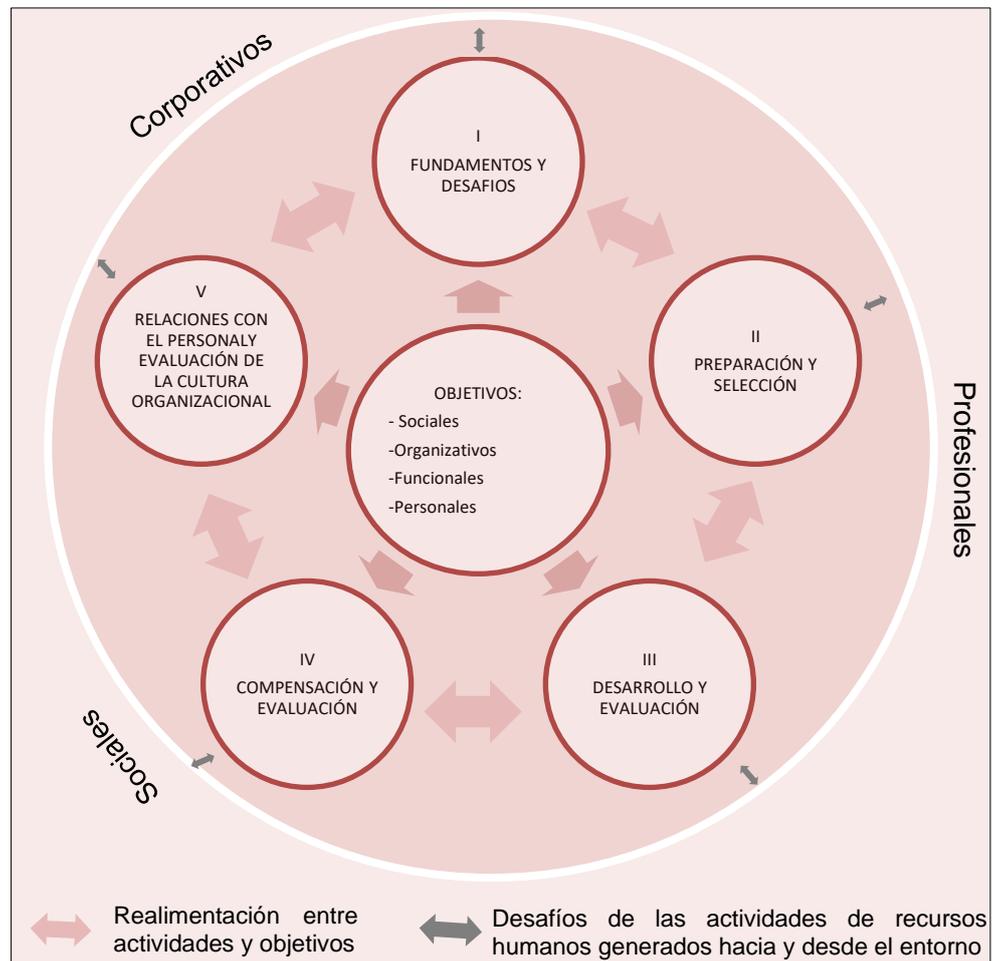


Figura 1. Elaborado por Werther y Davis (2008)

### c) Modelo de Gestión de Recursos Humanos de Análisis y Control (GRH-AC)

El modelo realizado por Aruca (2014) propone:

Una metodología y los instrumentos de aplicación necesarios a fin de analizar y valorar la influencia de los factores que pudieran afectar la calidad de sus procesos, permitiendo recoger criterios y ofrecer recomendaciones para abordar procesos de mejoras de la calidad. (p. 3)

Esto quiere decir, que será de gran ayuda para los altos mandos, debido a que se tendrá en una lista el comportamiento de la gestión, el cual será obtenido por medio de una lluvia de ideas, para así tener al alcance esta información y desarrollar un plan de acción.

Para realizar esto, el modelo divide en cuatro subsistemas a la gestión de recursos humanos, Figura 2, teniendo en cuenta siempre al entorno organizacional como un factor clave, al tener estos subsistemas bien planificados ellos buscan como resultado lo que dominan las 4 "C" las cuales son competencia, compromiso, congruencia y costos eficaces.

Figura 2. Subsistemas del modelo de Gestión de Recursos Humanos de Análisis y Control



Figura 2. Elaborado por Aruca (2014)

**d) Modelo de Harper y Lynch**

Harper y Lynch (1992) indican que la organización necesita de recursos humanos, por lo cual la gestión de recursos humanos, realiza un conjunto de actividades iniciadas con el inventario de personal, ver figura 3, a las necesidades se le agrega la previsión de las necesidades de la organización, así permite optimizar y conseguir un correcto seguimiento, asegurándose que la gestión de los recursos humanos este de acuerdo a las necesidades de la organización.

Figura 3. Estrategia Empresarial



Figura 3. Elaborado por Aduana, García y Chávez (s.f.) basado en Harper y Lynch (1992)

**e) Modelo de Rojo y Cabrera**

Para Rojo y Cabrera (1999), el valor primordial de la gestión de recursos humanos reside de cuatro dimensiones, las cuales son:

- Desempeñar su papel administrativo enfocándose en la calidad y eficiencia.
- Concordar con los objetivos de la empresa de acuerdo al interés del trabajador.
- Ser un socio estratégico, el cual debe colaborar en asuntos de interés del negocio junto al comité de dirección.
- Estar apto para librar el establecimiento de los principales procesos de cambio.

#### **f) Modelo de Chiavenato**

Chiavenato (2009) considera que la administración de recursos humanos va a estar en una organización para poder apoyar a la persona encargada de la misma, de tal manera que, obliga a cada empleado a desempeñar su labor como corresponde, para que así puedan trabajar en conjunto la organización y el personal contratado.

Por lo cual Chiavenato propone el modelo de diagnóstico de la Administración de Recursos Humanos, figura 4, los cuales se basan en seis procesos que están diseñados de acuerdo a las influencias del entorno y las influencias organizacionales internas, además nos indica que es necesario un cuadro de mando integral para que los procesos estén en equilibrio debido a que éstos están relacionados entre sí.

Figura 4. Modelo de diagnóstico de la Administración de Recursos Humanos

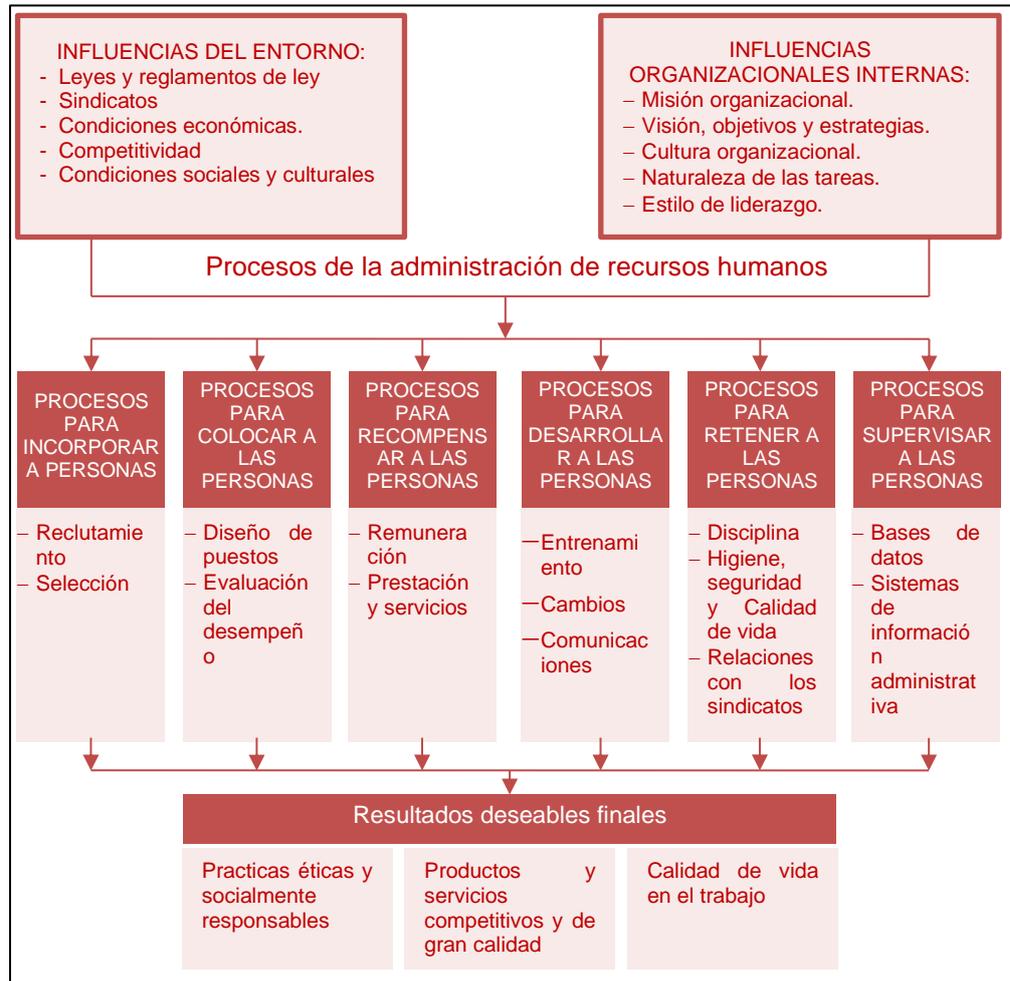


Figura 4. Elaborado por Chiavenato (2009)

Así como los procesos están relacionados entre sí, Chiavenato (2009) considera que la “evaluación de la administración de recursos humanos se debe hacer de forma sistemática, tomando en cuenta todo el conjunto de procesos y programas” (p. 545), para lo cual propone que la evaluación debe ser con criterios subjetivos y objetivos.

### 2.2.2. Productividad de los trabajadores

El Instituto Peruano de Economía (2017), define a la productividad laboral como “la producción promedio por trabajador en un período de tiempo”, para que la productividad laboral se vea reflejado en una empresa indica que todo depende de las remuneraciones, esto se debe a que, colocando a la empresa en un período

de tiempo X donde ya se podría decir que esta consolidada, esta se ve obligado a realizar recortes en los sueldos de los trabajos indica que no les está yendo económicamente bien a dicha empresa por lo tanto no está siendo realmente productiva.

Se tiene que tener en cuenta que medir la productividad laboral permite ver el rendimiento de los trabajadores, en caso que el rendimiento sea bajo, se debe buscar técnicas las cuales ayuden a aumentarlo, el Instituto Peruano de Economía considera que para aumentar la productividad laboral es necesaria una mejor educación, capacitación y mayor tecnología.

Para Robbins y Judge (2009), la organización es productiva si ésta llega a alcanzar sus metas, para lo cual tiene que conseguir los insumos necesarios al menor costo, además considera que la productividad implica preocuparse por la eficiencia y la eficacia.

Grifol (2015) propone como concepto de productividad laboral como “la relación entre el resultado de una actividad y los medios que han sido necesarios para obtener dicha producción”, entonces se podría decir que la productividad laboral no solo depende del trabajador, sino también de los medios que este tenga para poder desempeñar una buena labor.

Es claro decir que, si una empresa quiere obtener mayores utilidades, tiene que invertir en el potencial humano, pero si una empresa no tiene los medios para poder solventar estos gastos tiene que buscar técnicas de motivación para que se sienta valorado y de lo mejor de sí, para así obtener la productividad esperada.

#### **2.2.2.1. Productividad laboral en el Perú**

Del año 2001 al 2012 se notó un notable crecimiento para la productividad laboral, Vásquez (2012), indica que hay un incremento de S/. 9 238 por trabajador en 2001, a S/. 13 850 en el 2012, lo cual significo un 3.8% de crecimiento anual.

En cambio, para la actualidad la situación es realmente diferente, debido a, que en los últimos 5 años el pico más alto fue en el 2013, con una variación de 4.9%, el cual tuvo un declive para el 2014 de 1.7% y llegando al año 2017 a 0.5%, según Mongilardi (2018), para Lavado (2018) “la productividad laboral está casi estancada” debido a que la producción tuvo un crecimiento menor al 1.5% anual mientras que la economía crecía a 6% anual.

### 2.2.2.2. Modelos Teóricos

#### a) Modelo del Instituto Nacional de Estadística y Geografía

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2015), considera que la forma para medir la productividad laboral, resulta del cociente de la producción obtenida o vendida y la cantidad de trabajo incorporado en el proceso productivo en un periodo de tiempo determinado.

El Comité formado propone cuatro métodos para cuantificar la productividad laboral, teniendo en cuenta que permite evaluar el rendimiento de una unidad económica durante un periodo determinado, los métodos propuestos por el comité son los siguientes:

$$Productividad\ laboral = \frac{Producción}{Horas\ Trabajadas} = \frac{Producción}{Número\ de\ trabajadores}$$

$$Productividad\ laboral = \frac{Ventas}{Horas\ Trabajadas} = \frac{Ventas}{Número\ de\ trabajadores}$$

El comité propone 2 indicadores, los cuales están basados para una empresa constructora, los cuales son:

- De acuerdo al personal ocupado total:  
El cual hace referencia al índice de valor de la producción a precios constantes dividido por el índice de personal ocupado, el cual se representa por:

$$IPPOT_n = \frac{IVPK_n}{IPOT_n} * 100$$

$IPPOT_n$  = Índice de productividad laboral con base en el personal ocupado total en las empresas constructoras en el mes n

$IVPK_n$  = Índice de valor de la producción a precios constantes de las empresas constructoras en el mes n

$IPO T_n$  = Índice de personal ocupado total de las empresas constructoras en el mes n

- De acuerdo a las horas trabajadas:  
El cual hace referencia a la división del índice de valor de la producción a precios constantes y el índice de horas trabajadas del mismo periodo, el cual se representa:

$$IPH_n = \frac{IVPK_n}{IH_n} * 100$$

$IPH_n$  = Índice de productividad laboral con base en las horas trabajadas en las empresas constructoras en el mes n

$IVPK_n$  = Índice de valor de la producción a precios constantes de las empresas constructoras en el mes n

$IH_n$  = Índice de horas trabajadas en las empresas constructoras en el mes n

#### **b) Modelo de Rodríguez y Gómez**

Para Rodríguez y Gómez (1991) la productividad debe considerar para su incremento el producir lo que el cliente valora y realizar esta actividad con el menor consumo de recursos.

Además, considera que todas las áreas funcionales de la empresa deben trabajar en conjunto sin dejar de lado sus objetivos internos, de tal manera deben de trabajar teniendo en cuenta la satisfacción del cliente interno y del externo.

Para la evaluación de un sistema, considera tres criterios eficacia, eficiencia y efectividad, para lo cual cada uno está enfocado al cliente interno y externo, buscando la satisfacción de este mismo, por lo tanto, propone los siguientes indicadores para cada uno de los criterios los cuales están separados por cada área funcional.

### Indicadores para el criterio eficacia por área funcional

#### Mercadeo:

- Grado de satisfacción de los clientes internos con los productos de la unidad; entre otros términos: investigación y desarrollo, planificación y preparación de producción, ventas, dirección general.
- Detección de nuevos mercados como magnitud de la potencial demanda.
- Detección de oportunidades para nuevos productos o los ya existentes.
- Grado de alcance de la información de los clientes actuales y potencia les sobre los productos de la empresa.

#### Investigación y desarrollo:

- Satisfacción de clientes internos con los productos de la unidad (diseño, planes y especificaciones de productos, consultas técnicas, investigaciones especiales).
- Porcentaje de patentes propias obtenidas respecto a las utilizadas por la empresa.
- Incremento del valor agregado por mejoras en productos, materiales y procesos.

#### Planificación y preparación de la producción:

- Satisfacción de los clientes internos con los productos y servicios de la unidad.

#### Producción:

- Satisfacción del cliente interno y externo (flexibilidad de producción, lotes mínimos exigidos, anticipación de pedidos, fidelidad con el diseño, respuestas a consultas técnicas, contribución al mejoramiento de los parámetros de operación, de calidad y de costos, porcentaje de reducción de costos, mejora en la exactitud y precisión de procesos, disminución de los tiempos de ciclo).

#### Ventas:

- Satisfacción de clientes externos (tiempo entre entrega y pedido, información requerida, lotes de pedido, atención y trato) e internos (tiempo de entrega, cantidad de contenido de la información, atención y trato) con los atributos y servicios prestados por la unidad

#### Suministros:

- Satisfacción de los clientes internos con los atributos de las requisiciones: tiempo de anticipación, periodo de entrega. Cantidades mínimas, etc.

- Mejoras en los parámetros claves de gestión de suministro (reducción en inventarios de materiales, sustitución de importaciones, disminución de materiales no conformes).

#### Mantenimiento:

- Satisfacción de los clientes internos (disponibilidad comprometida, tiempo de respuestas máxima a soluciones de servicio, requerimientos de tiempos de parada para mantenimiento, atención y trato).
- Mejora de los parámetros de operación por rediseño de piezas y equipos (aumento de producción, incremento de confiabilidad, mejora en tolerancias).

#### Administración y finanzas:

- Satisfacción de los clientes externos e internos de la unidad respecto de los atributos de diseño de los servicios: tiempos de tramitación o entrega, requisitos y papel exigido, trato y atención, contenido y forma de información presentada.
- Impacto en ahorros por los servicios prestados.

#### Recursos humanos:

- Satisfacción de los clientes internos: con los atributos fijados para los diferentes servicios: contenido, requisitos, tiempo de ejecución y tramitación, trato y atención.
- Impacto en la moral de la gente de las políticas y sistemas de personal.
- Ausentismo y rotación del personal.
- Capacidad del recurso humano respecto de la competencia.

#### Indicadores para el criterio efectividad por área funcional

##### Mercadeo:

- Cumplimiento en cantidad de fichas técnicas, estudios de mercado y reporte de seguimiento respecto del total que debieron realizarse o fueron planificados.
- Cumplimiento de la entrega a tiempo de las fichas técnicas, estudios de mercado, y reportes de seguimiento respecto al tiempo comprometido.
- Porcentaje de devoluciones de sus productos principales por los clientes internos por inconformidad respecto a los atributos exigidos:
- Devoluciones de fichas técnicas.
- Devoluciones de estudios de mercado.

- Devoluciones de reportes de seguimiento.

#### Investigación y desarrollo:

- Cumplimiento en la cantidad de productos respecto al programado solicitado (porcentaje de planos y especificaciones elaboradas/programadas, porcentaje de revisiones realizadas/programadas, porcentaje de consultas técnicas realizadas/solicitadas).
- Concordancia en calidad de productos (porcentaje de devoluciones de planos y especificaciones, porcentaje de informes sobre consultas técnicas devueltas).

#### Planificación y preparación de la producción:

- Cumplimiento de la cantidad de productos (porcentaje de instalaciones y equipos puestos en marcha del total programado).
- Concordancia en calidad (porcentaje de rechazos de instalaciones o equipos no conformes con los requerimientos de producción).
- Cumplimiento en la entrega (retraso en el tiempo de entrega de equipos e instalaciones respecto al comprometido).

#### Producción:

- Cumplimiento de programa de producción (unidades producidas conforme/unidades programadas).
- Concordancia de calidad (porcentaje de devoluciones de pedidos, porcentaje de rechazos en las líneas).
- Cumplimiento en la entrega (retraso en la entrega a almacén de productos terminados o al cliente).

#### Ventas:

- Cumplimiento en cantidad (ventas reales-ventas estimadas, porcentaje de productos con pronósticos actualizados).
- Concordancia en calidad (porcentaje de devoluciones de pedidos despachados por equivocaciones en el orden, porcentaje de devoluciones por producción de pedidos con errores, porcentaje de facturas con errores debido a ventas).
- Cumplimiento con la oportunidad de entrega (porcentaje de despachos entregados a tiempo, retraso en la entrega de programas de pedidos firmes, retraso en la entrega de facturas).

**Suministros:**

- Cumplimiento de cantidad (porcentaje de ítems o sustitución en escasez de materiales y repuestos).
- Cumplimiento en calidad (porcentaje devoluciones de ítems, % de reclamos, de producción, mantenimiento u otro cliente interno por inconformidad con lo solicitado).
- Cumplimiento en la entrega (factor de servicio como solicitudes de materiales y repuestos entregados a tiempo).

**Mantenimiento:**

- Cumplimiento de cantidad (porcentaje de mantenimiento preventivo realizado en relación al programado, porcentaje de órdenes de trabajo cumplidas o satisfechas, porcentaje de rediseños realizados respecto del total programado).
- Cumplimiento de calidad (quejas y reclamos por servicios deficientemente ejecutados, porcentaje de devoluciones de equipos reparados no conformes). Cumplimiento en la entrega (porcentaje de órdenes de trabajo realizadas a tiempo, tiempo de mantenimiento preventivo o de atención de fallas respecto al esperado o comprometido).

**Administración y finanzas:**

- Cumplimiento en la cantidad (porcentaje de pagos realizados respecto del total a realizar, porcentaje de productos con costos de producción y márgenes actualizados, porcentaje de facturas cobradas del total a cobrar).
- Cumplimiento en cantidad (porcentaje de informes contables o páginas de los mismos devueltos, por errores o defectos, porcentaje de cheques devueltos por errores, porcentaje de productos con costos de producción y márgenes mal calculados).
- Cumplimiento en la entrega (retraso en la entrega de informes respecto de la fecha comprometida, retraso en el pago de proveedores, retrasos en los cobros de facturas).

**Recursos humanos:**

- Cumplimiento en cantidad (porcentaje de cargos vacantes por falta de reclutamiento y selección, porcentaje de adiestramiento impartido respecto al plan previsto, porcentaje de personal atendido en los servicios del total planificado o previsto, porcentaje de clasificación o reclasificación realizadas del total solicitado).

- Cumplimiento en la calidad (porcentaje de preseleccionados rechazados por el área contratante, porcentaje de adecuación del adiestramiento impartido a las necesidades del cliente interno, porcentaje de reclamos y quejas por inadecuada clasificación o remuneración, porcentaje de reclamos y quejas por pagos mal elaborados, porcentaje de reclamos y quejas por servicios deficientes)
- Cumplimiento en la entrega (porcentaje de retraso en tiempo prometido en la selección de personal del total seleccionado, porcentaje de retraso en la tramitación de pagos al personal, porcentaje de retraso en el programa de adiestramiento, retraso en la entrega de informes o planes de recursos humanos).

#### Indicadores para el criterio eficiencia por área funcional

##### Mercadeo:

- Retrabajo en: elaboración de fichas técnicas, elaboración de estudios de mercado, elaboración de reportes de seguimiento.
- Inventario: porcentaje de fichas técnicas en elaboración, porcentaje de estudios de mercado en elaboración, porcentaje de reportes de seguimiento en elaboración.
- Ratio de operación como porcentaje (relación de tiempo) de operaciones respecto del total de actividades de los procesos de fichas técnicas, estudios de mercado y reportes de seguimiento.

##### Investigación y desarrollo:

- Retrabajo en: elaboración de planos y especificaciones, informes sobre consultas técnicas.
- Inventarios: porcentaje de planos y especificaciones técnicas en proceso del total del inventario, informes de consultas por concluir.
- Ratio de operación: porcentaje o tiempo total de actividades (o tiempo) del proceso de elaboración de cada producto, porcentaje de avance real de proyectos respecto al programado (en actividades u horas-hombres).

##### Planificación y preparación de la producción:

- Retrabajo: horas-hombre del total dedicadas a reinstalar o reajustar instalaciones o equipos no conformes.

- Avance del proyecto: porcentaje de horas o actividades cumplidas respecto al programado en proyectos, cumplimiento de presupuesto de instalación y adquisición.

#### Producción:

- Retrabajo: horas-hombre del total dedicadas a reelaborar productos, horas-máquina del total dedicadas a reelaborar productos.
- Inventarios en procesos: número de días de producción de inventarios en procesos.
- Ratio de operaciones: tiempo de operaciones sobre tiempo total del ciclo.
- Demoras: porcentaje de tiempo por demoras operativos del total de tiempo disponible de los equipos, tiempo de puesta a punto de los principales equipos.
- Otros desperdicios claves en producción a medir directamente: desperdicio de materiales, horas-hombre dedicadas a inventario, manejo y transporte de materiales, porcentaje del espacio dedicado a almacén y transporte.

#### Ventas:

- Retrabajo: horas-hombre gastadas en reelaboración de órdenes y pedidos, horas-hombre gastadas en reelaboración de pronósticos de demanda, horas-hombre gastadas en reelaboración de informes, facturas, etc.
- Inventarios en procesos: porcentaje de despachos por factura, porcentaje de pedidos por confinar, inventarios de productos terminados.
- Ratio de operaciones: tiempos de operaciones entre tiempo total de actividades de los procesos, conformación de pedidos, pronósticos de demanda, preparación de facturación.

#### Suministros:

- Requisiciones tramitadas a tiempo respecto del total a tramitar.
- Retrabajo: porcentaje horas-hombre gastadas del total en reelaborar órdenes de
- Compra o devolver pedidos inconformes.
- Inventario: días de inventario de materiales y/o repuestos en almacén.
- Demoras: porcentaje de paradas en la producción por falta de materias primas, porcentaje de paradas por mantenimiento debido a falta de repuestos.

- Ratio de operación: porcentaje de n°. de operaciones (o tiempo) del total de actividades (o tiempo) de los procesos de adquisición de los diferentes rubros.
- Otros desperdicios: porcentaje de material deteriorado en almacenes o por mal manejo, porcentaje de espacio dedicado a almacén del total de la planta.

#### Mantenimiento:

- Cumplimiento de cantidad: porcentaje de mantenimiento preventivo realizado en relación al programado, porcentaje de órdenes de trabajo cumplidas o satisfechas, porcentaje de rediseños realizados respecto del total programado.
- Cumplimiento de calidad: quejas y reclamos por servicios deficientemente ejecutados, porcentaje de devoluciones de equipos reparados no conformes.
- Cumplimiento en la entrega: porcentaje de órdenes de trabajo realizadas a tiempo, tiempo de mantenimiento preventivo o de atención de fallas respecto al esperado o comprometido.

#### Administración y finanzas:

- Retrabajo: horas-hombre dedicadas del total a reajustar o reelaborar informes contables, horas-hombre dedicadas del total a reelaboración de cheques.
- Inventario: cuentas por cobrar cobrables no cobradas, porcentaje de cheques elaborados no entregados del total, efectivo excedente no colocado.
- Ratio de operación: porcentaje del no. O tiempo de operación del total de actividades (o tiempo) en los principales procesos de la unidad.

#### Recursos humanos:

- Retrabajo: porcentaje horas-hombre del total dedicadas a reelaborar o reajustar
- Servicios o productos no conformes.
- Ratio de operación: porcentaje de operaciones (no. O tiempo) del total de actividades de los principales procesos.

### c) **Modelo de Duque**

El modelo propuesto por Duque (2011), separa la productividad como productividad interna, teniendo en cuenta los elementos de liderazgo, talento humano, método de trabajo y entorno, y la productividad externa, cuyos elementos son política, economía y mercado.

En cuanto a la productividad interna Duque, propone variables para cada elemento los cuales son:

- Liderazgo: Procesos y procedimientos, tiempos, costos de procesos.
- Talento humano: Selección por competencias, formación por competencias, remuneración por competencias, perfiles de puestos de trabajo.
- Método de trabajo: Clima Laboral, distribución en planta, seguridad industrial, salud ocupaciones.
- Entorno: Empoderamiento, coaching.

### 2.3. **Definición de términos**

- **Áreas funcionales de una empresa:** Son las diversas actividades más importantes de la empresa, ya que por ellas se plantean y tratan de alcanzar los objetivos y metas.
- **Capital humano:** Es definido como la mano de obra dentro de una empresa, debido a que son los que desarrollan el trabajo de la productividad de bienes o servicios con la finalidad de satisfacer necesidades y venderlos en el mercado para obtener una utilidad.
- **Cuadro de mando integral (Balanced Scorecard):** Es una metodología de gestión estratégica utilizada para definir y hacer seguimiento a la estrategia de una organización.
- **Efectividad:** Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.
- **Eficacia:** Grado en el que se realizan las actividades planificadas y se logran los resultados planificados.
- **Eficiencia:** Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.
- **Entorno organizacional:** Conjunto de fuerzas y condiciones que están fuera de los límites de una organización y que tiene influencia suficiente sobre la misma para afectar sus operaciones.

- **Gestión de las competencias:** Proceso que nos permite identificar las capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente.
- **Índice de horas trabajadas:** Número total de horas efectivamente trabajadas por el personal ocupado durante el año.
- **Índice de personal ocupado total:** Suma del personal dependiente (empleados, propietarios y otros trabajadores no remunerados) y no dependiente (al personal suministrado por otra razón social).
- **Índice de valor de la producción a precios constantes:** Valor de la producción añadido por todos los trabajos de construcción que la empresa realizó dentro y/o fuera de la ciudad.
- **Organización:** Grupo de personas y medios organizados con un fin determinado.
- **Plan de trabajo:** Un plan de trabajo es una herramienta que permite ordenar y sistematizar información relevante para realizar un trabajo. Esta especie de guía propone una forma de interrelacionar los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos disponibles.
- **Previsión de necesidades:** Disponer de un estudio que previamente haya señalado las necesidades de personal para el periodo en que vaya a ser utilizado.
- **Satisfacción del cliente:** Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido las expectativas de los clientes.
- **Sistema:** Consta de dos o más partes, que interactúan entre sí, pero que poseen cada uno límites claros y precisos.
- **Sistema de trabajo:** Aquel donde se encuentran personas y máquinas los cuales interactúan dentro de un ambiente para conseguir el resultado de la organización lo cual está delimitado por los elementos, protocolos, normas y leyes definidos por organismos empresariales, sindicales y legislativos nacionales e internacionales.
- **Sistema de recompensas:** Todas las prestaciones ofrecidos por la empresa a sus trabajadores, lo cual incluye salarios, premios, seguridad y diversas formas de reconocimientos por su desempeño.
- **Recursos humanos:** Personas que forman parte de la organización ejecutando determinadas funciones.

- **Retroalimentación:** Método de control de sistemas en el cual los resultados obtenidos de una tarea o actividad son reintroducidos nuevamente en el sistema con el fin de controlar y optimizar su comportamiento.

### CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. Tipo y diseño de la investigación

El tipo de investigación es básica o pura, la misma que permanece sobre los planteamientos teóricos desarrollados.

En cuanto al diseño, según la intervención del investigador, la investigación es no experimental.

#### 3.2. Población y/o muestra de estudio

##### 3.2.1. Población

La población se compone por 120 trabajadores.

##### 3.2.2. Muestra

Dado que la población es conocida, la muestra es calculada por medio de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2_{\alpha/2} \cdot p \cdot q \cdot N}{(N - 1) \cdot e^2 + Z^2_{\alpha/2} \cdot p \cdot q}$$

A = Nivel de Confianza = 95% = 0.95

Z = Coeficiente de Confianza = 1.96

p = Probabilidad de Éxito = 50% = 0.50

q = Probabilidad de Fracaso = 50% = 0.50

N = Tamaño de la Población = 120

e = Nivel de Error = 5% - 0.05

n = Tamaño de Muestra

Reemplazando los valores se tiene que:

$$n = \frac{Z^2_{\alpha/2} \cdot p \cdot q \cdot N}{(N - 1) \cdot e^2 + Z^2_{\alpha/2} \cdot p \cdot q}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5) \cdot (120)}{(120 - 1) \cdot (0.05)^2 + (1.96)^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5)}$$

$$n = \frac{115.248}{1.2576}$$

$$n = 91.62$$

La muestra es de 92 trabajadores.

### 3.3. Operacionalización de variables

#### 3.3.1. Identificación de las variables

Variable independiente: Gestión de Recursos Humanos

Variable dependiente: Productividad de los trabajadores

#### 3.3.2. Caracterización de las variables

Tabla 2

*Caracterización de las variables*

<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	
<b>Variable independiente: Gestión de Recursos Humanos</b>	Incorporar a personas	Reclutamiento Selección	
	Colocar a las personas	Diseño de cargos Evaluación del desempeño	
	Recompensar a las personas	Remuneración Prestaciones y servicios	
	Desarrollar a las personas	Entrenamiento Cambios Comunicaciones	
	Retener a las personas		Disciplina Higiene, seguridad y calidad de vida
			Relaciones con sindicatos
Supervisar a las personas		Base de datos Sistemas de información administrativa	
<b>Variable dependiente: Productividad</b>	Eficacia	Flexibilidad de producción Cumplimiento de lotes exigidos	

<b>de los trabajadores</b>	Anticipación de pedidos
	Fidelidad con el diseño
	Respuesta a consultas técnicas
	Contribución al mejoramiento de parámetros (operación, calidad y costos)
	Reducción de costos
	Precisión de procesos
	Disminución de tiempos
Efectividad	Cumplimiento del programa de producción
	Concordancia de calidad
	Cumplimiento de entrega
Eficiencia	Retrabajo
	Inventarios en procesos
	Ratio de operaciones
	Demoras
	Desperdicios

*Nota: Caracterización de las variables: Gestión de Recursos Humanos, Productividad de los trabajadores, elaborado por Chiavenato (2009)*

### 3.4. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

Le técnica empleada es la encuesta, siendo el instrumento el cuestionario.

Para ello se empleó dos cuestionarios, el primero el Cuestionario de Gestión de Recursos Humanos basado en el modelo de Chiavenato (2009), y el segundo el cuestionario de Productividad de los Trabajadores según el modelo de Rodríguez y Gómez (1991).

Los resultados fueron procesados con el programa estadístico SPSS Windows Versión 23, con el que se realizó las tareas de tabulación de datos, elaboración de tablas y figuras, y ejecución de las pruebas de hipótesis.

Cabe precisar que la prueba de hipótesis empleada corresponde a la prueba de correlación de Pearson, el cual permite calcular el valor de significancia estadística para determinar la existencia de relación entre variables.

## **CAPÍTULO IV: RESULTADOS**

### **4.1. Resultados de la encuesta**

#### **4.1.1. Gestión de Recursos Humanos**

##### **4.1.1.1. Dimensión 1: Incorporar a personas**

###### **4.1.1.1.1. Indicador: Reclutamiento**

###### **Pregunta 1:**

El indicador Reclutamiento, correspondiente a la dimensión “Incorporar a personas” de la variable Gestión de Recursos Humanos, fue medido por medio del ítem “La empresa se interesa por dar a conocer a sus trabajadores que se encuentran con un nuevo proceso de reclutamiento de personal”.

De estos resultados la mayor frecuencia de marcaciones corresponde a quienes indicaron un nivel de cumplimiento en regular grado, con el 42.40%, seguido por un cumplimiento en alto grado con el 30.40%.

Los resultados muestran percepciones que indican que regularmente los trabajadores consideran que la empresa se interesa de que ellos sepan que están en un nuevo proceso de reclutamiento, teniendo tendencia a ser alto grado, pero sin restarle importancia al 21.70% de trabajadores que opinan que es bajo grado el interés de la empresa.

Por otro lado, el menor porcentaje de marcaciones corresponde a los trabajadores que indicaron que este proceso se cumple en bajo grado, según el 5.40% de frecuencias.

La siguiente Tabla presenta dichos resultados, acompañado por la Figura de información que muestra una mejor ilustración sobre tales resultados:

Tabla 3. Percepción de trabajadores sobre proceso de reclutamiento

Ítem	Alternativas	Recuento	Frecuencia porcentual
La empresa se interesa por dar a conocer a sus trabajadores que se encuentran con un nuevo proceso de reclutamiento de personal.	Muy bajo grado	5	5.40%
	Bajo grado	20	21.70%
	Regular	39	42.40%
	Alto grado	28	30.40%
	Muy alto grado	0	0.00%
	Total	92	100.00%

Nota. Elaboración con SPSS Windows

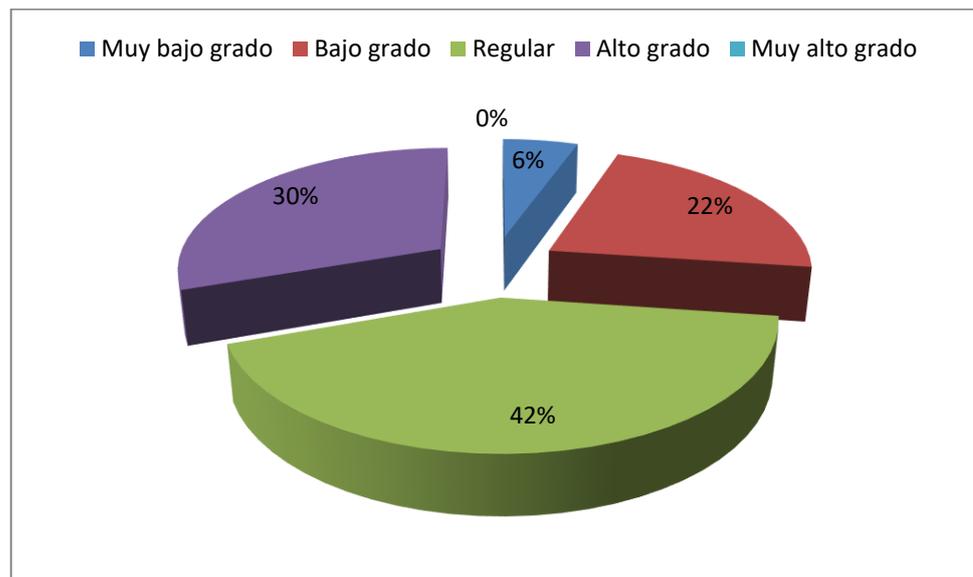


Figura 5. Percepción de trabajadores sobre proceso de reclutamiento

#### 4.1.1.1.2. Indicador: Selección

##### **Pregunta 1:**

El indicador Selección, correspondiente a la dimensión “Incorporar a personas” de la variable Gestión de Recursos Humanos, fue medido por medio del ítem “El proceso de selección de personal se realiza sobre la base de los requisitos exigidos por el puesto de trabajo”.

De estos resultados la mayor frecuencia de marcaciones corresponde a quienes indicaron un nivel de cumplimiento en alto grado, con el 48.90%, seguido por un cumplimiento en regular grado con el 38.00%.

Debido a que los resultados muestran percepciones que indican que mayoritariamente los trabajadores consideran que el proceso de selección que realiza la empresa si se realiza sobre la base de los requisitos exigidos por el puesto de trabajo, ya que más del 50% de la muestra tiene una percepción positiva.

Por otro lado, el menor porcentaje de marcaciones corresponde a los trabajadores que indicaron que este proceso se cumple en bajo grado, según el 6.5% de frecuencias, al igual que otro 6.5% que indicaron un muy alto grado.

La siguiente Tabla presenta dichos resultados, acompañado por la Figura de información que muestra una mejor ilustración sobre tales resultados:

Tabla 4

*Percepción de los trabajadores sobre el proceso de selección*

Ítem	Alternativas	Recuento	Frecuencia porcentual
El proceso de selección de personal se realiza sobre la base de los requisitos exigidos por el puesto de trabajo.	Muy bajo grado	0	0.00%
	Bajo grado	6	6.50%
	Regular	35	38.00%
	Alto grado	45	48.90%
	Muy alto grado	6	6.50%
	Total	92	100.00%

Nota. Elaboración con SPSS Windows

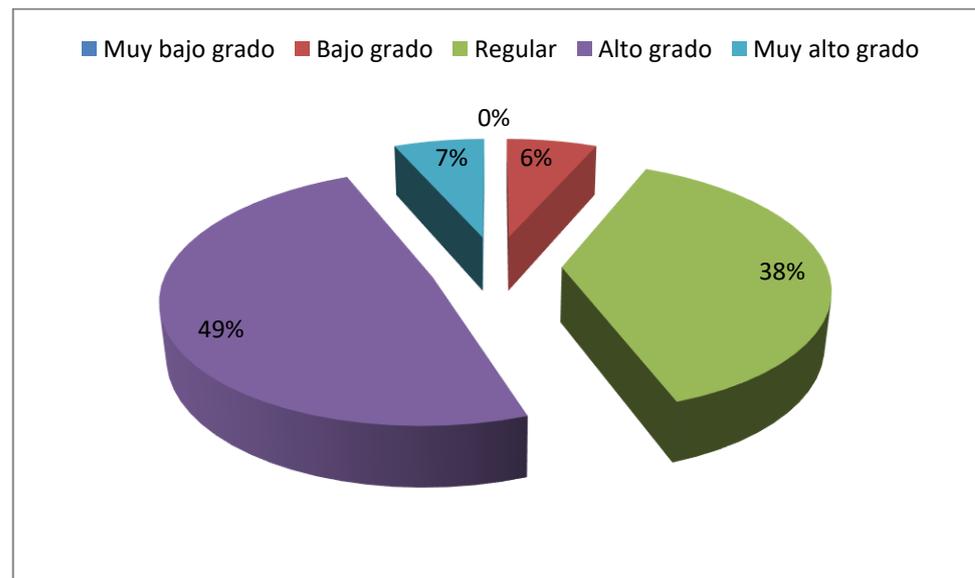


Figura 6. Percepción de los trabajadores sobre el proceso de selección

#### **4.1.1.2. Dimensión 2: Colocar a las personas**

##### **4.1.1.2.1. Indicador: Diseño de cargos**

###### **Pregunta 1:**

El indicador Diseño de cargos, correspondiente a la dimensión “Colocar a las personas” de la variable Gestión de Recursos Humanos, fue medido por medio del ítem “La empresa cuenta con un manual de funciones claramente definido”.

De estos resultados la mayor frecuencia de marcaciones corresponde a quienes indicaron un nivel de cumplimiento en alto grado, con el 52.20%, seguido por un cumplimiento en regular grado con el 27.20%.

Los resultados muestran percepciones positivas respecto a que el manual de funciones es claro para cada uno de ellos, pues tiene un 67.40% de afirmaciones en las alternativas de alto y muy alto grado.

Por otro lado, el menor porcentaje de marcaciones corresponde a los trabajadores que indicaron que este proceso se cumple en muy bajo grado, según el 2.20% de frecuencias, seguido por un 3.30% que indican un bajo grado de percepción de los trabajadores.

La siguiente Tabla presenta dichos resultados, acompañado por la Figura de información que muestra una mejor ilustración sobre tales resultados:

Tabla 5

*Percepción de los trabajadores respecto al manual de funciones*

Ítem	Alternativas	Recuento	Frecuencia porcentual
La empresa cuenta con un manual de funciones claramente definido.	Muy bajo grado	2	2.20%
	Bajo grado	3	3.30%
	Regular	25	27.20%
	Alto grado	48	52.20%
	Muy alto grado	14	15.20%
	Total	92	100.00%

Nota. Elaboración con SPSS Windows

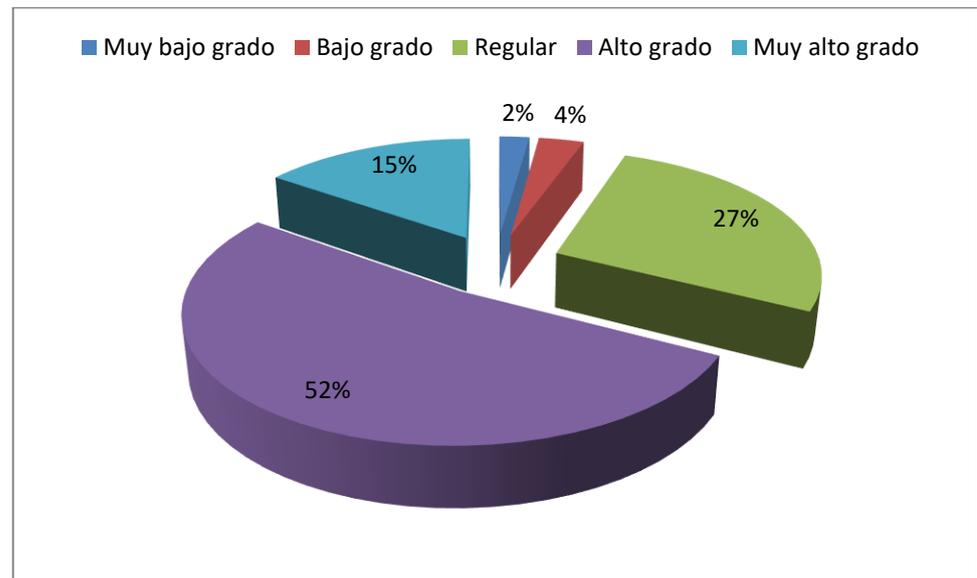


Figura 7. Percepción de los trabajadores respecto al manual de funciones

**Pregunta 2:**

El indicador Diseño de cargos, correspondiente a la dimensión “Colocar a las personas” de la variable Gestión de Recursos Humanos, fue medido por medio del ítem “Las jerarquías organizacionales han sido claramente delimitadas”.

De estos resultados la mayor frecuencia de marcaciones corresponde a quienes indicaron un nivel de cumplimiento en regular grado, con el 38.00%, seguido por un cumplimiento en alto grado con el 37.00%.

Debido a que los resultados muestran que las percepciones de los trabajadores con un 50% de frecuencias ubicadas entre alto y muy alto grado, indican que las jerarquías organizacionales si han sido claramente delimitadas.

Por otro lado, el menor porcentaje de marcaciones corresponde a los trabajadores que indicaron que este proceso se cumple en bajo grado, según el 5.40% de frecuencias.

La siguiente Tabla presenta dichos resultados, acompañado por la Figura de información que muestra una mejor ilustración sobre tales resultados:

Tabla 6

*Percepción de los trabajadores respecto a las jerarquías organizacionales*

Ítem	Alternativas	Recuento	Frecuencia porcentual
Las jerarquías organizacionales han sido claramente delimitadas.	Muy bajo grado	6	6.50%
	Bajo grado	5	5.40%
	Regular	35	38.00%
	Alto grado	34	37.00%
	Muy alto grado	12	13.00%
	Total	92	100.00%

*Nota.* Elaboración con SPSS Windows

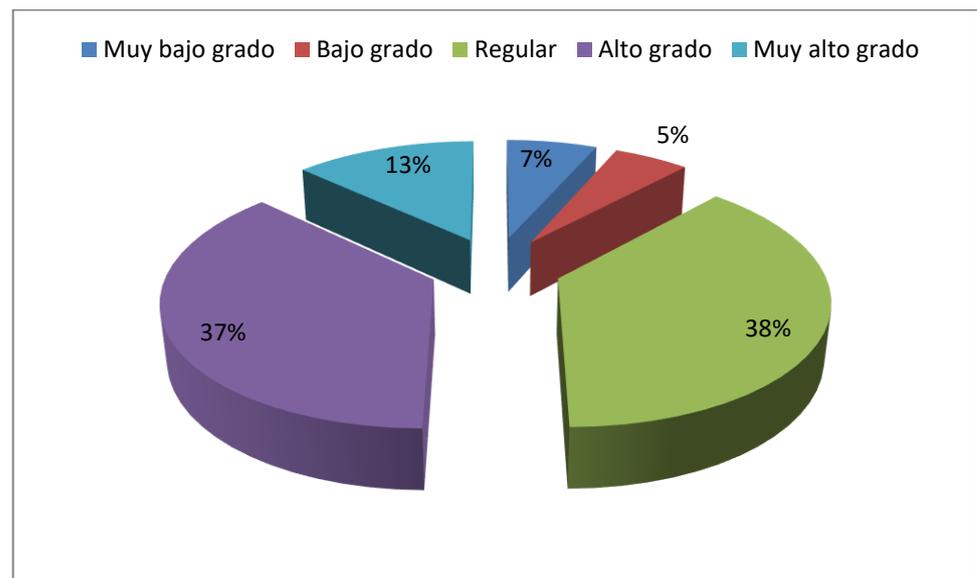


Figura 8. Percepción de los trabajadores respecto a las jerarquías organizacionales

#### **4.1.1.2.2. Indicador: Evaluación del desempeño**

##### **Pregunta 1:**

El indicador Evaluación del desempeño, correspondiente a la dimensión “Colocar a las personas” de la variable Gestión de Recursos Humanos, fue medido por medio del ítem “La empresa promueve la importancia de la evaluación del desempeño como una práctica que permita mejorar su trabajo desarrollado”.

De estos resultados la mayor frecuencia de marcaciones corresponde a quienes indicaron un nivel de cumplimiento en alto grado, con el 46.70%, seguido por un cumplimiento en regular grado con el 44.60%.

Los resultados muestran percepciones que indican que mayoritariamente, siendo un 50% que considera de alto a muy alto grado, los trabajadores estiman que la empresa si promueve la importancia de la evaluación del desempeño permitiéndoles mejorar su trabajo desarrollado.

Por otro lado, el menor porcentaje de marcaciones corresponde a los trabajadores que indicaron que este proceso se cumple en muy bajo grado, según el 2.20% de frecuencias.

La siguiente Tabla presenta dichos resultados, acompañado por la Figura de información que muestra una mejor ilustración sobre tales resultados:

Tabla 7

*Percepción de los trabajadores respecto a la evaluación del desempeño como mejora personal*

Ítem	Alternativas	Recuento	Frecuencia porcentual
La empresa promueve la importancia de la evaluación del desempeño como una práctica que permita mejorar su trabajo desarrollado.	Muy bajo grado	2	2.20%
	Bajo grado	3	3.30%
	Regular	41	44.60%
	Alto grado	43	46.70%
	Muy alto grado	3	3.30%
	Total	92	100.00%

Nota. Elaboración con SPSS Windows

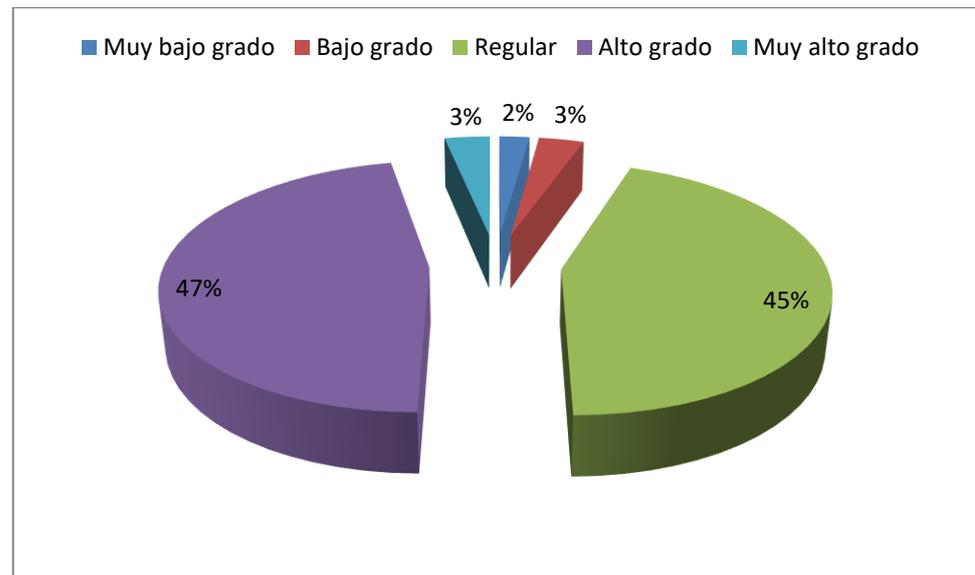


Figura 9. Percepción de los trabajadores respecto a la evaluación del desempeño como mejora personal

**Pregunta 2:**

El indicador Evaluación del desempeño, correspondiente a la dimensión “Colocar a las personas” de la variable Gestión de Recursos Humanos, fue medido por medio del ítem “La evaluación del desempeño guarda relación con las funciones de cada puesto de trabajo”.

De estos resultados la mayor frecuencia de marcaciones corresponde a quienes indicaron un nivel de cumplimiento en regular grado, con el 45.70%, seguido por un cumplimiento en alto grado con el 38.00%.

Los resultados muestran percepciones que indican que mayoritariamente los trabajadores consideran que la evaluación de desempeño realizada por la empresa guarda de forma regular relación con las funciones de cada puesto de trabajo, pero con una tendencia de alto grado a muy alto grado con un 45.6% de frecuencias.

Por otro lado, el menor porcentaje de marcaciones corresponde a los trabajadores que indicaron que este proceso se cumple en bajo grado, según el 3.30% de frecuencias.

La siguiente Tabla presenta dichos resultados, acompañado por la Figura de información que muestra una mejor ilustración sobre tales resultados:

Tabla 8

*Percepción de los trabajadores respecto a la evaluación del desempeño de acuerdo a las funciones*

Ítem	Alternativas	Recuento	Frecuencia porcentual
La evaluación del desempeño guarda relación con las funciones de cada puesto de trabajo.	Muy bajo grado	5	5.40%
	Bajo grado	3	3.30%
	Regular	42	45.70%
	Alto grado	35	38.00%
	Muy alto grado	7	7.60%
	Total	92	100.00%

*Nota.* Elaboración con SPSS Windows

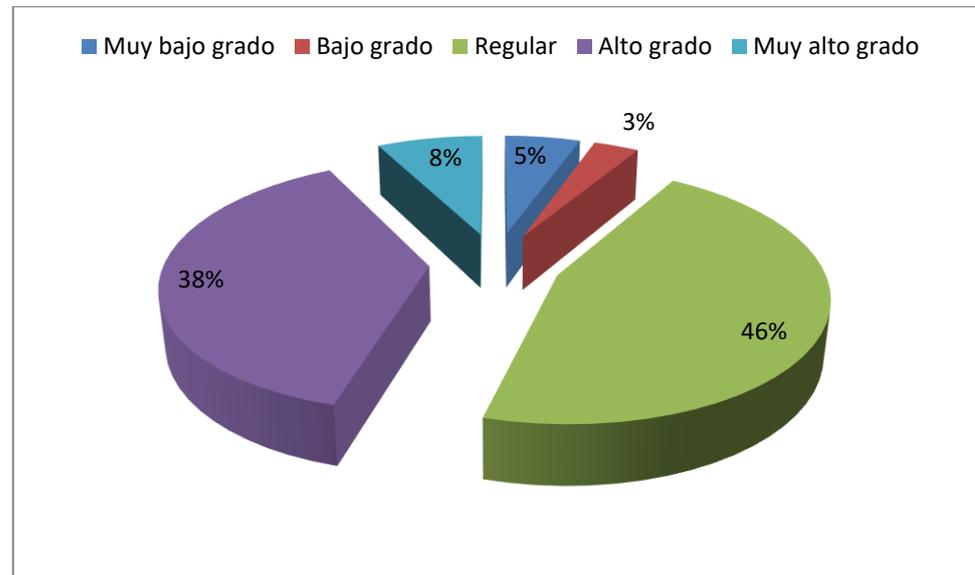


Figura 10. Percepción de los trabajadores respecto a la evaluación del desempeño de acuerdo a las funciones

### **4.1.1.3. Dimensión 3: Recompensar a las personas**

#### **4.1.1.3.1. Indicador: Remuneración**

##### **Pregunta 1:**

El indicador Remuneración, correspondiente a la dimensión “Recompensar a las personas” de la variable Gestión de Recursos Humanos, fue medido por medio del ítem “La remuneración otorgada por la empresa está acorde a lo que paga el mercado”.

De estos resultados la mayor frecuencia de marcaciones corresponde a quienes indicaron un nivel de cumplimiento en regular grado, con el 42.40%, seguido por un cumplimiento en alto grado con el 30.40%.

Debido a que los resultados muestran percepciones que indican que mayoritariamente los trabajadores si consideran que la remuneración otorgada por la empresa este acorde a lo que paga el mercado, debido a que son el 43.40% del total de la muestra encuestada, pero hay que considerar que hay un 42.40% que considera que es regular y un 12% en bajo grado la remuneración otorgada acorde a lo que paga el mercado.

Por otro lado, el menor porcentaje de marcaciones corresponde a los trabajadores que indicaron que este proceso se cumple en muy bajo grado, según el 2.20% de frecuencias.

La siguiente Tabla presenta dichos resultados, acompañado por la Figura de información que muestra una mejor ilustración sobre tales resultados:

Tabla 9

*Percepción de los trabajadores respecto a la remuneración*

Ítem	Alternativas	Recuento	Frecuencia porcentual
La remuneración otorgada por la empresa está acorde a lo que paga el mercado.	Muy bajo grado	2	2.20%
	Bajo grado	11	12.00%
	Regular	39	42.40%
	Alto grado	28	30.40%
	Muy alto grado	12	13.00%
	Total	92	100.00%

Nota. Elaboración con SPSS Windows

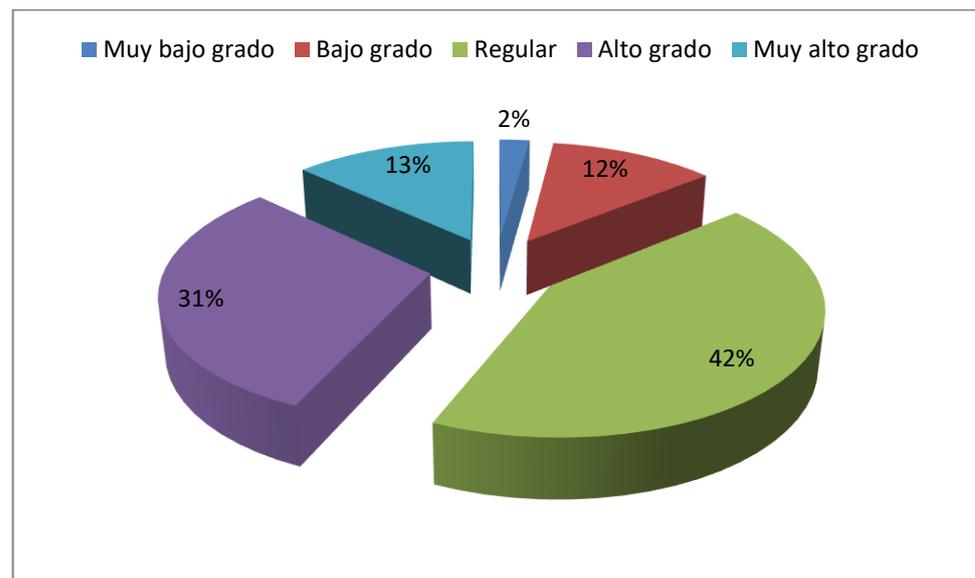


Figura 11. Percepción de los trabajadores respecto a la remuneración

**Pregunta 2:**

El indicador Remuneración correspondiente a la dimensión “Recompensar a las personas” de la variable Gestión de Recursos Humanos, fue medido por medio del ítem “La empresa paga puntualmente a sus trabajadores”.

De estos resultados la mayor frecuencia de marcaciones corresponde a quienes indicaron un nivel de cumplimiento en regular grado, con el 45.70%, seguido por un cumplimiento en alto grado con el 27.20%.

Debido a que los resultados indican que la percepción de la mayoría los trabajadores consideran que la empresa paga regularmente puntual a sus trabajadores, pero tiene una tendencia de 43.50% considerado entre alto a muy alto grado de frecuencias.

Por otro lado, el menor porcentaje de marcaciones corresponde a los trabajadores que indicaron que este proceso se cumple en muy bajo grado, según el 2.20 % de frecuencias.

La siguiente Tabla presenta dichos resultados, acompañado por la Figura de información que muestra una mejor ilustración sobre tales resultados:

Tabla 10

*Percepción de los trabajadores respecto a la puntualidad de su remuneración.*

Ítem	Alternativas	Recuento	Frecuencia porcentual
La empresa paga puntualmente a sus trabajadores.	Muy bajo grado	2	2.20%
	Bajo grado	8	8.70%
	Regular	42	45.70%
	Alto grado	25	27.20%
	Muy alto grado	15	16.30%
	Total	92	100.00%

*Nota.* Elaboración con SPSS Windows

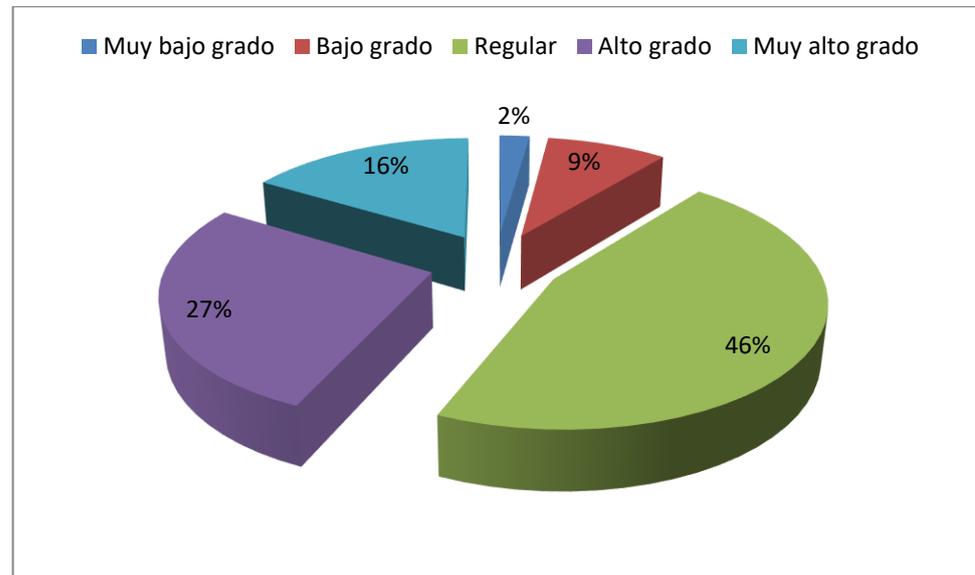


Figura 12. Percepción de los trabajadores respecto a la puntualidad de su remuneración.

#### **4.1.1.3.2. Indicador: Prestaciones y servicios**

##### **Pregunta 1:**

El indicador Prestaciones y servicios, correspondiente a la dimensión “Recompensar a las personas” de la variable Gestión de Recursos Humanos, fue medido por medio del ítem “La empresa da cumplimiento del pago de los beneficios según ley”.

De estos resultados la mayor frecuencia de marcaciones corresponde a quienes indicaron un nivel de cumplimiento en alto grado, con el 51.10%, seguido por un cumplimiento en muy alto grado con el 27.20%.

Los resultados muestran percepciones entre alto y muy alto grado con un 68.30%, debido a que es más de la mitad que se encuentra a favor, se puede decir que, los trabajadores consideran que la empresa si cumple con el pago de los beneficios según ley.

Por otro lado, el menor porcentaje de marcaciones corresponde a los trabajadores que indicaron que este proceso se cumple en bajo grado, según el 3.30% de frecuencias.

La siguiente Tabla presenta dichos resultados, acompañado por la Figura de información que muestra una mejor ilustración sobre tales resultados:

Tabla 11

*Percepción de los trabajadores respecto a las prestaciones y servicios*

Ítem	Alternativas	Recuento	Frecuencia porcentual
La empresa da cumplimiento del pago de los beneficios según ley.	Muy bajo grado	0	0.00%
	Bajo grado	3	3.30%
	Regular	17	18.50%
	Alto grado	47	51.10%
	Muy alto grado	25	27.20%
	Total	92	100.00%

*Nota.* Elaboración con SPSS Windows

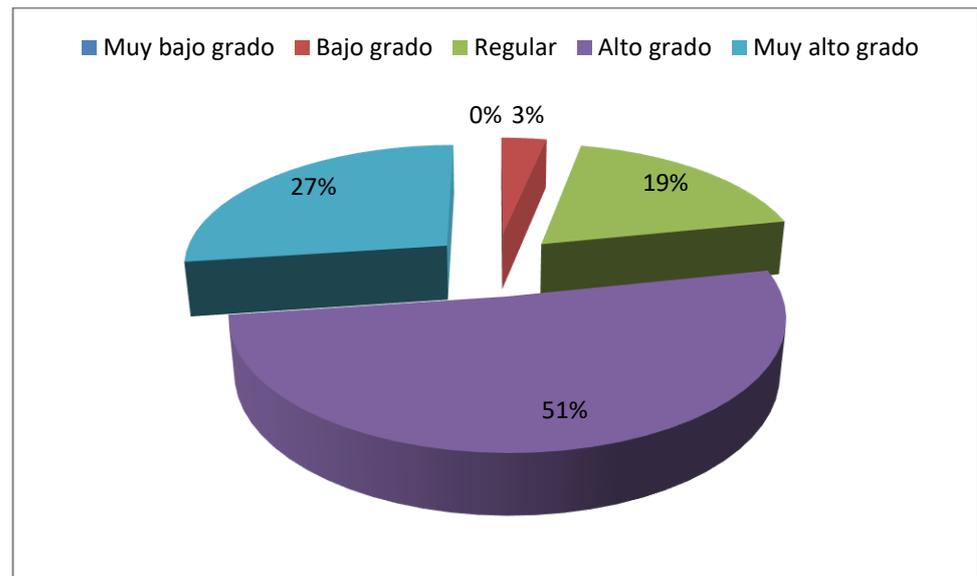


Figura 13. Percepción de los trabajadores respecto a las prestaciones y servicios

#### **4.1.1.4. Dimensión 4: Desarrollar a las personas**

##### **4.1.1.4.1. Indicador: Entrenamiento**

###### **Pregunta 1:**

El indicador Entrenamiento, correspondiente a la dimensión “Desarrollar a las personas” de la variable Gestión de Recursos Humanos, fue medido por medio del ítem “La empresa ejecuta programas de entrenamiento para asegurar la mejora de las competencias del personal”.

De estos resultados la mayor frecuencia de marcaciones corresponde a quienes indicaron un nivel de cumplimiento en regular grado, con el 53.30%, seguido por un cumplimiento en alto grado con el 22.80%.

Debido a que los resultados muestran percepciones que indican que mayoritariamente los trabajadores consideran que la empresa regularmente ejecuta programas de entrenamiento para asegurar la mejora de las competencias del personal, seguido por un 25% que, si considera que la empresa ejecuta los programas, pero hay un 21.8% que no considera lo mismo.

Por otro lado, el menor porcentaje de marcaciones corresponde a los trabajadores que indicaron que este proceso se cumple en muy bajo grado, según el 2.20% de frecuencias, al igual que otro 2.20% que indicaron un muy alto grado.

La siguiente Tabla presenta dichos resultados, acompañado por la Figura de información que muestra una mejor ilustración sobre tales resultados:

Tabla 12

*Percepción de los trabajadores respecto a los programas de entrenamiento para asegurar la mejora sus competencias*

Ítem	Alternativas	Recuento	Frecuencia porcentual
La empresa ejecuta programas de entrenamiento para asegurar la mejora de las competencias del personal.	Muy bajo grado	2	2.20%
	Bajo grado	18	19.60%
	Regular	49	53.30%
	Alto grado	21	22.80%
	Muy alto grado	2	2.20%
	Total	92	100.00%

Nota. Elaboración con SPSS Windows

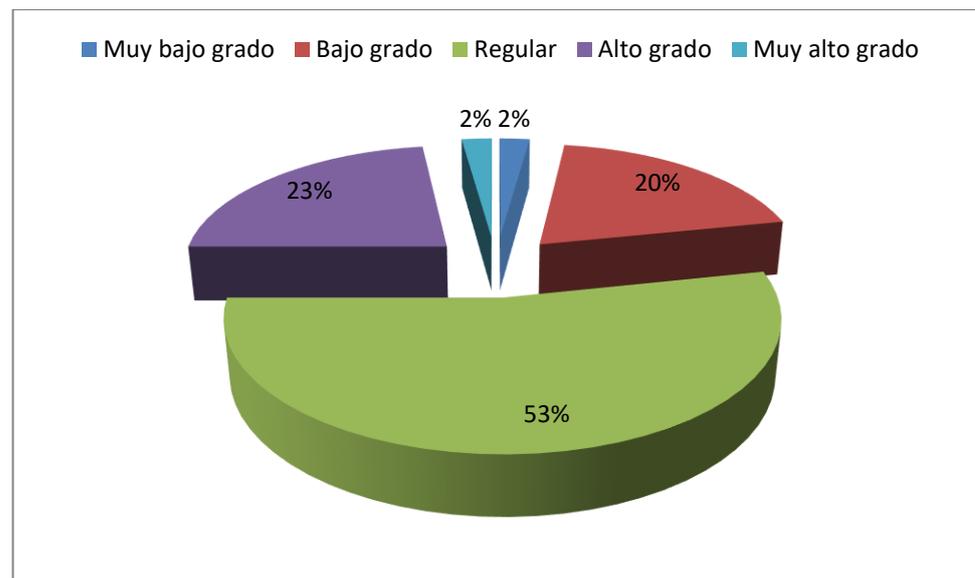


Figura 14. Percepción de los trabajadores respecto a los programas de entrenamiento para asegurar la mejora de sus competencias

**Pregunta 2:**

El indicador Entrenamiento, correspondiente a la dimensión “Desarrollar a las personas” de la variable Gestión de Recursos Humanos, fue medido por medio del ítem “Las capacitaciones ejecutadas se relacionan con las funciones del puesto de trabajo”.

De estos resultados la mayor frecuencia de marcaciones corresponde a quienes indicaron un nivel de cumplimiento en regular grado, con el 51.10%, seguido por un cumplimiento en alto grado con el 28.30%.

Los resultados muestran percepciones que indican que mayoritariamente los trabajadores consideran que las capacitaciones ejecutadas por la empresa se relacionan regularmente con las funciones del puesto de trabajo, pero también hay un 30.50% equivalente a 28 trabajadores que si considera que se relaciona en un alto y muy alto grado.

Por otro lado, el menor porcentaje de marcaciones corresponde a los trabajadores que indicaron que este proceso se cumple en muy alto grado, según el 2.20% de frecuencias.

La siguiente Tabla presenta dichos resultados, acompañado por la Figura de información que muestra una mejor ilustración sobre tales resultados:

Tabla 13

*Percepción de los trabajadores respecto a las capacitaciones*

Ítem	Alternativas	Recuento	Frecuencia porcentual
Las capacitaciones ejecutadas se relacionan con las funciones del puesto de trabajo.	Muy bajo grado	5	5.40%
	Bajo grado	12	13.00%
	Regular	47	51.10%
	Alto grado	26	28.30%
	Muy alto grado	2	2.20%
	Total	92	100.00%

Nota. Elaboración con SPSS Windows

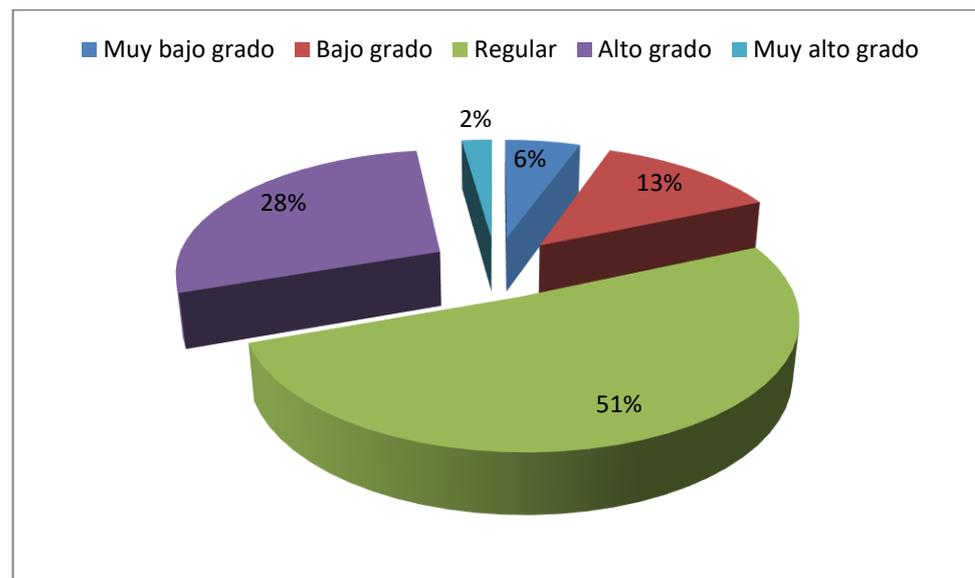


Figura 15. Percepción de los trabajadores respecto a las capacitaciones

#### **4.1.1.4.2. Indicador: Cambios**

##### **Pregunta 1:**

El indicador Cambios, correspondiente a la dimensión “Desarrollar a las personas” de la variable Gestión de Recursos Humanos, fue medido por medio del ítem “La empresa dispone y promueve políticas para que los trabajadores puedan hacer línea de carrera y rotar de puesto de trabajo”.

De estos resultados la mayor frecuencia de marcaciones corresponde a quienes indicaron un nivel de cumplimiento en regular grado, con el 46.70%, seguido por un cumplimiento en alto grado con el 25.00%.

La mayoría de las percepciones de los trabajadores indican que la empresa dispone y promueve regularmente políticas para que ellos puedan hacer línea de carrera y rotar de puesto de trabajo, pero hay un 32.60% de frecuencias que representan a 30 trabajadores, que consideran que si se dispone políticas para hacer línea de carrea y rotar, pues se encuentran dentro de las alternativas de alto y muy alto grado, pero no se resta importancia al 20.70% faltante que considera que es en bajo y muy bajo grado.

Por otro lado, el menor porcentaje de marcaciones corresponde a los trabajadores que indicaron que este proceso se cumple en muy bajo grado, según el 3.30% de frecuencias.

La siguiente Tabla presenta dichos resultados, acompañado por la Figura de información que muestra una mejor ilustración sobre tales resultados:

Tabla 14

*Percepción de los trabajadores respecto a los cambios del puesto de trabajo*

Ítem	Alternativas	Recuento	Frecuencia porcentual
La empresa dispone y promueve políticas para que los trabajadores puedan hacer línea de carrera y rotar de puesto de trabajo.	Muy bajo grado	3	3.30%
	Bajo grado	16	17.40%
	Regular	43	46.70%
	Alto grado	23	25.00%
	Muy alto grado	7	7.60%
	Total	92	100.00%

*Nota.* Elaboración con SPSS Windows

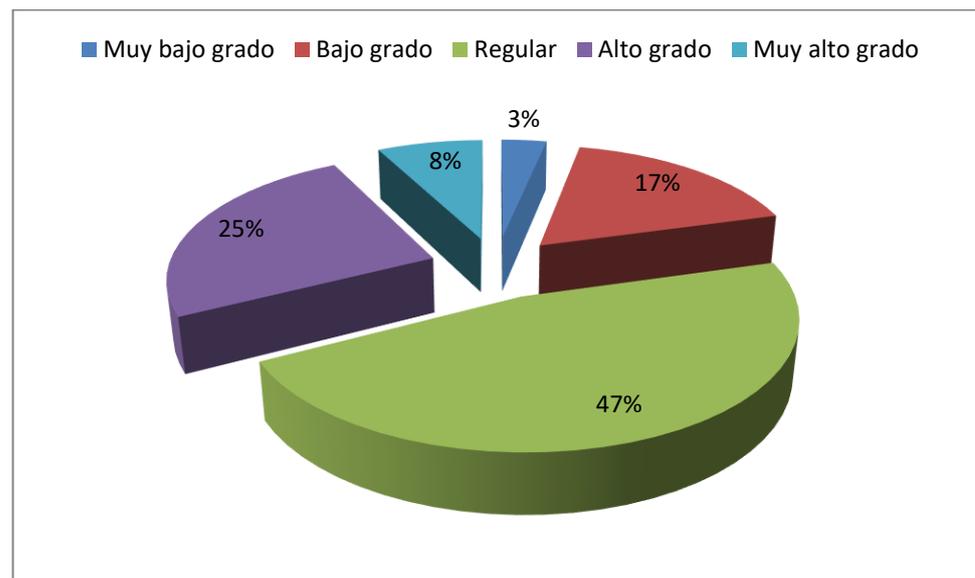


Figura 16. Percepción de los trabajadores respecto a los cambios del puesto de trabajo

#### **4.1.1.4.3. Indicador: Comunicaciones**

##### **Pregunta 1:**

El indicador Comunicaciones, correspondiente a la dimensión “Desarrollar a las personas” de la variable Gestión de Recursos Humanos, fue medido por medio del ítem “Se promueve la buena comunicación como una medida para que la entidad pueda mejorar su rendimiento organizacional”.

De estos resultados la mayor frecuencia de marcaciones corresponde a quienes indicaron un nivel de cumplimiento en Regular grado, con el 45.70%, seguido por un cumplimiento en Alto grado con el 35.90%.

Los resultados muestran percepciones que indican que mayoritariamente los trabajadores consideran que la empresa promueve regularmente la buena comunicación como una medida para que la entidad pueda mejorar su rendimiento organizacional, pero hay un 43.50% de frecuencias que representa a 40 trabajadores que consideran que la empresa promueve entre un alto y muy alto grado la buena comunicación como una medida de mejora del rendimiento organizacional.

Por otro lado, el menor porcentaje de marcaciones corresponde a los trabajadores que indicaron que este proceso se cumple en muy alto grado, según el 7.60% de frecuencias.

La siguiente Tabla presenta dichos resultados, acompañado por la Figura de información que muestra una mejor ilustración sobre tales resultados:

Tabla 15

*Percepción de los trabajadores respecto a la comunicación en la empresa*

Ítem	Alternativas	Recuento	Frecuencia porcentual
Se promueve la buena comunicación como una medida para que la entidad pueda mejorar su rendimiento organizacional.	Muy bajo grado	0	0.00%
	Bajo grado	10	10.90%
	Regular	42	45.70%
	Alto grado	33	35.90%
	Muy alto grado	7	7.60%
	Total	92	100.00%

Nota. Elaboración con SPSS Windows

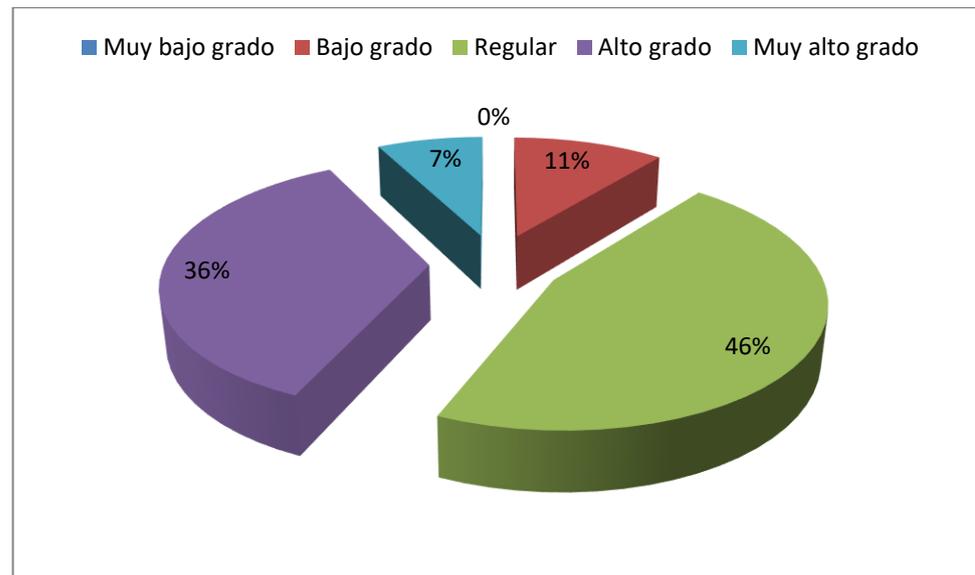


Figura 17. Percepción de los trabajadores respecto a la comunicación en la empresa

#### **4.1.1.5. Dimensión 5: Retener a las personas**

##### **4.1.1.5.1. Indicador: Disciplina**

###### **Pregunta 1:**

El indicador Disciplina, correspondiente a la dimensión “Retener a las personas” de la variable Gestión de Recursos Humanos, fue medido por medio del ítem “La empresa promueve la importancia de cumplir con los reglamentos de trabajo y ser disciplinados en el centro laboral”.

De estos resultados la mayor frecuencia de marcaciones corresponde a quienes indicaron un nivel de cumplimiento en alto grado, con el 63.00%, seguido por un cumplimiento en regular grado con el 25.00%.

Los resultados muestran percepciones positivas en un 71.80% entre alto a muy alto grado, así que los trabajadores consideran que la empresa si promueve la importancia de cumplir con los reglamentos de trabajo y ser disciplinados en el centro laboral.

Por otro lado, el menor porcentaje de marcaciones corresponde a los trabajadores que indicaron que este proceso se cumple en bajo grado, según el 2.20% de frecuencias.

La siguiente Tabla presenta dichos resultados, acompañado por la Figura de información que muestra una mejor ilustración sobre tales resultados:

Tabla 16

*Percepción de los trabajadores respecto a la disciplina*

Ítem	Alternativas	Recuento	Frecuencia porcentual
La empresa promueve la importancia de cumplir con los reglamentos de trabajo y ser disciplinados en el centro laboral.	Muy bajo grado	0	0.00%
	Bajo grado	2	2.20%
	Regular	23	25.00%
	Alto grado	58	63.00%
	Muy alto grado	9	9.80%
	Total	92	100.00%

Nota. Elaboración con SPSS Windows

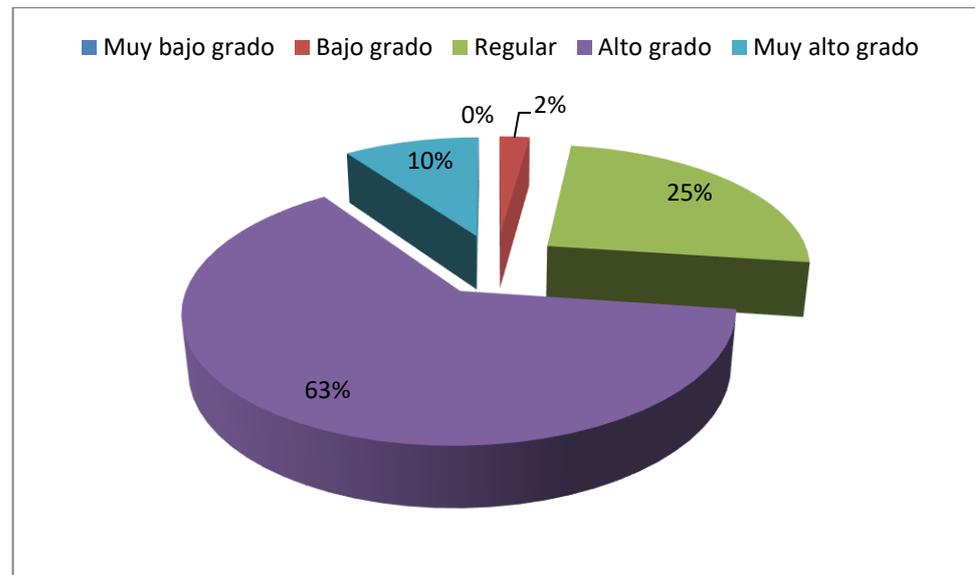


Figura 18. Percepción de los trabajadores respecto a la disciplina

#### **4.1.1.5.2. Indicador: Higiene, seguridad y calidad de vida**

##### **Pregunta 1:**

El indicador Higiene, seguridad y calidad de vida, correspondiente a la dimensión “Retener a las personas” de la variable Gestión de Recursos Humanos, fue medido por medio del ítem “La empresa cuenta con las condiciones físicas necesarias para asegurar mi integridad.”.

De estos resultados la mayor frecuencia de marcaciones corresponde a quienes indicaron un nivel de cumplimiento en alto grado, con el 51.10%, seguido por un cumplimiento en regular grado con el 32.60%.

Debido a que la mayoría de las percepciones de los trabajadores se encuentran entre alto a muy alto grado con un 56.50% de frecuencias, esto indica que la empresa si cuenta con las condiciones físicas necesarias para asegurar su integridad, pero hay un 10.90% que considera que es en bajo grado.

Por otro lado, el menor porcentaje de marcaciones corresponde a los trabajadores que indicaron que este proceso se cumple en muy alto grado, según el 5.40% de frecuencias.

La siguiente Tabla presenta dichos resultados, acompañado por la Figura de información que muestra una mejor ilustración sobre tales resultados:

Tabla 17

*Percepción de los trabajadores respecto a la seguridad en el trabajo*

Ítem	Alternativas	Recuento	Frecuencia porcentual
La empresa cuenta con las condiciones físicas necesarias para asegurar mi integridad.	Muy bajo grado	0	0.00%
	Bajo grado	10	10.90%
	Regular	30	32.60%
	Alto grado	47	51.10%
	Muy alto grado	5	5.40%
	Total	92	100.00%

Nota. Elaboración con SPSS Windows

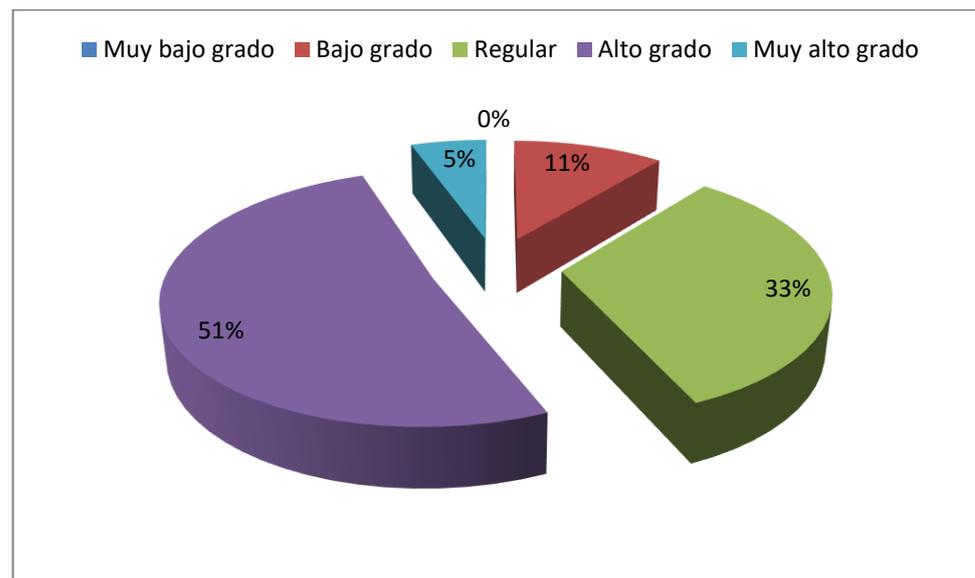


Figura 19. Percepción de los trabajadores respecto a la seguridad en el trabajo

**Pregunta 2:**

El indicador Higiene, seguridad y calidad de vida, correspondiente a la dimensión “Retener a las personas” de la variable Gestión de Recursos Humanos, fue medido por medio del ítem “La empresa me brinda las herramientas necesarias para realizar mi trabajo”.

De estos resultados la mayor frecuencia de marcaciones corresponde a quienes indicaron un nivel de cumplimiento en alto grado, con el 54.30%, seguido por un cumplimiento en regular grado con el 28.30%.

Los resultados muestran percepciones que indican que mayoritariamente los trabajadores consideran que la empresa si les brinda las herramientas necesarias para realizar su trabajo, cabe recalcar que ningún trabajador considera la alternativa de bajo a muy bajo grado.

Por otro lado, el menor porcentaje de marcaciones corresponde a los trabajadores que indicaron que este proceso se cumple en muy alto grado, según el 17.40% de frecuencias.

La siguiente Tabla presenta dichos resultados, acompañado por la Figura de información que muestra una mejor ilustración sobre tales resultados:

Tabla 18

*Percepción de los trabajadores respecto a la calidad de vida en el trabajo*

Ítem	Alternativas	Recuento	Frecuencia porcentual
La empresa me brinda las herramientas necesarias para realizar mi trabajo.	Muy bajo grado	0	0.00%
	Bajo grado	0	0.00%
	Regular	26	28.30%
	Alto grado	50	54.30%
	Muy alto grado	16	17.40%
	Total	92	100.00%

Nota. Elaboración con SPSS Windows

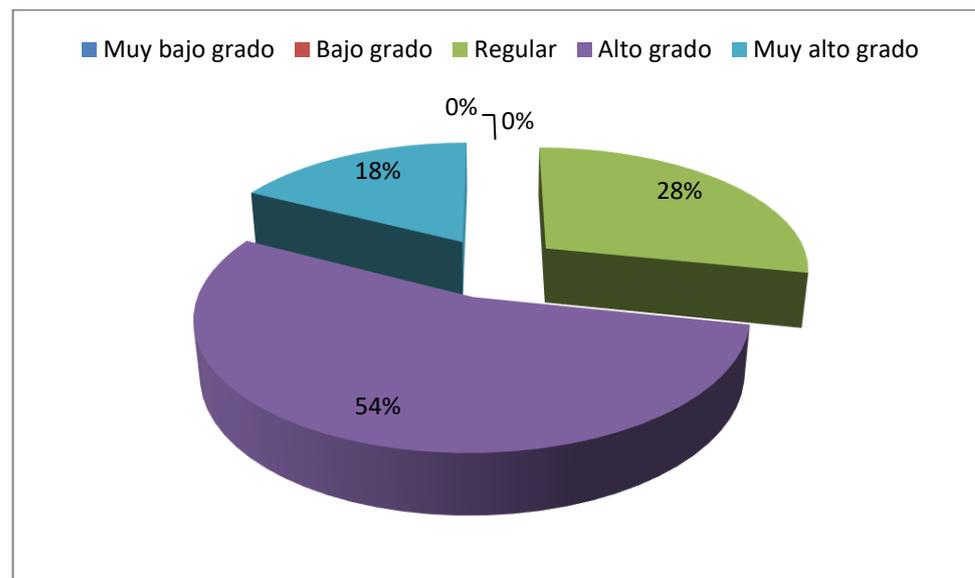


Figura 20. Percepción de los trabajadores respecto a la calidad de vida en el trabajo

**Pregunta 3:**

El indicador Higiene, seguridad y calidad de vida, correspondiente a la dimensión “Retener a las personas” de la variable Gestión de Recursos Humanos, fue medido por medio del ítem “La empresa me ofrece estabilidad laboral”.

De estos resultados la mayor frecuencia de marcaciones corresponde a quienes indicaron un nivel de cumplimiento en alto grado, con el 52.20%, seguido por un cumplimiento en regular grado con el 26.10%.

Los resultados muestran percepciones positivas, entre alto y muy alto grado, en un 67.40% respecto que la empresa si les ofrece estabilidad laboral, pero más de un cuarto de la muestra cree de regular a bajo grado que no les están ofreciendo la estabilidad que ellos esperan.

Por otro lado, el menor porcentaje de marcaciones corresponde a los trabajadores que indicaron que este proceso se cumple en bajo grado, según el 6.50% de frecuencias.

La siguiente Tabla presenta dichos resultados, acompañado por la Figura de información que muestra una mejor ilustración sobre tales resultados:

Tabla 19

*Percepción de los trabajadores respecto a la estabilidad laboral*

Ítem	Alternativas	Recuento	Frecuencia porcentual
La empresa me ofrece estabilidad laboral.	Muy bajo grado	0	0.00%
	Bajo grado	6	6.50%
	Regular	24	26.10%
	Alto grado	48	52.20%
	Muy alto grado	14	15.20%
	Total	92	100.00%

Nota. Elaboración con SPSS Windows

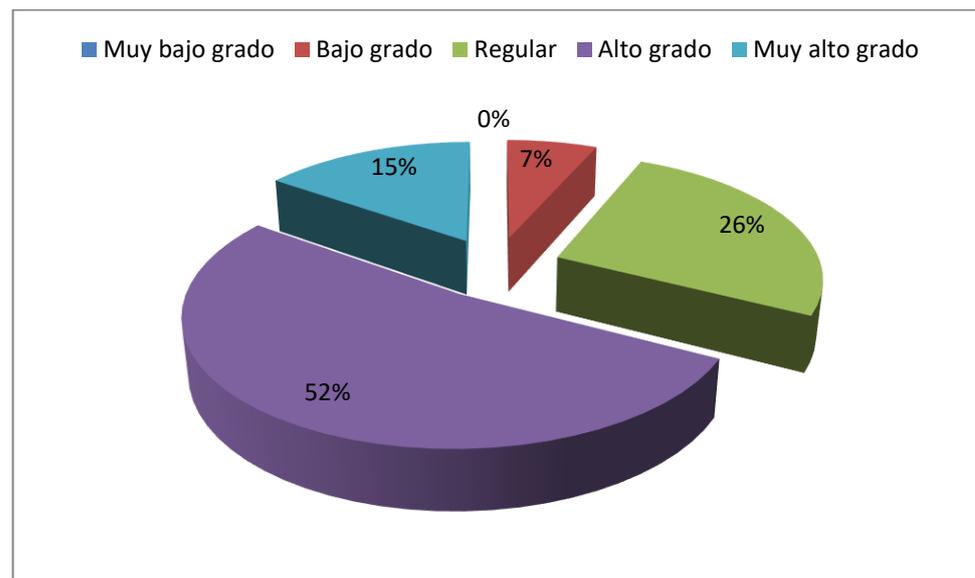


Figura 21. Percepción de los trabajadores respecto a la estabilidad laboral

#### **4.1.1.5.3. Indicador: Relaciones con sindicatos**

##### **Pregunta 1:**

El indicador Relaciones con sindicatos, correspondiente a la dimensión “Retener a las personas” de la variable Gestión de Recursos Humanos, fue medido por medio del ítem “La empresa logra una adecuada comunicación para la resolución de conflictos internos”.

De estos resultados la mayor frecuencia de marcaciones corresponde a quienes indicaron un nivel de cumplimiento en regular grado, con el 48.90%, seguido por un cumplimiento en alto grado con el 42.40%.

Los resultados muestran las percepciones de los trabajadores que indican que la empresa logra regularmente una adecuada comunicación para la resolución de conflictos internos, pero no se le resta importancia al 47.40% de frecuencias que considera que se logra entre un alto a muy alto grado la adecuada comunicación para la resolución de conflictos internos.

Por otro lado, el menor porcentaje de marcaciones corresponde a los trabajadores que indicaron que este proceso se cumple en bajo grado, según el 3.30% de frecuencias.

La siguiente Tabla presenta dichos resultados, acompañado por la Figura de información que muestra una mejor ilustración sobre tales resultados:

Tabla 20

*Percepción de los trabajadores respecto a las relaciones con sindicatos*

Ítem	Alternativas	Recuento	Frecuencia porcentual
La empresa logra una adecuada comunicación para la resolución de conflictos internos.	Muy bajo grado	0	0.00%
	Bajo grado	3	3.30%
	Regular	45	48.90%
	Alto grado	39	42.40%
	Muy alto grado	5	5.40%
	Total	92	100.00%

Nota. Elaboración con SPSS Windows

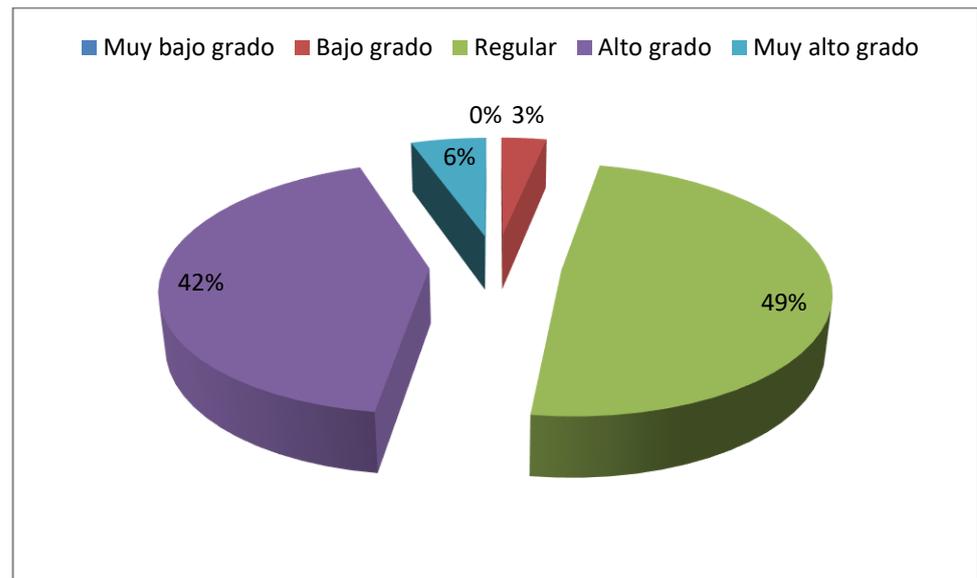


Figura 22. Percepción de los trabajadores respecto a las relaciones con sindicatos

#### **4.1.1.6. Dimensión 6: Supervisar a las personas**

##### **4.1.1.6.1. Indicador: Base de datos**

###### **Pregunta 1:**

El indicador Base de datos, correspondiente a la dimensión “Supervisar a las personas” de la variable Gestión de Recursos Humanos, fue medido por medio del ítem “La organización cuenta con información y la data suficiente para agilizar la labor de los trabajadores”.

De estos resultados la mayor frecuencia de marcaciones corresponde a quienes indicaron un nivel de cumplimiento en alto grado, con el 52.20%, seguido por un cumplimiento en regular grado con el 38.00%.

Los resultados muestran percepciones que indican que más de la mitad con un 58.70% de frecuencias entre alto a muy alto grado, que consideran que la empresa si cuenta con información y la data suficiente para agilizar su labor.

Por otro lado, el menor porcentaje de marcaciones corresponde a los trabajadores que indicaron que este proceso se cumple en bajo grado, según el 3.30% de frecuencias.

La siguiente Tabla presenta dichos resultados, acompañado por la Figura de información que muestra una mejor ilustración sobre tales resultados:

Tabla 21

*Percepción de los trabajadores respecto a la data proporcionada por la empresa*

Ítem	Alternativas	Recuento	Frecuencia porcentual
La organización cuenta con información y la data suficiente para agilizar la labor de los trabajadores.	Muy bajo grado	0	0.00%
	Bajo grado	3	3.30%
	Regular	35	38.00%
	Alto grado	48	52.20%
	Muy alto grado	6	6.50%
	Total	92	100.00%

*Nota.* Elaboración con SPSS Windows

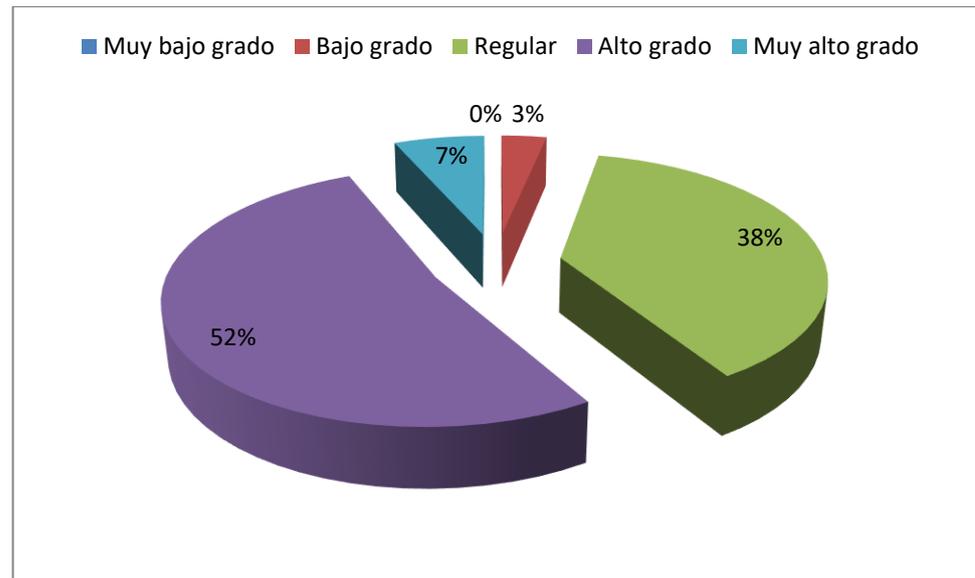


Figura 23. Percepción de los trabajadores respecto a la data proporcionada por la empresa

#### **4.1.1.6.2. Indicador: Sistemas de información administrativa**

##### **Pregunta 1:**

El indicador Sistemas de información administrativa, correspondiente a la dimensión “Supervisar a las personas” de la variable Gestión de Recursos Humanos, fue medido por medio del ítem “La organización cuenta con sistemas que permiten realizar un control sobre el cumplimiento de las metas organizacionales”.

De estos resultados la mayor frecuencia de marcaciones corresponde a quienes indicaron un nivel de cumplimiento en regular grado, con el 45.70%, seguido por un cumplimiento en alto grado con el 35.90%.

Debido a que los resultados muestran percepciones que se encuentran entre regular con tendencia a alto y muy alto grado, se puede decir que los trabajadores si consideran que la empresa cuenta con sistemas que permiten realizar un control sobre el cumplimiento de las metas organizacionales.

Por otro lado, el menor porcentaje de marcaciones corresponde a los trabajadores que indicaron que este proceso se cumple en bajo grado, según el 3.30% de frecuencias.

La siguiente Tabla presenta dichos resultados, acompañado por la Figura de información que muestra una mejor ilustración sobre tales resultados:

Tabla 22

*Percepción de los trabajadores respecto a los sistemas de información administrativa*

Ítem	Alternativas	Recuento	Frecuencia porcentual
La organización cuenta con sistemas que permiten realizar un control sobre el cumplimiento de las metas organizacionales.	Muy bajo grado	3	3.30%
	Bajo grado	4	4.30%
	Regular	42	45.70%
	Alto grado	33	35.90%
	Muy alto grado	10	10.90%
	Total	92	100.00%

*Nota.* Elaboración con SPSS Windows

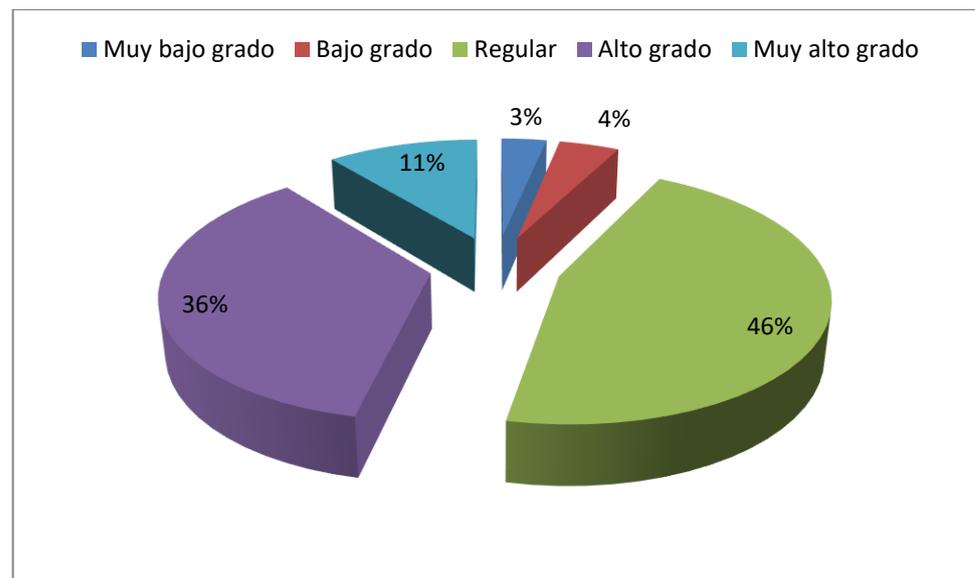


Figura 24. Percepción de los trabajadores respecto a los sistemas de información administrativa

## **4.1.2. Productividad**

### **4.1.2.1. Dimensión 1: Eficacia**

#### **4.1.2.1.1. Indicador: Flexibilidad de producción**

El indicador Flexibilidad de producción, correspondiente a la dimensión “Eficacia” de la variable Productividad, fue medido por medio del ítem “El trabajador muestra flexibilidad para adecuarse a las nuevas exigencias del puesto de trabajo”.

De estos resultados la mayor frecuencia de marcaciones corresponde a quienes indicaron un nivel de cumplimiento en alto grado, con el 50.00%, seguido por un cumplimiento en regular grado con el 22.80%.

Los resultados muestran percepciones positivas en un alto y muy alto grado con un 52.20%, los jefes área consideran que los trabajadores si muestra flexibilidad para adecuarse a las nuevas exigencias del puesto de trabajo, pero hay un 25.00% que considera que esta entre bajo a muy bajo grado la flexibilidad de adecuarse del trabajador.

Por otro lado, el menor porcentaje de marcaciones corresponde a los trabajadores que indicaron que este proceso se cumple en muy alto grado, según el 2.20% de frecuencias.

La siguiente Tabla presenta dichos resultados, acompañado por la Figura de información que muestra una mejor ilustración sobre tales resultados:

Tabla 23

*Percepción de los jefes de área respecto a la flexibilidad de sus trabajadores*

Ítem	Alternativas	Recuento	Frecuencia porcentual
El trabajador muestra flexibilidad para adecuarse a las nuevas exigencias del puesto de trabajo.	En muy bajo grado	17	18.50%
	En bajo grado	6	6.50%
	Regular	21	22.80%
	En alto grado	46	50.00%
	En muy alto grado	2	2.20%
	Total	92	100.00%

Nota. Elaboración con SPSS Windows

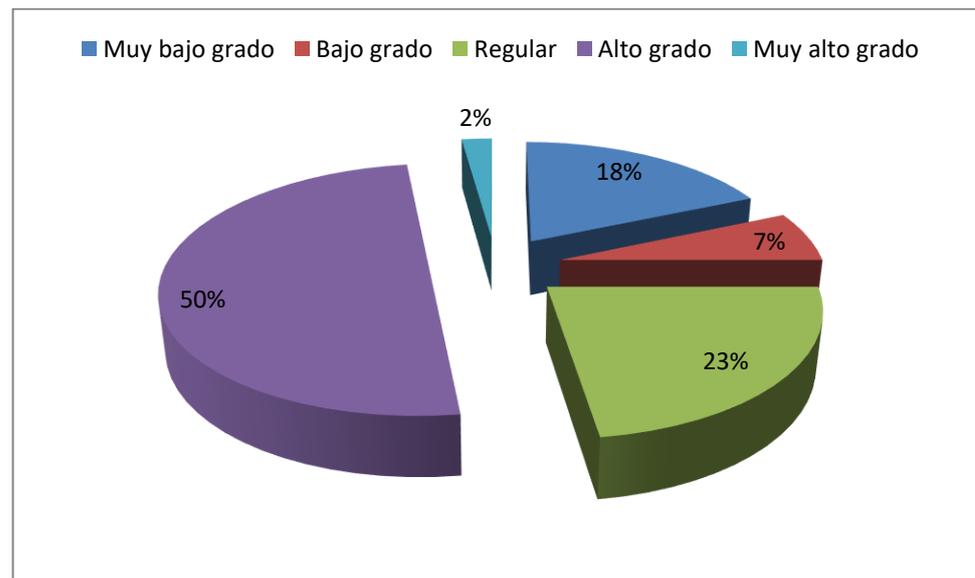


Figura 25. Percepción de los jefes de área respecto a la flexibilidad de sus trabajadores

#### 4.1.2.1.2. Indicador: Cumplimiento de lotes exigidos

El indicador Cumplimiento de lotes exigidos, correspondiente a la dimensión “Eficacia” de la variable Productividad, fue medido por medio del ítem “El trabajador cumple con la cantidad de trabajo encargado.”.

De estos resultados la mayor frecuencia de marcaciones corresponde a quienes indicaron un nivel de cumplimiento en alto grado, con el 56.50%, seguido por un cumplimiento en muy bajo grado con el 18.50%.

Los resultados muestran percepciones favorables con un 58.70% de frecuencias en un alto y muy alto grado de los jefes de área respecto a que los trabajadores si cumplen con la cantidad de trabajo encargado, pero hay un 25.00% de frecuencias donde el jefe considera que el trabajador cumple, pero en bajo a muy bajo grado.

Por otro lado, el menor porcentaje de marcaciones corresponde a los trabajadores que indicaron que este proceso se cumple en muy alto grado, según el 2.20% de frecuencias.

La siguiente Tabla presenta dichos resultados, acompañado por la Figura de información que muestra una mejor ilustración sobre tales resultados:

Tabla 24

*Percepción de los jefes de área respecto al cumplimiento de lotes exigidos de sus trabajadores*

Ítem	Alternativas	Recuento	Frecuencia porcentual
El trabajador cumple con la cantidad de trabajo encargado.	En muy bajo grado	17	18.50%
	En bajo grado	6	6.50%
	Regular	15	16.30%
	En alto grado	52	56.50%
	En muy alto grado	2	2.20%
	Total	92	100.00%

Nota. Elaboración con SPSS Windows

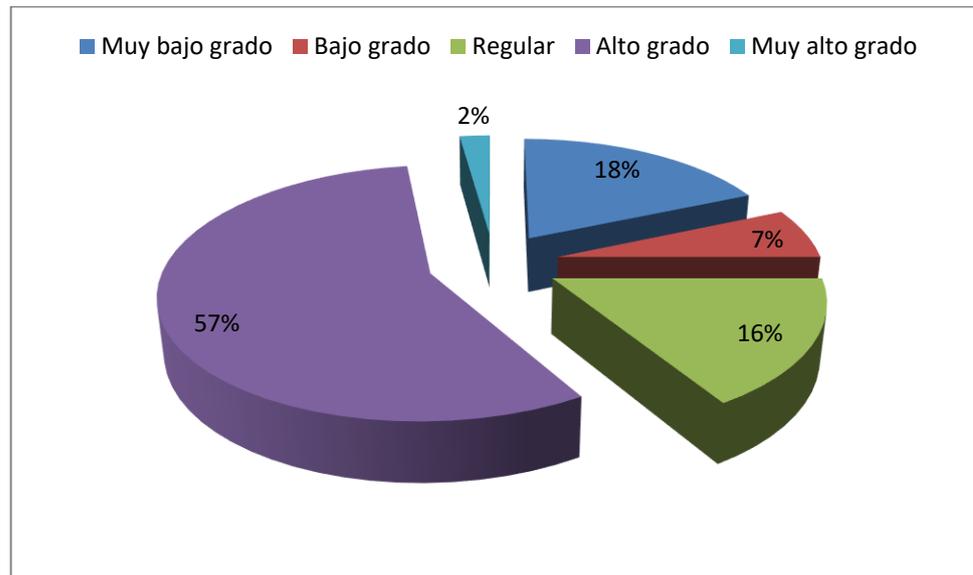


Figura 26. Percepción de los jefes de área respecto al cumplimiento de lotes exigidos de sus trabajadores

#### **4.1.2.1.3. Indicador: Anticipación de pedidos**

El indicador Anticipación de pedidos, correspondiente a la dimensión “Eficacia” de la variable Productividad, fue medido por medio del ítem “El trabajador cumple con anticipación con la entrega del trabajo encargado”.

De estos resultados la mayor frecuencia de marcaciones corresponde a quienes indicaron un nivel de cumplimiento en alto grado, con el 48.90%, seguido por un cumplimiento en bajo grado con el 25.00%.

Los resultados muestran percepciones que indican que un 51.10% de frecuencias, entre alto y muy alto grado, si cumplen con anticipación con la entrega del trabajo encargado, pero se debe considerar que según los jefes de área aseguran que hay un 25.00% de los trabajadores que cumplen en bajo grado con la entrega de trabajado con anticipación.

Por otro lado, el menor porcentaje de marcaciones corresponde a los trabajadores que indicaron que este proceso se cumple en muy alto grado, según el 2.20% de frecuencias.

La siguiente Tabla presenta dichos resultados, acompañado por la Figura de información que muestra una mejor ilustración sobre tales resultados:

Tabla 25

*Percepción de los jefes de área respecto a la anticipación de pedidos de sus trabajadores*

Ítem	Alternativas	Recuento	Frecuencia porcentual
El trabajador cumple con anticipación con la entrega del trabajo encargado.	En muy bajo grado	0	0.00%
	En bajo grado	23	25.00%
	Regular	22	23.90%
	En alto grado	45	48.90%
	En muy alto grado	2	2.20%
	Total	92	100.00%

*Nota.* Elaboración con SPSS Windows

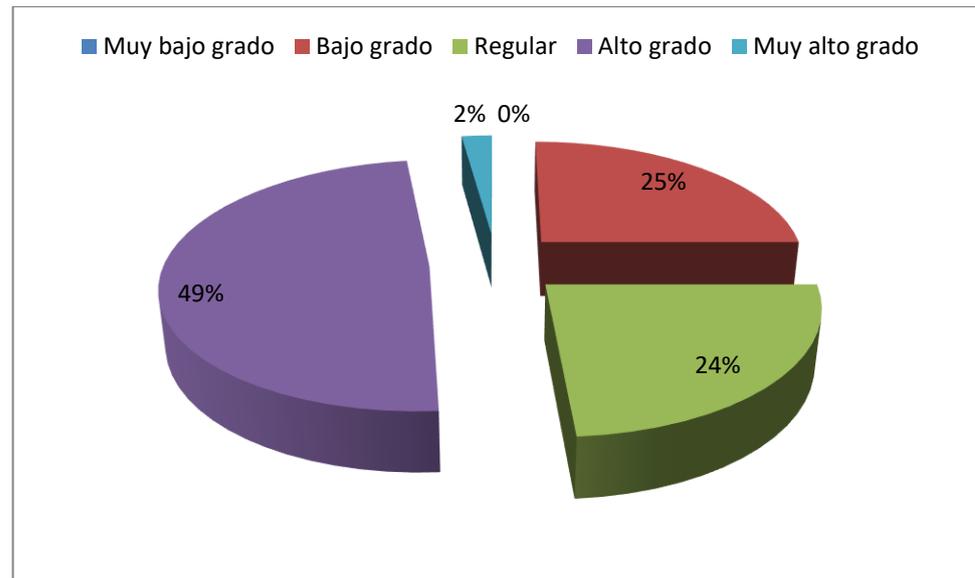


Figura 27. Percepción de los jefes de área respecto a la anticipación de pedidos de sus trabajadores

#### **4.1.2.1.4. Indicador: Fidelidad con el diseño**

El indicador Fidelidad con el diseño, correspondiente a la dimensión “Eficacia” de la variable Productividad, fue medido por medio del ítem “El trabajador cumple de forma exacta con el trabajo encargado según las especificaciones requeridas”.

De estos resultados la mayor frecuencia de marcaciones corresponde a quienes indicaron un nivel de cumplimiento en alto grado, con el 44.60%, seguido por un cumplimiento en bajo grado con el 30.40%.

Los resultados muestran la percepción de los jefes de área se encuentra entre alto y muy alto con un 52.20% de frecuencias, en el cual, si consideran que el trabajador cumple de forma exacta con el trabajo encargado según las especificaciones requeridas, pero hay un 30.40% que considera que cumple en bajo grado.

Por otro lado, el menor porcentaje de marcaciones corresponde a los trabajadores que indicaron que este proceso se cumple en muy alto grado, según el 7.60% de frecuencias.

La siguiente Tabla presenta dichos resultados, acompañado por la Figura de información que muestra una mejor ilustración sobre tales resultados:

Tabla 26

*Percepción de los jefes de área respecto a la fidelidad con el diseño de sus trabajadores*

Ítem	Alternativas	Recuento	Frecuencia porcentual
El trabajador cumple de forma exacta con el trabajo encargado según las especificaciones requeridas.	En muy bajo grado	0	0.00%
	En bajo grado	28	30.40%
	Regular	16	17.40%
	En alto grado	41	44.60%
	En muy alto grado	7	7.60%
	Total	92	100.00%

Nota. Elaboración con SPSS Windows

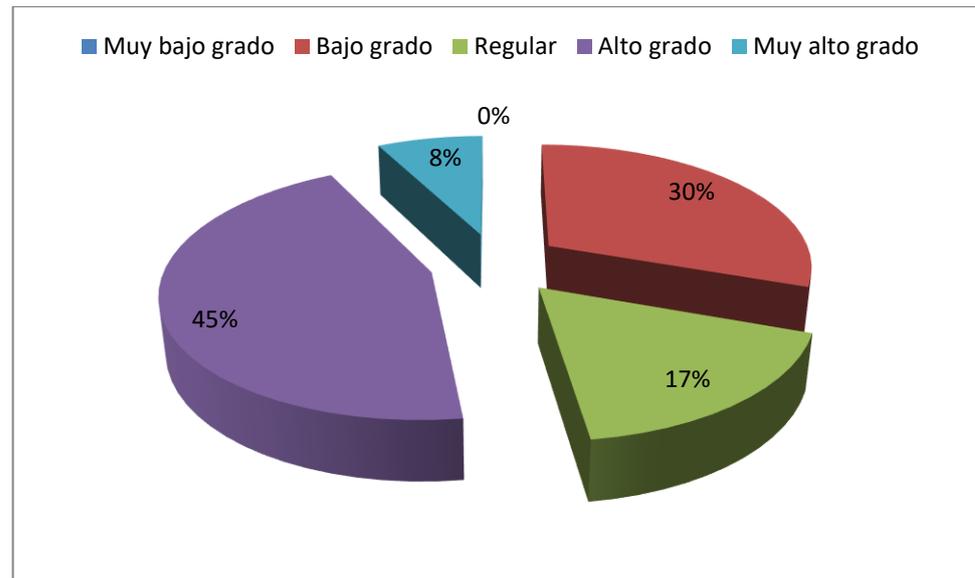


Figura 28. Percepción de los jefes de área respecto a la fidelidad con el diseño de sus trabajadores

#### **4.1.2.1.5. Indicador: Respuesta a consultas técnicas**

El indicador Respuesta a consultas técnicas, correspondiente a la dimensión “Eficacia” de la variable Productividad, fue medido por medio del ítem “El trabajador cuenta con el conocimiento técnico suficiente para brindar respuestas según lo requiera el trabajo”.

De estos resultados la mayor frecuencia de marcaciones corresponde a quienes indicaron un nivel de cumplimiento en alto grado, con el 48.90%, seguido por un cumplimiento en regular grado con el 23.90%.

Debido a que los resultados muestran la mayor cantidad de percepciones en alto grado, se puede decir que los jefes de área consideran que el trabajador si cuenta con el conocimiento técnico suficiente para brindar respuestas según lo requiera el trabajo, pero hay un 27.10% de frecuencias que indican que el trabajador cuenta con el conocimiento técnico entre bajo a muy bajo grado.

Por otro lado, el menor porcentaje de marcaciones corresponde a los trabajadores que indicaron que este proceso se cumple en muy bajo grado, según el 5.40% de frecuencias.

La siguiente Tabla presenta dichos resultados, acompañado por la Figura de información que muestra una mejor ilustración sobre tales resultados:

Tabla 27

*Percepción de los jefes de área respecto a la respuesta a consultas técnicas de sus trabajadores*

Ítem	Alternativas	Recuento	Frecuencia porcentual
El trabajador cuenta con el conocimiento técnico suficiente para brindar respuestas según lo requiera el trabajo.	En muy bajo grado	5	5.40%
	En bajo grado	20	21.70%
	Regular	22	23.90%
	En alto grado	45	48.90%
	En muy alto grado	0	0.00%
	Total	92	100.00%

Nota. Elaboración con SPSS Windows

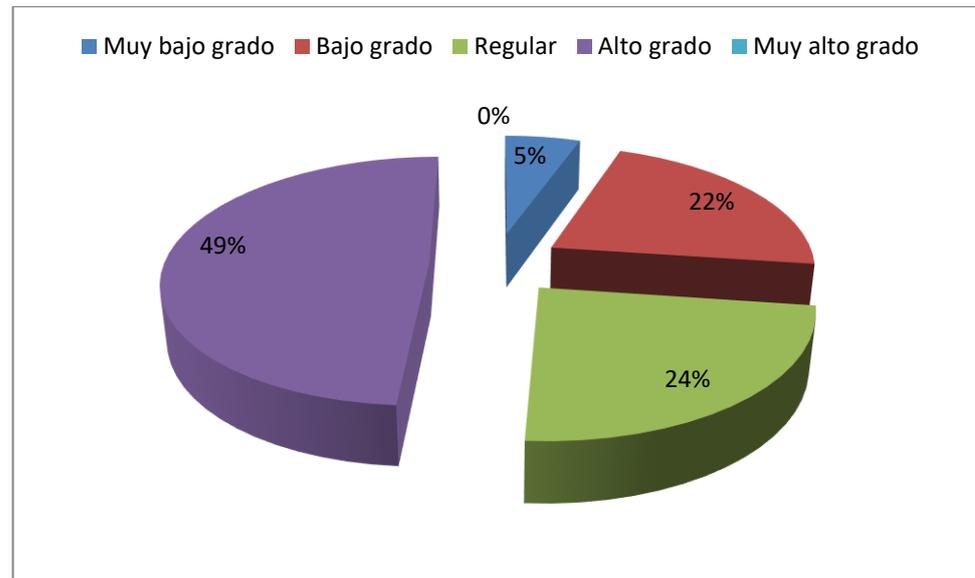


Figura 29. Percepción de los jefes de área respecto a la respuesta a consultas técnicas de sus trabajadores

#### **4.1.2.1.6. Indicador: Contribución al mejoramiento de parámetros (operación, calidad y costos)**

El indicador Contribución al mejoramiento de parámetros (operación, calidad y costos), correspondiente a la dimensión “Eficacia” de la variable Productividad, fue medido por medio del ítem “El trabajador, gracias a su labor, contribuye al mejoramiento de parámetros en términos de operación, calidad y costos”.

De estos resultados la mayor frecuencia de marcaciones corresponde a quienes indicaron un nivel de cumplimiento en alto grado, con el 65.20%, seguido por un cumplimiento en muy bajo grado con el 12.00%.

Los resultados muestran percepciones con un 72.80% entre alto y muy alto grado, donde los jefes de área consideran que el trabajador si contribuye al mejoramiento de parámetros en términos de operación, calidad y costos, pero hay un 18.50% de frecuencias que consideran que es bajo a muy bajo grado.

Por otro lado, el menor porcentaje de marcaciones corresponde a los trabajadores que indicaron que este proceso se cumple en bajo grado, según el 6.50% de frecuencias.

La siguiente Tabla presenta dichos resultados, acompañado por la Figura de información que muestra una mejor ilustración sobre tales resultados:

Tabla 28

*Percepción de los jefes de área respecto a la contribución al mejoramiento de parámetros de sus trabajadores*

Ítem	Alternativas	Recuento	Frecuencia porcentual
El trabajador, gracias a su labor, contribuye al mejoramiento de parámetros en términos de operación, calidad y costos.	En muy bajo grado	11	12.00%
	En bajo grado	6	6.50%
	Regular	8	8.70%
	En alto grado	60	65.20%
	En muy alto grado	7	7.60%
	Total	92	100.00%

*Nota.* Elaboración con SPSS Windows

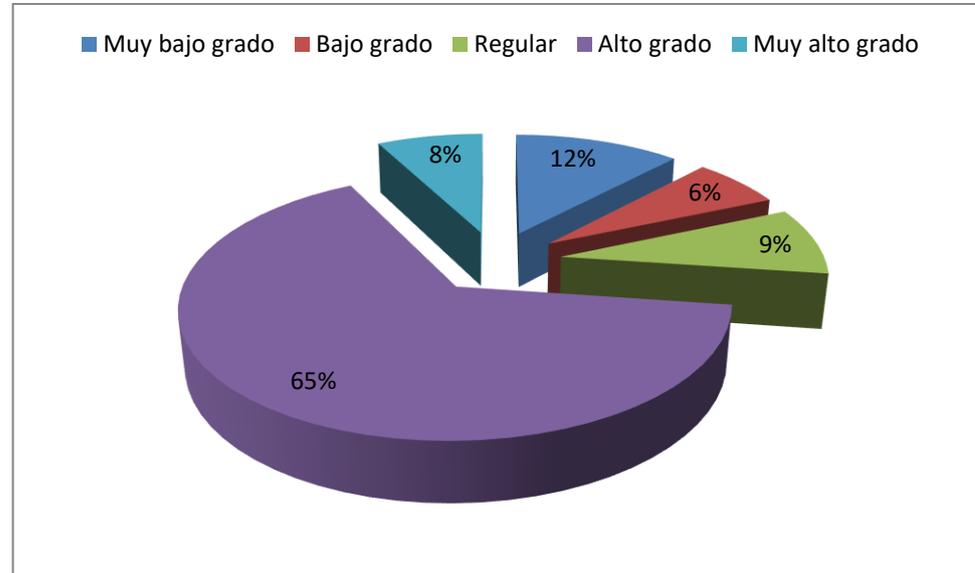


Figura 30. Percepción de los jefes de área respecto a la contribución al mejoramiento de parámetros de sus trabajadores

#### **4.1.2.1.7. Indicador: Reducción de costos**

El indicador Reducción de costos, correspondiente a la dimensión “Eficacia” de la variable Productividad, fue medido por medio del ítem “El trabajador es consciente de la importancia de utilizar adecuadamente los recursos para no generar costos innecesarios”.

De estos resultados la mayor frecuencia de marcaciones corresponde a quienes indicaron un nivel de cumplimiento en alto grado, con el 48.90%, seguido por un cumplimiento en muy bajo grado con el 18.50%.

Debido a que hay un 61.90% entre el rango de alto a muy alto grado, los jefes de área indican que el trabajador si es consciente de la importancia de utilizar adecuadamente los recursos para no generar costos innecesarios, pero hay un 25.00% de frecuencias los cuales consideran que es en bajo a muy bajo grado.

Por otro lado, el menor porcentaje de marcaciones corresponde a los trabajadores que indicaron que este proceso se cumple en bajo grado, según el 6.50% de frecuencias.

La siguiente Tabla presenta dichos resultados, acompañado por la Figura de información que muestra una mejor ilustración sobre tales resultados:

Tabla 29

*Percepción de los jefes de área respecto a la reducción de costos de sus trabajadores*

Ítem	Alternativas	Recuento	Frecuencia porcentual
El trabajador es consciente de la importancia de utilizar adecuadamente los recursos para no generar costos innecesarios.	En muy bajo grado	17	18.50%
	En bajo grado	6	6.50%
	Regular	12	13.00%
	En alto grado	45	48.90%
	En muy alto grado	12	13.00%
	Total	92	100.00%

Nota. Elaboración con SPSS Windows

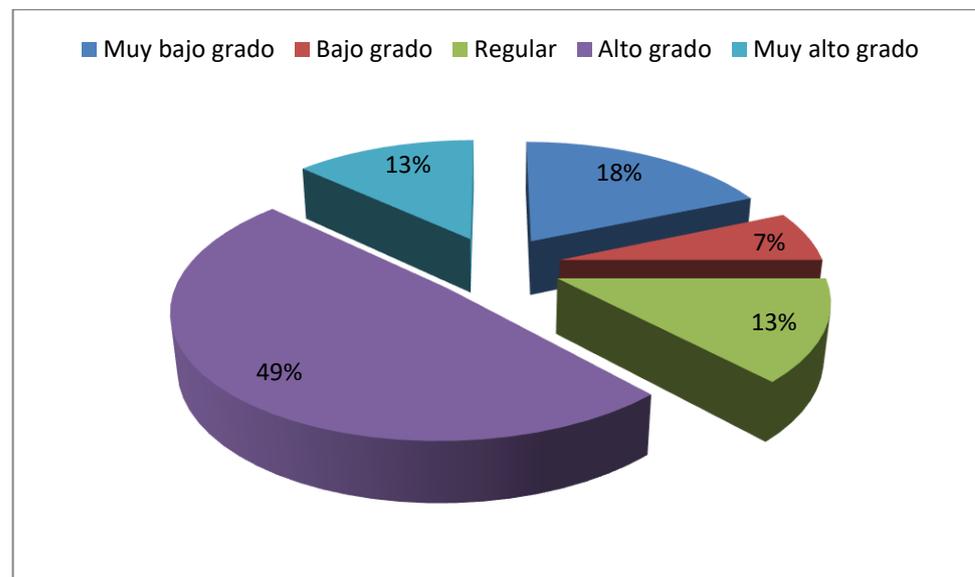


Figura 31. Percepción de los jefes de área respecto a la reducción de costos de sus trabajadores

#### **4.1.2.1.8. Indicador: Precisión de procesos**

El indicador Precisión de procesos, correspondiente a la dimensión “Eficacia” de la variable Productividad, fue medido por medio del ítem “La labor desarrollada por el trabajador es preciso en cuanto al cumplimiento de los procedimientos”.

De estos resultados la mayor frecuencia de marcaciones corresponde a quienes indicaron un nivel de cumplimiento en alto grado, con el 46.70%, seguido por un cumplimiento en bajo grado con el 18.50%.

Los resultados muestran percepciones que indican que un 59.70% se encuentra en alto a muy alto grado, indicando que los jefes de área consideran que la labor desarrollada por el trabajador si es preciso en cuanto al cumplimiento de los procedimientos, pero hay un 25.00% de frecuencias en las cuales muestra las percepciones de los jefes de área en cuanto a la precisión del cumplimiento de procedimientos de sus trabajadores entre bajo a muy bajo grado.

Por otro lado, el menor porcentaje de marcaciones corresponde a los trabajadores que indicaron que este proceso se cumple en bajo grado, según el 6.50% de frecuencias.

La siguiente Tabla presenta dichos resultados, acompañado por la Figura de información que muestra una mejor ilustración sobre tales resultados:

Tabla 30

*Percepción de los jefes de área respecto a la precisión de procesos de sus trabajadores*

Ítem	Alternativas	Recuento	Frecuencia porcentual
La labor desarrollada por el trabajador es preciso en cuanto al cumplimiento de los procedimientos.	En muy bajo grado	17	18.50%
	En bajo grado	6	6.50%
	Regular	14	15.20%
	En alto grado	43	46.70%
	En muy alto grado	12	13.00%
	Total	92	100.00%

Nota. Elaboración con SPSS Windows

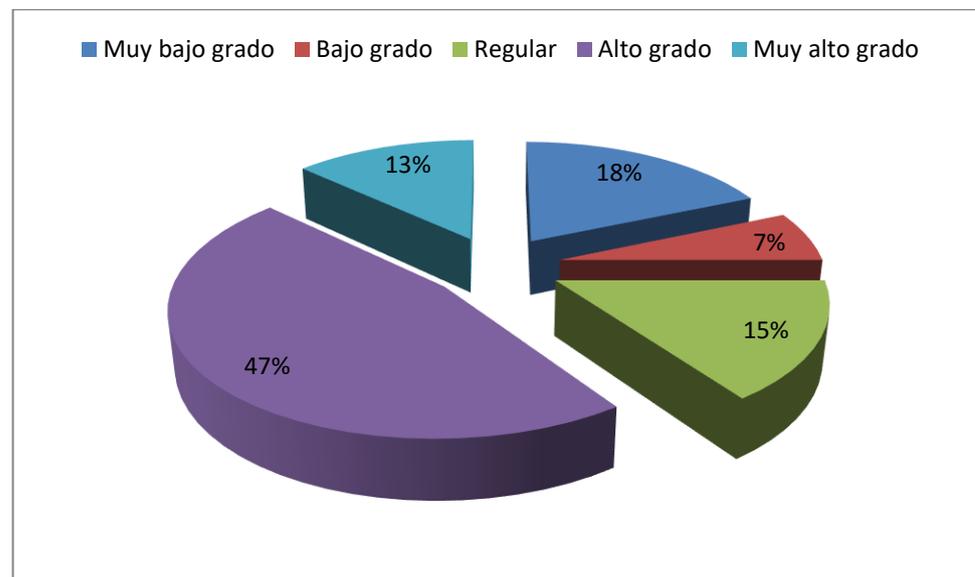


Figura 32. Percepción de los jefes de área respecto a la precisión de procesos de sus trabajadores

#### 4.1.2.1.9. Indicador: Disminución de tiempos

El indicador Disminución de tiempos, correspondiente a la dimensión “Eficacia” de la variable Productividad, fue medido por medio del ítem “El trabajador procura hacer uso adecuado de los tiempos para que este no afecte la prolongación de la producción”.

De estos resultados la mayor frecuencia de marcaciones corresponde a quienes indicaron un nivel de cumplimiento en alto grado, con el 55.40%, seguido por un cumplimiento en muy bajo grado con el 25.00%.

Los resultados muestran percepciones que indican que mayoritariamente se encuentra entre alto y muy alto grado con un 57.60%, por lo cual los jefes de área consideran que el trabajador si procura hacer uso adecuado de los tiempos para que este no afecte la prolongación de la producción, pero también consideran que son 23 trabajadores del total de encuestados, que se encuentran en un muy bajo grado.

Por otro lado, el menor porcentaje de marcaciones corresponde a los trabajadores que indicaron que este proceso se cumple en muy alto grado, según el 2.20% de frecuencias.

La siguiente Tabla presenta dichos resultados, acompañado por la Figura de información que muestra una mejor ilustración sobre tales resultados:

Tabla 31

*Percepción de los jefes de área respecto a la disminución de tiempos de sus trabajadores*

Ítem	Alternativas	Recuento	Frecuencia porcentual
El trabajador procura hacer uso adecuado de los tiempos para que este no afecte la prolongación de la producción.	En muy bajo grado	23	25.00%
	En bajo grado	0	0.00%
	Regular	16	17.40%
	En alto grado	51	55.40%
	En muy alto grado	2	2.20%
	Total	92	100.00%

Nota. Elaboración con SPSS Windows

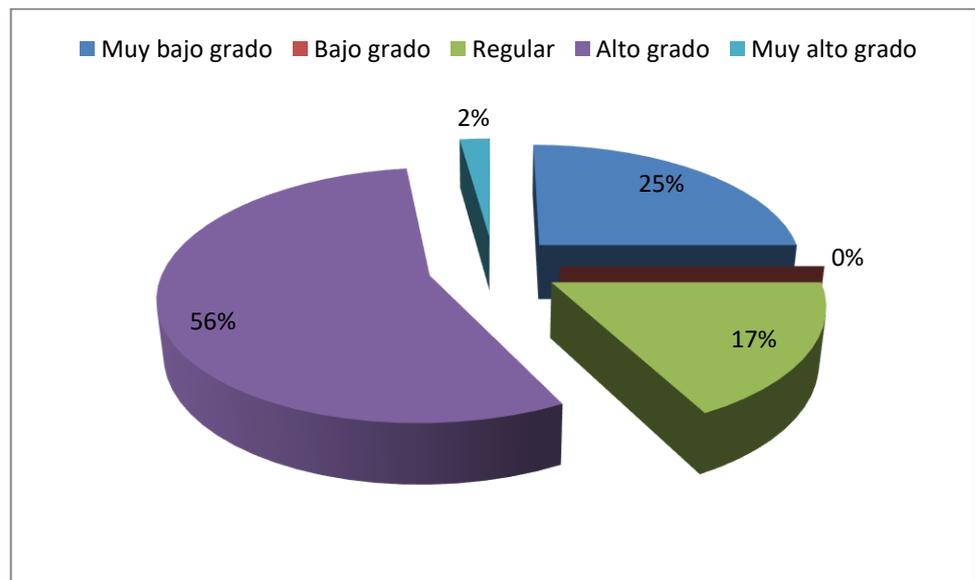


Figura 33. Percepción de los jefes de área respecto a la disminución de tiempos de sus trabajadores

#### **4.1.2.2. Dimensión 2: Efectividad**

##### **4.1.2.2.1. Indicador: Cumplimiento del programa de producción**

El indicador Cumplimiento del programa de producción, correspondiente a la dimensión “Efectividad” de la variable Productividad, fue medido por medio del ítem “El trabajador cumple con la programación del trabajo establecido por la empresa”.

De estos resultados la mayor frecuencia de marcaciones corresponde a quienes indicaron un nivel de cumplimiento en alto grado, con el 52.20%, seguido por un cumplimiento en muy bajo grado con el 25.00%.

Los resultados muestran percepciones que indican que un 65.20% está entre alto y muy alto grado, es por ello que, los jefes de área consideran que el trabajador si cumple con la programación del trabajo establecido por la empresa, pero hay 23 trabajadores que representan el 25.00% que se encuentran en un muy bajo grado.

Por otro lado, el menor porcentaje de marcaciones corresponde a los trabajadores que indicaron que este proceso se cumple en regular grado, según el 9.80% de frecuencias.

La siguiente Tabla presenta dichos resultados, acompañado por la Figura de información que muestra una mejor ilustración sobre tales resultados:

Tabla 32

*Percepción de los jefes de área respecto al cumplimiento del programa de producción de sus trabajadores*

Ítem	Alternativas	Recuento	Frecuencia porcentual
El trabajador cumple con la programación del trabajo establecido por la empresa.	En muy bajo grado	23	25.00%
	En bajo grado	0	0.00%
	Regular	9	9.80%
	En alto grado	48	52.20%
	En muy alto grado	12	13.00%
	Total	92	100.00%

Nota. Elaboración con SPSS Windows

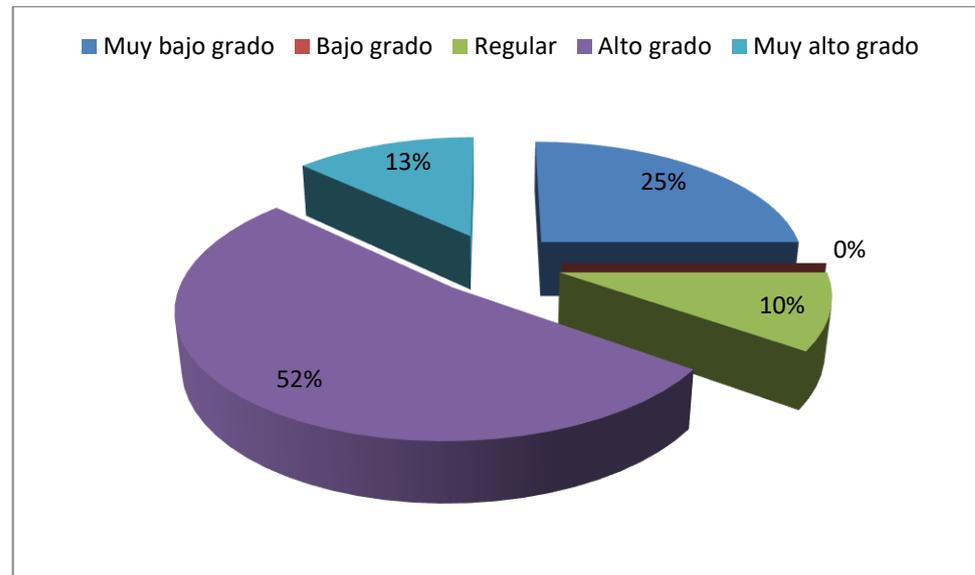


Figura 34. Percepción de los jefes de área respecto al cumplimiento del programa de producción de sus trabajadores

#### **4.1.2.2.2. Indicador: Concordancia de calidad**

El indicador Concordancia de calidad, correspondiente a la dimensión “Efectividad” de la variable Productividad, fue medido por medio del ítem “La labor del trabajador está enfocada con el cumplimiento de las políticas de calidad”.

De estos resultados la mayor frecuencia de marcaciones corresponde a quienes indicaron un nivel de cumplimiento en alto grado, con el 66.30%, seguido por un cumplimiento en muy bajo grado con el 25.00%.

Los resultados muestran percepciones que indican que un 68.50% se encuentran en un alto y muy alto grado, en donde los jefes de área consideran que la labor del trabajador si está enfocada con el cumplimiento de las políticas de calidad, pero hay unos 27 trabajadores que representan el 29.30% del total de la muestra que se encuentran entre bajo a muy bajo grado.

Por otro lado, el menor porcentaje de marcaciones corresponde a los trabajadores que indicaron que este proceso se cumple en muy alto grado, según el 2.20% de frecuencias.

La siguiente Tabla presenta dichos resultados, acompañado por la Figura de información que muestra una mejor ilustración sobre tales resultados:

Tabla 33

*Percepción de los jefes de área respecto a la concordancia de calidad de sus trabajadores*

Ítem	Alternativas	Recuento	Frecuencia porcentual
La labor del trabajador enfocada con el cumplimiento de las políticas de calidad.	En muy bajo grado	23	25.00%
	En bajo grado	4	4.30%
	Regular	2	2.20%
	En alto grado	61	66.30%
	En muy alto grado	2	2.20%
	Total	92	100.00%

*Nota.* Elaboración con SPSS Windows

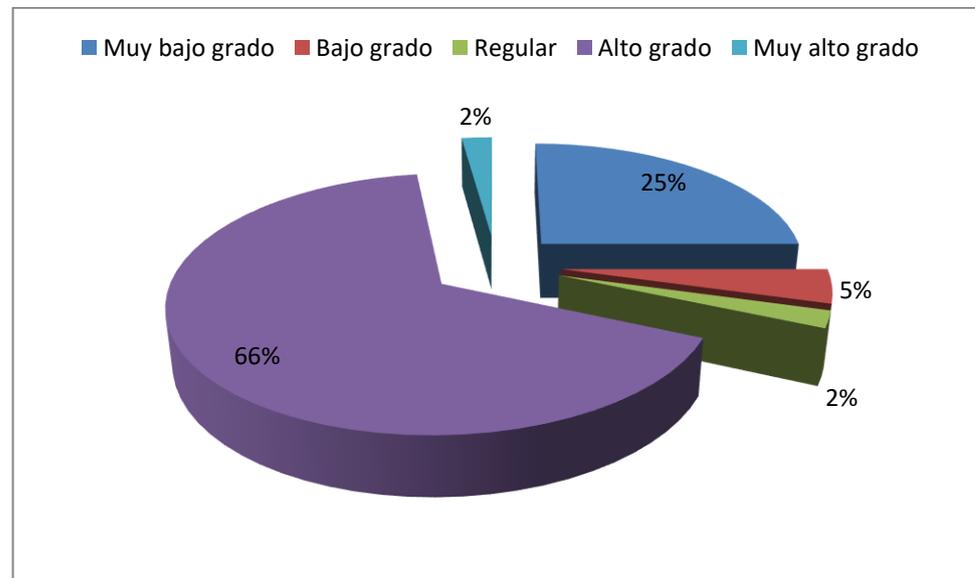


Figura 35. Percepción de los jefes de área respecto a la concordancia de calidad de sus trabajadores

#### **4.1.2.2.3. Indicador: Cumplimiento de entrega**

El indicador Cumplimiento de entrega, correspondiente a la dimensión “Efectividad” de la variable Productividad, fue medido por medio del ítem “El trabajador cumple con la entrega de su labor encargada según lo exigido”.

De estos resultados la mayor frecuencia de marcaciones corresponde a quienes indicaron un nivel de cumplimiento en alto grado, con el 46.70%, seguido por un cumplimiento en muy bajo grado con el 25.00%.

Los resultados muestran percepciones que indican que el 59.70% se encuentran entre alto y muy alto grado, por lo cual los jefes de área consideran que el trabajador si cumple con la entrega de su labor encargada según lo exigido, pero hay un 25% de frecuencias que representa a 23 trabajadores que cumplen según la evaluación de sus jefes de área en un muy bajo grado.

Por otro lado, el menor porcentaje de marcaciones corresponde a los trabajadores que indicaron que este proceso se cumple en muy alto grado, según el 13.00% de frecuencias.

La siguiente Tabla presenta dichos resultados, acompañado por la Figura de información que muestra una mejor ilustración sobre tales resultados:

*Percepción de los jefes de área respecto al cumplimiento de entrega de sus trabajadores*

Ítem	Alternativas	Recuento	Frecuencia porcentual
El trabajador cumple con la entrega de su labor encargada según lo exigido.	En muy bajo grado	23	25.00%
	En bajo grado	0	0.00%
	Regular	14	15.20%
	En alto grado	43	46.70%
	En muy alto grado	12	13.00%
Total		92	100.00%

*Nota.* Elaboración con SPSS Windows

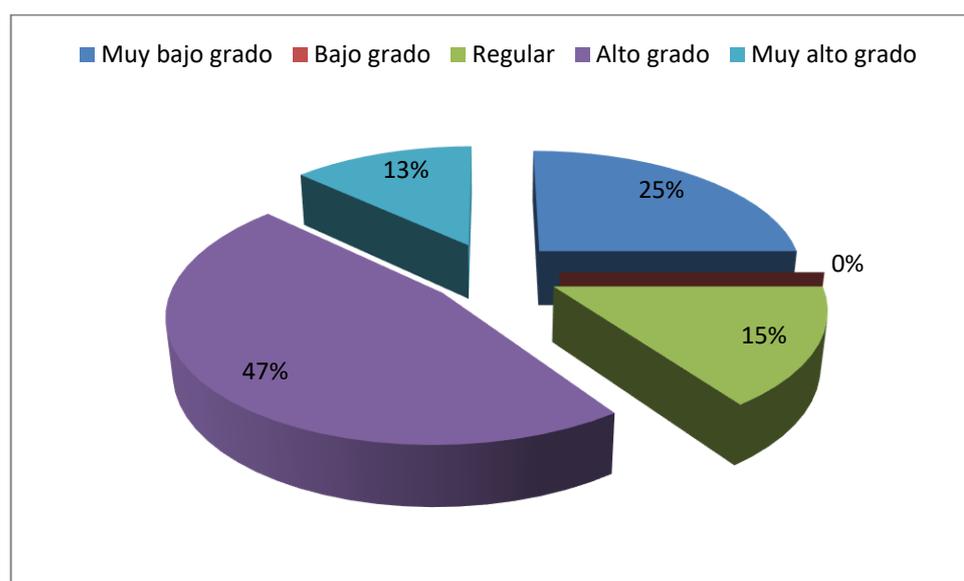


Figura 36. Percepción de los jefes de área respecto al cumplimiento de entrega de sus trabajadores

### **4.1.2.3. Dimensión 3: Eficiencia**

#### **4.1.2.3.1. Indicador: Retrabajo**

El indicador Retrabajo, correspondiente a la dimensión “Eficiencia” de la variable Productividad, fue medido por medio del ítem “El trabajador cumple con la entrega del trabajo como corresponde evitando realizar retrabajo.”.

De estos resultados la mayor frecuencia de marcaciones corresponde a quienes indicaron un nivel de cumplimiento en alto grado, con el 44.60%, seguido por un cumplimiento en bajo grado con el 30.40%.

Los resultados muestran percepciones que indican un 57.60% se encuentran en un alto y muy alto grado, por lo tanto, los jefes de área consideran que el trabajador si cumple con la entrega del trabajo como corresponde evitando realizar retrabajo, pero hay 28 trabajadores que representan el 30.40% de frecuencias que cumplen en un bajo grado.

Por otro lado, el menor porcentaje de marcaciones corresponde a los trabajadores que indicaron que este proceso se cumple en regular grado, según el 12.00% de frecuencias.

La siguiente Tabla presenta dichos resultados, acompañado por la Figura de información que muestra una mejor ilustración sobre tales resultados:

*Percepción de los jefes de área respecto al retrabajo de sus trabajadores*

Ítem	Alternativas	Recuento	Frecuencia porcentual
El trabajador cumple con la entrega del trabajo como corresponde evitando realizar retrabajo.	En muy bajo grado	0	0.00%
	En bajo grado	28	30.40%
	Regular	11	12.00%
	En alto grado	41	44.60%
	En muy alto grado	12	13.00%
	Total	92	100.00%

*Nota.* Elaboración con SPSS Windows

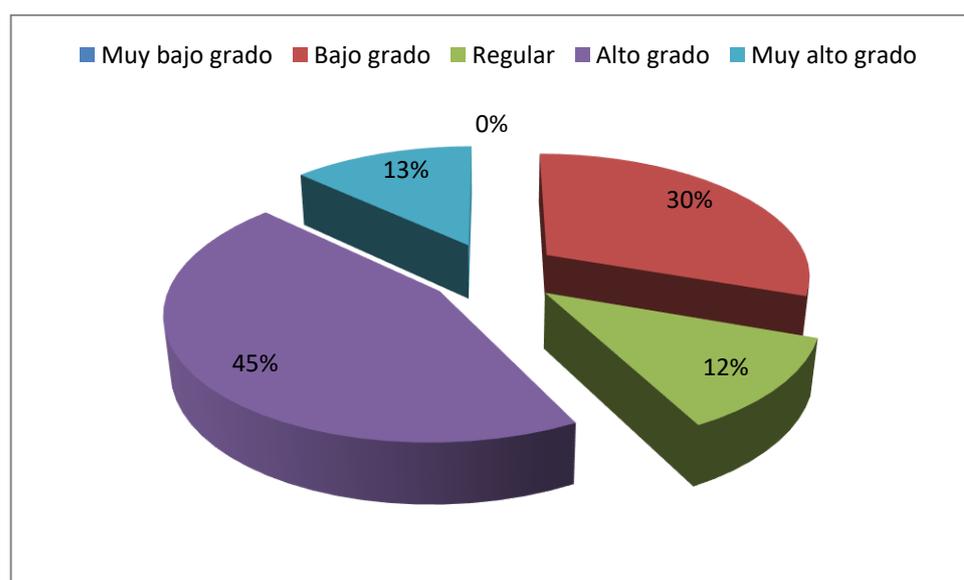


Figura 37. Percepción de los jefes de área respecto al retrabajo de sus trabajadores

**4.1.2.3.2. Indicador: Inventarios en procesos**

El indicador Inventarios en procesos, correspondiente a la dimensión “Eficiencia” de la variable Productividad, fue medido por medio del ítem “El trabajador cumple con la cantidad de informes según requerimiento”.

De estos resultados la mayor frecuencia de marcaciones corresponde a quienes indicaron un nivel de cumplimiento en alto grado, con el 40.20%, seguido por un cumplimiento en bajo grado con el 30.40%.

Los resultados muestran percepciones que indican que un 53.20% se encuentran en un alto y muy alto grado, por lo que los jefes de área consideran que el trabajador si cumple con la cantidad de informes según requerimiento, pero hay 28 trabajadores que representan un 30.40% de frecuencias del total de la muestra que, según los jefes de área, cumplen en bajo grado.

Por otro lado, el menor porcentaje de marcaciones corresponde a los trabajadores que indicaron que este proceso se cumple en muy alto grado, según el 13.00% de frecuencias.

La siguiente Tabla presenta dichos resultados, acompañado por la Figura de información que muestra una mejor ilustración sobre tales resultados:

Tabla 36

*Percepción de los jefes de área respecto al inventarios en procesos de sus trabajadores*

Ítem	Alternativas	Recuento	Frecuencia porcentual
El trabajador cumple con la cantidad de informes según requerimiento.	En muy bajo grado	0	0.00%
	En bajo grado	28	30.40%
	Regular	15	16.30%
	En alto grado	37	40.20%
	En muy alto grado	12	13.00%
	Total	92	100.00%

*Nota.* Elaboración con SPSS Windows

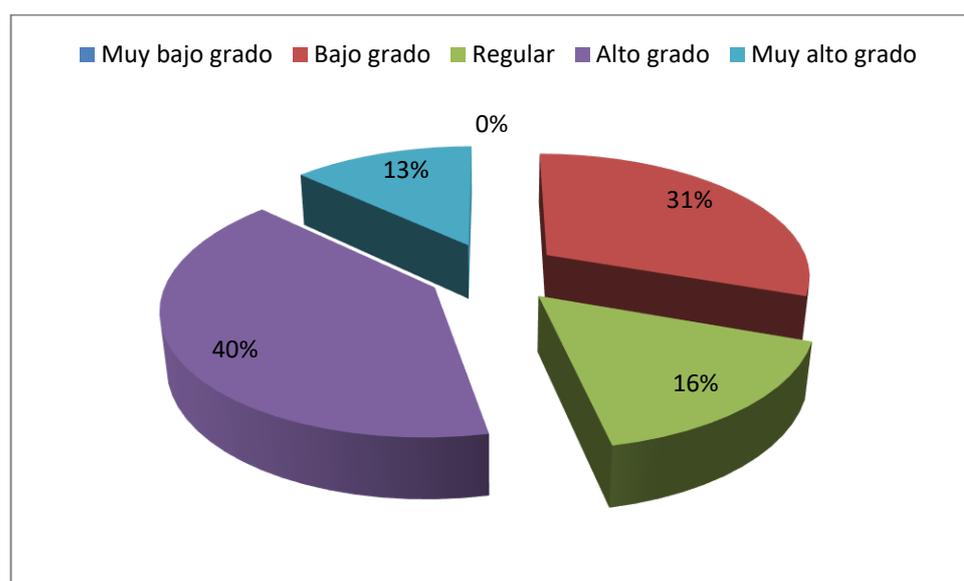


Figura 38. Percepción de los jefes de área respecto al inventarios en procesos de sus trabajadores

#### **4.1.2.3.3. Indicador: Ratio de operaciones**

El indicador Ratio de operaciones, correspondiente a la dimensión “Eficiencia” de la variable Productividad, fue medido por medio del ítem “El trabajador realiza las tareas sobre los rangos de tiempo establecidos por la empresa”.

De estos resultados la mayor frecuencia de marcaciones corresponde a quienes indicaron un nivel de cumplimiento en alto grado, con el 42.40%, seguido por un cumplimiento en regular grado con el 19.60%.

Los resultados muestran percepciones que indican que un 55.40% se encuentra en alto y muy alto grado, por lo que los jefes de área consideran que el trabajador si realiza las tareas sobre los rangos de tiempo establecidos por la empresa, pero hay un 25.00% de trabajadores que están considerados entre regular y muy bajo grado.

Por otro lado, el menor porcentaje de marcaciones corresponde a los trabajadores que indicaron que este proceso se cumple en muy bajo grado, según el 6.50% de frecuencias.

La siguiente Tabla presenta dichos resultados, acompañado por la Figura de información que muestra una mejor ilustración sobre tales resultados:

Tabla 37

*Percepción de los jefes de área respecto al ratio de operaciones generado por sus trabajadores*

Ítem	Alternativas	Recuento	Frecuencia porcentual
El trabajador realiza las tareas sobre los rangos de tiempo establecidos por la empresa.	En muy bajo grado	6	6.50%
	En bajo grado	17	18.50%
	Regular	18	19.60%
	En alto grado	39	42.40%
	En muy alto grado	12	13.00%
	Total	92	100.00%

Nota. Elaboración con SPSS Windows

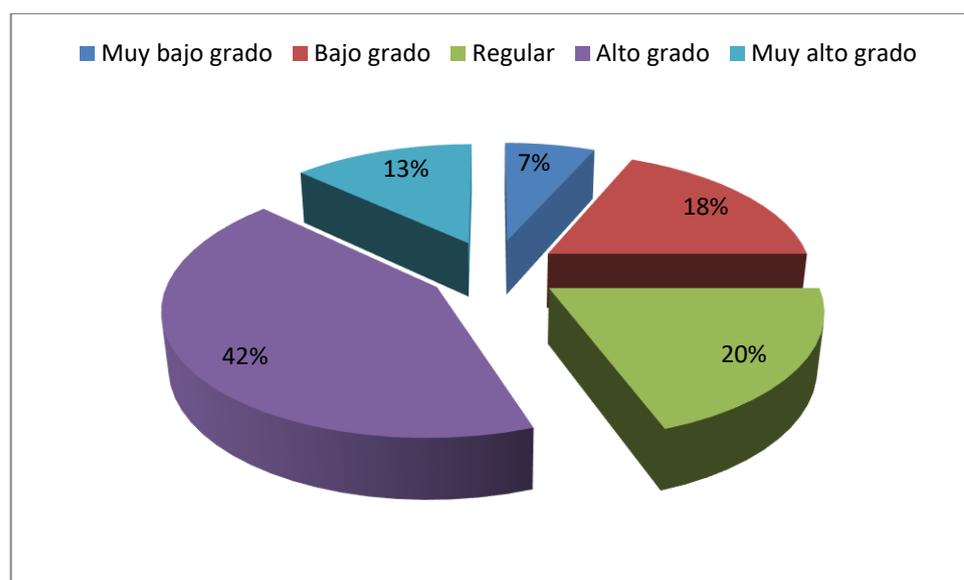


Figura 39. Percepción de los jefes de área respecto al ratio de operaciones generado por sus trabajadores

#### **4.1.2.3.4. Indicador: Demoras**

El indicador Demoras, correspondiente a la dimensión “Eficiencia” de la variable Productividad, fue medido por medio del ítem “El trabajador procura que no se susciten situaciones que demoren o retrasen el trabajo encargado”.

De estos resultados la mayor frecuencia de marcaciones corresponde a quienes indicaron un nivel de cumplimiento en alto grado, con el 42.40%, seguido por un cumplimiento en regular grado con el 19.60%.

Los resultados muestran percepciones que indican que un 55.40% que se encuentran en un alto y muy alto grado, donde los jefes de área consideran que el trabajador si procura que no se susciten situaciones que demoren o retrasen el trabajo encargado, pero hay 23 trabajadores que representan un 25.00% de frecuencias que, según los jefes de área, procuran que no se susciten situaciones que demoren o retrasen el trabajo encargado en bajo a muy bajo grado.

Por otro lado, el menor porcentaje de marcaciones corresponde a los trabajadores que indicaron que este proceso se cumple en muy bajo grado, según el 12.00% de frecuencias.

La siguiente Tabla presenta dichos resultados, acompañado por la Figura de información que muestra una mejor ilustración sobre tales resultados:

Tabla 38

*Percepción de los jefes de área respecto a las demoras generadas por sus trabajadores*

Ítem	Alternativas	Recuento	Frecuencia porcentual
El trabajador procura que no se susciten situaciones que demoren o retrasen el trabajo encargado.	En muy bajo grado	11	12.00%
	En bajo grado	12	13.00%
	Regular	18	19.60%
	En alto grado	39	42.40%
	En muy alto grado	12	13.00%
	Total	92	100.00%

Nota. Elaboración con SPSS Windows

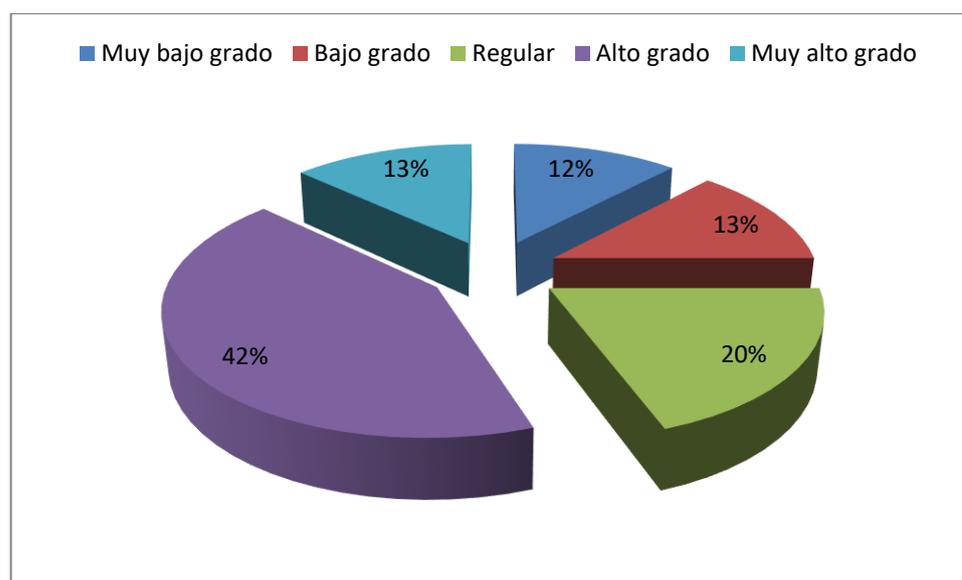


Figura 40. Percepción de los jefes de área respecto a las demoras generadas por sus trabajadores

#### 4.1.2.3.5. Indicador: Desperdicios

El indicador Desperdicios, correspondiente a la dimensión “Eficiencia” de la variable Productividad, fue medido por medio del ítem “El trabajador evita que se generen desperdicios o pérdidas innecesarias a partir del trabajo desarrollado”.

De estos resultados la mayor frecuencia de marcaciones corresponde a quienes indicaron un nivel de cumplimiento en alto grado, con el 40.20%, seguido por un cumplimiento en regular grado con el 21.70%.

Los resultados muestran percepciones que indican que un 53.20% se encuentra en un alto a muy alto grado, por lo que los jefes de área consideran que el trabajador si evita que se generen desperdicios o pérdidas innecesarias a partir del trabajo desarrollado, pero hay 23 trabajadores que representan un 25.00% de frecuencias, que evitan en bajo a muy bajo grado.

Por otro lado, el menor porcentaje de marcaciones corresponde a los trabajadores que indicaron que este proceso se cumple en muy bajo grado, según el 12.00% de frecuencias.

La siguiente Tabla presenta dichos resultados, acompañado por la Figura de información que muestra una mejor ilustración sobre tales resultados:

*Percepción de los jefes de área respecto a los desperdicios generados por sus trabajadores*

Ítem	Alternativas	Recuento	Frecuencia porcentual
El trabajador evita que se generen desperdicios o pérdidas innecesarias a partir del trabajo desarrollado.	En muy bajo grado	11	12.00%
	En bajo grado	12	13.00%
	Regular	20	21.70%
	En alto grado	37	40.20%
	En muy alto grado	12	13.00%
	Total	92	100.00%

Nota. Elaboración con SPSS Windows

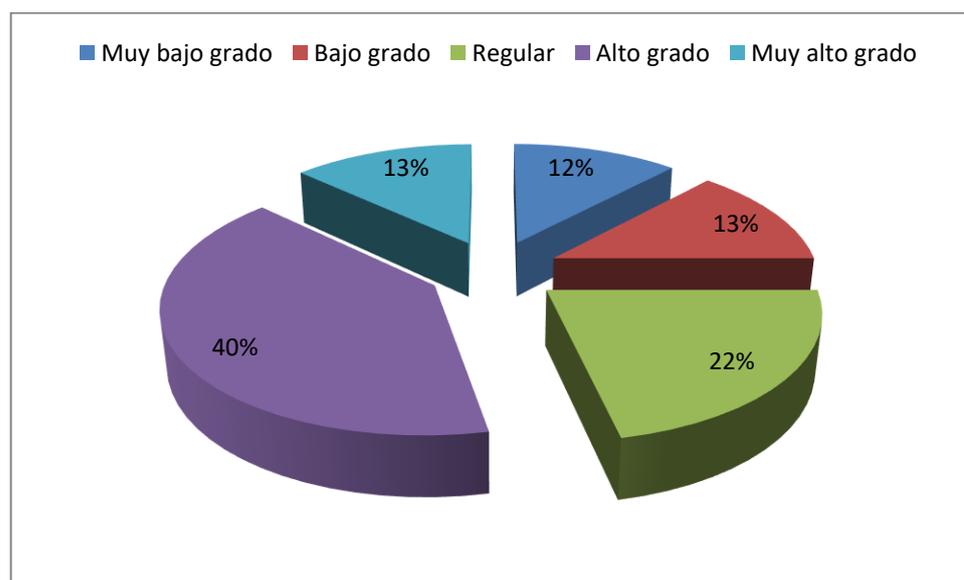


Figura 41. Percepción de los jefes de área respecto a los desperdicios generados por sus trabajadores

## 4.2. Análisis general

### 4.2.1. Gestión de Recursos Humanos

Tabla 40

*Resumen de evaluación de la gestión de Recursos Humanos*

Dimensión	Indicador	Promedio de calificación	Valoración
Incorporar a personas	Reclutamiento	2.98	Regular
	Selección	3.55	Regular
	<b>Promedio de Incorporar a personas</b>	<b>3.27</b>	<b>Regular</b>
Colocar a las personas	Diseño de cargos	3.60	Regular
	Evaluación del desempeño	3.42	Regular
	<b>Promedio de Colocar a las personas</b>	<b>3.51</b>	<b>Regular</b>
Recompensar a las personas	Remuneración	3.43	Regular
	Prestaciones y servicios	4.02	Alto
	<b>Promedio de Recompensar a las personas</b>	<b>3.63</b>	<b>Regular</b>
Desarrollar a las personas	Entrenamiento	3.06	Regular
	Cambios	3.16	Regular
	Comunicación	3.40	Regular
<b>Promedio de Desarrollo de personas</b>	<b>3.17</b>	<b>Regular</b>	
Retener a las personas	Disciplina	3.80	Alto
	Higiene, seguridad y calidad de vida	3.72	Alto
	Relaciones con los sindicatos	3.50	Regular
<b>Promedio de Retener a las personas</b>	<b>3.69</b>	<b>Alto</b>	
Supervisar a las personas	Base de datos	3.62	Regular
	Sistemas de información Gerencial	3.47	Regular
	<b>Promedio de Supervisar a las personas</b>	<b>3.54</b>	<b>Regular</b>
<b>Promedio de Gestión de Recursos Humanos</b>		<b>3.49</b>	<b>Regular</b>

*Nota.* Elaboración propia

#### 4.2.2. Productividad

Tabla 41

*Resumen de evaluación de la Productividad*

<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>Promedio de calificación</b>	<b>Valoración</b>
	Flexibilidad de producción	3.11	Regular
	Cumplimiento de lotes exigidos	3.17	Regular
	Anticipación de pedidos	3.28	Regular
	Fidelidad con el diseño	3.29	Regular
	Respuesta a consultas técnicas	3.16	Regular
Eficacia	Contribución al mejoramiento de parámetros (operación, calidad y costos)	3.50	Regular
	Reducción de costos	3.32	Regular
	Precisión de procesos	3.29	Regular
	Disminución de tiempos	3.10	Regular
	<b>Promedio de Eficacia</b>	<b>3.25</b>	<b>Regular</b>
	Cumplimiento del programa de producción	3.28	Regular
Efectividad	Concordancia de calidad	3.16	Regular
	Cumplimiento de entrega	3.23	Regular
	<b>Promedio de Efectividad</b>	<b>3.22</b>	<b>Regular</b>
	Retrabajo	3.40	Regular
	Inventarios en procesos	3.36	Regular
Eficiencia	Ratio de operaciones	3.37	Regular
	Demoras	3.32	Regular
	Desperdicios	3.29	Regular
	<b>Promedio de Eficiencia</b>	<b>3.35</b>	<b>Regular</b>
	<b>Promedio de Productividad</b>	<b>3.27</b>	<b>Regular</b>

*Nota.* Elaboración propia

### 4.3. Comprobación de las hipótesis

#### 4.3.1. Comprobación de hipótesis general

La hipótesis general plantea:

H0: No existe una relación directa entre la gestión de recursos humanos con la productividad de los trabajadores en la empresa Ladrillera Maxx en Tacna, 2019.

H1: Existe una relación directa entre la gestión de recursos humanos con la productividad de los trabajadores en la empresa Ladrillera Maxx en Tacna, 2019.

Para determinar la relación se realiza la prueba de correlación de Pearson, cuyo resultado es:

Tabla 42

*Correlación de Pearson para la hipótesis*

		Gestión de Recursos Humanos	Productividad
Gestión de Recursos Humanos	Correlación de Pearson	1	.904(**)
	Sig. (bilateral)		.000
	N	92	92
Productividad	Correlación de Pearson	.904(**)	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	92	92

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

*Nota.* Elaboración con SPSS Windows

Dado que el valor de significancia calculado es menor de 0.05 se determina que existe una relación significativa entre las variables por lo cual se determina por aprobar la hipótesis alterna formulada.

Aparte de que se comprueba la hipótesis la correlación de Pearson es 0.904 que representa un 90.4%, lo cual indica que hay una correlación muy alta.

## 4.3.2. Comprobación de hipótesis específicas

### 4.3.2.1. Comprobación de hipótesis específica 1

La hipótesis plantea que:

H0: No existe una relación significativa entre incorporar a las personas con la productividad de los trabajadores en la empresa Ladrillera Maxx en Tacna, 2019.

H1: Existe una relación significativa entre incorporar a las personas con la productividad de los trabajadores en la empresa Ladrillera Maxx en Tacna, 2019.

Para determinar la relación se realiza la prueba de correlación de Pearson, cuyo resultado es:

Tabla 43

*Correlación de Pearson para la hipótesis*

		Gestión de Recursos Humanos	Productividad
Productividad	Correlación de Pearson	1	.721(**)
	Sig. (bilateral)		.000
	N	92	92
Incorporar a personas	Correlación de Pearson	.721(**)	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	92	92

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

*Nota.* Elaboración con SPSS Windows

Dado que el valor de significancia calculado es menor de 0.05 se determina que existe una relación significativa entre las variables por lo cual se determina por aprobar la hipótesis alterna formulada.

Aparte de que se comprueba la hipótesis la correlación de Pearson es 0.721 que representa un 72.1%, lo cual indica que hay una correlación alta.

### 4.3.2.2. Comprobación de hipótesis específica 2

La hipótesis plantea que:

H0: No existe una relación significativa entre colocar a las personas con la productividad de los trabajadores en la empresa Ladrillera Maxx en Tacna, 2019.

H1: Existe una relación significativa entre colocar a las personas con la productividad de los trabajadores en la empresa Ladrillera Maxx en Tacna, 2019.

Para determinar la relación se realiza la prueba de correlación de Pearson, cuyo resultado es:

Tabla 44

*Correlación de Pearson para la hipótesis*

		Gestión de Recursos Humanos	Productividad
Productividad	Correlación de Pearson	1	.741(**)
	Sig. (bilateral)		.000
	N	92	92
Colocar a las personas	Correlación de Pearson	.741(**)	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	92	92

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

*Nota.* Elaboración con SPSS Windows

Dado que el valor de significancia calculado es menor de 0.05 se determina que existe una relación significativa entre las variables por lo cual se determina por aprobar la hipótesis alterna formulada.

Aparte de que se comprueba la hipótesis la correlación de Pearson es 0.741 que representa un 74.1%, lo cual indica que hay una correlación alta.

### 4.3.2.3. Comprobación de hipótesis específica 3

La hipótesis plantea que:

H0: No existe relación significativa entre recompensar a las personas con la productividad de los trabajadores en la empresa Ladrillera Maxx en Tacna, 2019.

H1: Existe relación significativa entre recompensar a las personas con la productividad de los trabajadores en la empresa Ladrillera Maxx en Tacna, 2019.

Para determinar la relación se realiza la prueba de correlación de Pearson, cuyo resultado es:

Tabla 45

*Correlación de Pearson para la hipótesis*

		Gestión de Recursos Humanos	Productividad
Productividad	Correlación de Pearson	1	.488(**)
	Sig. (bilateral)		.000
	N	92	92
Recompensar a las personas	Correlación de Pearson	.488(**)	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	92	92

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

*Nota.* Elaboración con SPSS Windows

Dado que el valor de significancia calculado es menor de 0.05 se determina que existe una relación significativa entre las variables por lo cual se determina por aprobar la hipótesis alterna formulada.

Aparte de que se comprueba la hipótesis la correlación de Pearson es 0.488 que representa un 48.8%, lo cual indica que hay una correlación moderada.

#### 4.3.2.4. Comprobación de hipótesis específica 4

La hipótesis plantea que:

H0: No existe una relación significativa entre desarrollar a las personas con la productividad de los trabajadores en la empresa Ladrillera Maxx en Tacna, 2019

H1: Existe una relación significativa entre desarrollar a las personas con la productividad de los trabajadores en la empresa Ladrillera Maxx en Tacna, 2019

Para determinar la relación se realiza la prueba de correlación de Pearson, cuyo resultado es:

Tabla 46

*Correlación de Pearson para la hipótesis*

		Gestión de Recursos Humanos	Productividad
Productividad	Correlación de Pearson	1	.720(**)
	Sig. (bilateral)		.000
	N	92	92
Desarrollar a las personas	Correlación de Pearson	.720(**)	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	92	92

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

*Nota.* Elaboración con SPSS Windows

Dado que el valor de significancia calculado es menor de 0.05 se determina que existe una relación significativa entre las variables por lo cual se determina por aprobar la hipótesis alterna formulada.

Aparte de que se comprueba la hipótesis la correlación de Pearson es 0.720 que representa un 72.0%, lo cual indica que hay una correlación alta.

#### 4.3.2.5. Comprobación de hipótesis específica 5

La hipótesis plantea que:

H0: No existe una relación significativa entre retener a las personas con la productividad de los trabajadores en la empresa Ladrillera Maxx en Tacna, 2019.

H1: Existe una relación significativa entre retener a las personas con la productividad de los trabajadores en la empresa Ladrillera Maxx en Tacna, 2019.

Para determinar la relación se realiza la prueba de correlación de Pearson, cuyo resultado es:

Tabla 47

*Correlación de Pearson para la hipótesis*

		Gestión de Recursos Humanos	Productividad
Productividad	Correlación de Pearson	1	.775(**)
	Sig. (bilateral)		.000
	N	92	92
Retener a las personas	Correlación de Pearson	.775(**)	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	92	92

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

*Nota.* Elaboración con SPSS Windows

Dado que el valor de significancia calculado es menor de 0.05 se determina que existe una relación significativa entre las variables por lo cual se determina por aprobar la hipótesis alterna formulada.

Aparte de que se comprueba la hipótesis la correlación de Pearson es 0.775 que representa un 77.5%, lo cual indica que hay una correlación alta.

#### 4.3.2.6. Comprobación de hipótesis específica 6

La hipótesis plantea que:

H0: Supervisar a las personas no se relaciona significativamente con la productividad de los trabajadores en la empresa Ladrillera Maxx en Tacna, 2019

H1: Supervisar a las personas se relaciona significativamente con la productividad de los trabajadores en la empresa Ladrillera Maxx en Tacna, 2019

Para determinar la relación se realiza la prueba de correlación de Pearson, cuyo resultado es:

Tabla 48

*Correlación de Pearson para la hipótesis*

		Gestión de Recursos Humanos	Productividad
Productividad	Correlación de Pearson	1	.763(**)
	Sig. (bilateral)		.000
	N	92	92
Supervisar a las personas	Correlación de Pearson	.763(**)	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	92	92

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

*Nota.* Elaboración con SPSS Windows

Dado que el valor de significancia calculado es menor de 0.05 se determina que existe una relación significativa entre las variables por lo cual se determina por aprobar la hipótesis alterna formulada.

Aparte de que se comprueba la hipótesis la correlación de Pearson es 0.763 que representa un 76.3%, lo cual indica que hay una correlación alta.

## **CAPÍTULO V: DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

Los resultados de la investigación indican que hay una gestión de recursos humanos con niveles de cumplimiento regulares, con ciertas deficiencias a nivel de incorporar, colocar, recompensar, desarrollar y supervisar a las personas.

Por otro lado, respecto a la productividad de los trabajadores, los niveles evaluados muestran calificativos regulares en cuanto a la eficacia, efectividad y eficiencia, lo que resulta preocupante para garantizar resultados óptimos a favor de los procesos organizacionales.

De los resultados de la investigación, podemos contrastar lo planteado por Fernández (2011), quien concluyó que la inexistencia de un modelo institucional de gestión de recursos humanos en base a competencias, no permite la mejora sobre el desempeño de trabajo. Y es que, un modelo de gestión, como el planteado por Chiavenato (2009), con el proceso de desarrollar personas permitirá administrar bien a los trabajadores para que así estos puedan mejorar a través de entrenamiento, cambios y comunicación.

De igual forma el autor Ríos (2014), concluyó que existe relación entre la gestión de recursos humanos y la calidad de servicio, en el cual la gestión de recursos humanos guía la misión, objetivos y estrategias de la empresa facilitando el desarrollo de los planes de cada área. Esto explica una repercusión relacionada al planeamiento estratégico, lo cual apoya positivamente al resultado hallado en la presente investigación, donde el proceso de supervisión de personas toma en cuenta la importancia de contar con una buena base de datos y un sistema de información gerencial, para así obtener la información de primera mano entre cada área y así agilizar el desarrollo de sus planes.

Boldrini (2017), mediante el estudio que realizó obtuvo como resultado que existe muy alta correlación entre la gestión de recursos humanos y la productividad, por ello considera que el logro del cumplimiento de objetivos plasmados en su plan de trabajo proporciona una buena toma de decisiones. En este sentido para asegurar que el trabajador cumple con los objetivos propuesto en el manual de funciones, existe la

función de la evaluación del desempeño, apoyado en el proceso de colocar a las personas.

Machaca (2017) coincide con el anterior autor, pues él concluye que existe relación entre la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral de los servidores administrativos públicos de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza en la ciudad de Tacna, siendo la gestión de recursos humanos regular lo cual repercute a un desempeño laboral medio. Es por ello que, el tener un buen desempeño por parte de los trabajadores va de la mano con una buena gestión de recursos humanos, por consiguiente, los llevará a ser más productivos.

El autor Valeriano (2016) concluyó que la baja productividad laboral por parte de los colaboradores es debido al deficiente manejo de la gestión de recursos humanos dentro de la Institución, lo cual se debe, según la opinión de los trabajadores, por el deficiente proceso de selección de personal debido a que el ingreso a la institución es por favoritismo político. Por lo cual, confirma que el manejo de la gestión de recursos humanos es de suma importancia y más el tener un buen inicio, como es con el proceso de incorporar personas, en el cual los trabajadores de la empresa ladrillera Maxx indican que se lleva un regular proceso de reclutamiento al igual que el proceso de selección.

A pesar de que Fuentes (2012), no considera que exista una influencia entre la satisfacción laboral con la productividad debido al resultado estadístico obtenido, en su investigación aborda el tema de la satisfacción laboral en la cual se obtiene un alto índice al igual que la productividad pero indica que la productividad es gracias al buen trabajo diario que realizan los colaboradores. La satisfacción que la empresa les brinda a los trabajadores es reconocer el trabajo realizado, tener un buen clima laboral y que el Organismo Judicial es un buen jefe. Los procesos de recompensar, desarrollar y retener personas abordan los temas para poder mantener al trabajador lo suficientemente satisfechos y puedan tener buenas relaciones interpersonales, es por ello que si se obtiene un buen manejo de los procesos mencionados en la investigación se puede lograr una buena gestión de recursos humanos, el cual va a repercutir en el trabajo diario de los trabajadores, viéndose influida la productividad de los mismos.

## **CONCLUSIONES**

1. La gestión de recursos humanos tiene una relación significativa con la productividad de los trabajadores en la empresa Ladrillera Maxx en Tacna 2019, resultado que se comprueba dado el valor de significancia menor de 0.05, lo cual resulta prescindible el enfoque de la empresa sobre los procesos de gestión de recursos humanos tales como el incorporar, colocar, recompensar, desarrollar, retener y supervisar a las personas, para poder garantizar resultados sobre el nivel de productividad que sean acordes a los requerimientos de la organización, a fin de garantizar su sostenibilidad, a partir del cumplimiento de las metas, y con ello garantizar resultados financieros que sean positivos.
2. El proceso de incorporar a personas tiene una relación significativa con la productividad de los trabajadores en la empresa Ladrillera Maxx en Tacna 2019, lo que se logra comprobar según el valor de significancia menor de 0.05, es decir que las tareas de reclutamiento y selección de personal son sumamente importantes para los trabajadores, a partir del respeto con el que se realizan, los mismos que tienen relación directa con la productividad, la cual podría verse condicionada a raíz de este proceso.
3. El colocar a las personas tiene una relación significativa directa con la productividad de los trabajadores en la empresa Ladrillera Maxx en Tacna, dado el valor de significancia calculado menor de 0.05, y que indica que la productividad puede tener tendencia a variar en función de la claridad sobre las funciones a nivel de diseño de cargos y el proceso de evaluación del desempeño aplicado sobre los trabajadores.
4. El proceso de recompensar a las personas tiene una relación directa con la productividad de los trabajadores en la empresa Ladrillera Maxx en Tacna, lo que se comprueba dado el valor de significancia menor de 0.05. Ello indica que, para garantizar resultados positivos en función de la productividad, es importante que se realice un reconocimiento adecuado de la labor de los trabajadores, medido en función de las remuneraciones y las prestaciones y servicios adquiridos por los trabajadores.
5. El proceso de desarrollar a las personas guarda una relación con la productividad de los trabajadores en la empresa Ladrillera Maxx en Tacna, comprobable según el valor de significancia menor de 0.05, lo cual indica que las actividades de

entrenamiento, cambios, y la comunicación, son importantes para que los trabajadores puedan desarrollar su potencial medido en función de la productividad.

6. El proceso de retener a las personas tiene una relación directa con la productividad de los trabajadores en la empresa Ladrillera Maxx en Tacna, lo que se demuestra según el valor de significancia calculado menor de 0.05, y que es indicador que la productividad de los trabajadores puede verse motivada en base a las condiciones laborales y relaciones que se fomentan en la empresa, medido según la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida, y las relaciones con los sindicatos, que suelen ser temas muy críticos para muchos trabajadores, sobre todo para aquellos que encuentran que sus derechos como trabajadores son vulnerados.
  
7. El proceso de supervisar a las personas tiene una relación directa con la productividad de los trabajadores en la empresa Ladrillera Maxx en Tacna, lo que nos indica que, dado el valor de significancia calculado menor de 0.05, las tareas de supervisión en función a la gestión de base de datos y sistemas de información gerencial empleados por la empresa, permiten lograr mayor orden además de facilitar la información para ellos mismos, y con ello, incidir sobre la productividad de los trabajadores.

## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la empresa empezar a realizar los cambios que demanda la actualidad, es decir, nombrar al área de recursos humanos como el área de gestión y desarrollo humano, tal como propone Rivera (2013), además de realizar una constante retroalimentación basada en estudios como la presente investigación para poder ver qué aspectos pueden corregir y así poder obtener mejoras continuas.
2. Procurar que todos los trabajadores de la empresa ladrillera Maxx tengan en cuenta que existe un nuevo proceso de reclutamiento, además dar a conocer el perfil del nuevo puesto para que puedan tener claro si sus habilidades son lo suficientemente para poder postular al cargo.
3. Es recomendable que el jefe encargado de cada área se preocupe de que cada uno de sus trabajadores haya leído el manual de funciones, además de realizar una evaluación de su desempeño, en el cual se pueda encontrar algunas deficiencias y esto permita mejorar el trabajo desarrollado.
4. Optar por ser puntal con el pago de los salarios de los trabajadores y beneficios según ley, además de ser justos para que la remuneración esté acorde a lo que paga el mercado.
5. Se recomienda promover políticas para que los trabajadores puedan realizar línea de carrera y rotar de puestos de trabajos, además de realizar más capacitaciones por área de trabajo y seguir motivando a tener buena comunicación entre los mismos trabajadores.
6. Para los trabajadores la permanencia en el puesto de trabajo como contar con un ambiente seguro para ellos es de suma importancia, es por ello que es recomendable brindar a los trabajadores un ambiente con las condiciones que el puesto amerite, además de contar con un reglamento de seguridad y salud en el trabajo según la ley N° 29783.

7. Se recomienda seguir alimentando la base de datos que la empresa maneja para que futuros trabajadores puedan contar con dicha información y así todo documento pueda estar en orden y agilizar cualquier actividad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aruca, A. (2014). Diseño de un modelo de gestión de los recursos humanos para las organizaciones del siglo XXI. *Iberoamericana de Organización de Empresas y Marketing*, 12. Obtenido de <http://www.eumed.net/rev/ibemark/02/organizaciones.pdf>
- Boldrini, I. (2017). *La gestión de recursos humanos y la productividad en el Ministerio Público, Lima 2016*. Lima: Universidad Cesar Vallejo.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill.
- CNN Español. (24 de Mayo de 2019). Estos son los mejores lugares para trabajar en América Latina, según Great Place to Work. *CNN Español*.
- DeVellis, R. (1991). *Scale Development: Theory and Applications*. Newberry Park: Sage.
- Duque, G. (2011). *Cuaderno de Casos de Ingeniería 3*. Bogotá: Universidad EAN.
- Fernández, G. (2011). *Gestión de recursos humanos por competencias laborales en la secretaria de inteligencia, para mejorar el desempeño técnico y administrativo, para la producción de inteligencia y Coordinación del Sistema Nacional de Seguridad del Estado Guatemalteco*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Fuentes, S. (2012). *Satisfacción laboral y su influencia en la productividad*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar.
- Grifol, D. (2015). *DanielGrifol*. Obtenido de <https://danielgrifol.es/que-es-productividad-laboral/>
- Harper, & Lynch. (1992). *Estrategia Empresarial*. Buenos Aires: El ateneo .
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2015). *Cálculo de los índices de productividad laboral y del costo unitario de la mano de obra 2015*. México. Obtenido de <http://www.stps.gob.mx/gobmx/estadisticas/productividad/metodologia2015.pdf>
- Instituto Peruano de Economía. (1 de octubre de 2017). *IPE*. Obtenido de <https://www.ipe.org.pe/portal/productividad-laboral/>
- Lavado, P. (2018). Crecimiento y productividad para el Perú. *El Comercio*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/crecimiento-productividad-peru-pablo-lavado-noticia-526431>
- Machaca, L. (2017). *Relación entre la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral de los servidores administrativos públicos de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza, 2017*. Tacna: Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.
- Mondy, R. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson.

- Mongilardi, M. (2018). Productividad laboral a paso lento. *La cámara*, 3-8.
- Perú Retail. (24 de Mayo de 2019). Perú: Real Plaza es la séptima mejor empresa para trabajar en América Latina. *Perú Retail*.
- Quispitongo, V. (29 de Marzo de 2019). Great Place to Work: ¿Cuál es el secreto de las empresas para construir un buen clima laboral? *Perú 21*.
- Ríos, M. (2014). *Gestión de recursos humanos, para mejorar la calidad de servicio en una empresa hotelera-ciudad de Huamachuco*. Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo.
- Rivera, M. (2013). *De relaciones industriales a gestión y desarrollo humano*. Lima: Esan.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- Rodríguez, F., & Gómez, L. (1991). *Indicadores de calidad y productividad en la empresa*. Venezuela: Nuevos Tiempos.
- Rojo, & Cabrera. (1999). Las cuatro caras de la Dirección de Recursos Humanos. *Capital Humano*, 127.
- Sainz, A. (1994). *La gestión de recursos humanos en la empresa*. Alcalá de Henajes: I.D.O.E. Universidad de Alcalá.
- Valeriano, E. (2016). *Influencia de la gestión de recursos humanos en la productividad laboral, de la oficina regional de administración del Gobierno Regional de Tacna, periodo 2015-2016*. Tacna: Universidad Privada de Tacna.
- Vásquez, F. (2012). *Evolución de la productividad laboral en el Perú*. Lima: BCRP.
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw Hill.

## ANEXOS

### Anexo 1. Matriz de Consistencia

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	Variable	Dimensión	Indicador
<b><u>Problema General</u></b>	<b><u>Objetivo General</u></b>	<b><u>Hipótesis General</u></b>		Incorporar a personas	Reclutamiento Selección
¿Cómo se relaciona la gestión de recursos humanos con la productividad de los trabajadores en la empresa Ladrillera Maxx en Tacna, 2019?	Determinar la relación de la gestión de recursos humanos y la productividad de los trabajadores en la Empresa Ladrillera Maxx en Tacna, 2019.	La gestión de recursos humanos se relaciona significativamente con la productividad de los trabajadores en la Empresa Ladrillera Maxx en Tacna, 2019.		Colocar a las personas	Diseño de cargos Evaluación del desempeño
<b><u>Problemas específicos</u></b>	<b><u>Objetivos específicos</u></b>	<b><u>Hipótesis específicas</u></b>		Recompensar a las personas	Remuneración Prestaciones y servicios Entrenamiento
•¿Cómo se relaciona el incorporar a las personas con la productividad de los trabajadores en la empresa Ladrillera Maxx en Tacna, 2019?	•Determinar la relación de incorporar a personas y la productividad de los trabajadores en la Empresa Ladrillera Maxx en Tacna, 2019.	• Existe una relación significativa entre incorporar a las personas con la productividad de los trabajadores en la empresa Ladrillera Maxx en Tacna, 2019.	Variable independiente: Gestión de Recursos Humanos	Desarrollar a las personas	Cambios Comunicaciones
•¿Cuál es la relación de colocar a las personas con la productividad de los trabajadores en la empresa Ladrillera Maxx en Tacna, 2019?	•Establecer la relación de colocar a las personas y la productividad de los trabajadores en la Empresa Ladrillera Maxx en Tacna, 2019.	• Existe una relación significativa entre colocar a las personas con la productividad de los trabajadores en la empresa Ladrillera Maxx en Tacna, 2019.		Retener a las personas	Disciplina Higiene, seguridad y calidad de vida Relaciones con sindicatos
•¿Cómo se relaciona el recompensar a las personas con la productividad de los trabajadores en la	•Determinar la relación de recompensar a las personas y la productividad de los trabajadores en la	• Existe una relación significativa entre recompensar a las personas		Supervisar a las personas	Base de datos Sistemas de información administrativa

<p>empresa Ladrillera Maxx en Tacna, 2019?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•¿Cuál es la relación de desarrollar a las personas con la productividad de los trabajadores en la empresa Ladrillera Maxx en Tacna, 2019?</li> <li>•¿Cómo se relaciona el retener a las personas con la productividad de los trabajadores en la empresa Ladrillera Maxx en Tacna, 2019?</li> <li>•¿Cuál es la relación de supervisar a las personas con la productividad de los trabajadores en la empresa Ladrillera Maxx en Tacna, 2019?</li> </ul>	<p>Empresa Ladrillera Maxx en Tacna, 2019.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Medir la relación de desarrollar a las personas y la productividad de los trabajadores en la Empresa Ladrillera Maxx en Tacna, 2019.</li> <li>•Evaluar la relación de retener a las personas y la productividad de los trabajadores en la Empresa Ladrillera Maxx en Tacna, 2019.</li> <li>•Determinar la relación de supervisar a las personas y la productividad de los trabajadores en la Empresa Ladrillera Maxx en Tacna, 2019.</li> </ul>	<p>con la productividad de los trabajadores en la empresa Ladrillera Maxx en Tacna, 2019.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe una relación significativa entre desarrollar a las personas con la productividad de los trabajadores en la empresa Ladrillera Maxx en Tacna, 2019.</li> <li>• Existe una relación significativa entre retener a las personas con la productividad de los trabajadores en la empresa Ladrillera Maxx en Tacna, 2019.</li> </ul>	<p>Variable dependiente: Productividad de los trabajadores</p>	<p>Eficacia</p>	<p>Flexibilidad de producción</p> <p>Cumplimiento de lotes exigidos</p> <p>Anticipación de pedidos</p> <p>Fidelidad con el diseño</p> <p>Respuesta a consultas técnicas</p> <p>Contribución al mejoramiento de parámetros (operación, calidad y costos)</p> <p>Reducción de costos</p>
<p>Efectividad</p>	<p>Precisión de procesos</p> <p>Disminución de tiempos</p> <p>Cumplimiento del programa de producción</p> <p>Concordancia de calidad</p> <p>Cumplimiento de entrega</p>				
	<p>Eficiencia</p>	<p>Retrabajo</p> <p>Inventarios en procesos</p> <p>Ratio de operaciones</p> <p>Demoras</p> <p>Desperdicios</p>			

MÉTODO Y DISEÑO		POBLACIÓN Y MUESTRA		TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	
<b>Tipo de investigación:</b>	Básica	<b>Población:</b>	120 trabajadores	<b>Técnica:</b>	Encuesta
<b>Diseño de investigación:</b>	No experimental, Transversal	<b>Muestra:</b>	92 trabajadores	<b>Instrumentos:</b>	Cuestionario de Gestión de Recursos Humanos – Chiavenato Cuestionario de Productividad de los Trabajadores – Rodríguez y Gómez
<b>Nivel de investigación</b>	Descriptivo correlacional			<b>Tratamiento estadístico:</b>	SPSS Windows Versión 23

Nota. Elaboración propia

## Anexo 2. Coeficiente de Confiabilidad Alfa de Cronbach

### Cuestionario para para evaluar la Gestión de Recursos Humanos

#### Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	92	100.0
	Excluido s(a)	0	.0
	Total	92	100.0

a Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

#### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.858	20

*Nota.* Calculado en SPSS Windows XXIII

Dado que el coeficiente calculado es de 0.858 se determina una muy buena calificación. (DeVellis, 1991)

### Cuestionario para para evaluar la Productividad de los Trabajadores

#### Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	92	100.0
	Excluido s(a)	0	.0
	Total	92	100.0

a Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

#### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.834	17

*Nota.* Calculado en SPSS Windows XXIII

Dado que el coeficiente calculado es de 0.834 se determina una muy buena calificación. (DeVellis, 1991)

### Anexo 3. Instrumentos de investigación

#### CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El presente cuestionario tiene como objetivo evaluar su percepción en relación al grado de cumplimiento de las condiciones para garantizar una adecuada gestión de recursos humanos en la empresa Ladrillera Maxx.

#### DATOS GENERALES

Nombre: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Área: \_\_\_\_\_

#### INSTRUCCIONES:

Marque con una "X" según corresponda su percepción personal:

1: Muy bajo grado      2: Bajo grado      3: Regular      4: Alto grado      5: Muy Alto grado

CRITERIOS	ESCALA				
<b>1. Incorporar a personas</b>					
1.1. La empresa se interesa por dar a conocer a sus trabajadores que se encuentran con un nuevo proceso de reclutamiento de personal.					
1.2. El proceso de selección de personal se realiza sobre la base de los requisitos exigidos por el puesto de trabajo.					
<b>2. Colocar a las personas</b>					
2.1. La empresa cuenta con un manual de funciones claramente definido.					
2.2. Las jerarquías organizacionales han sido claramente delimitadas.					
2.3. La empresa promueve la importancia de la evaluación del desempeño como una práctica que permita mejorar su trabajo desarrollado.					
2.4. La evaluación del desempeño guarda relación con las funciones de cada puesto de trabajo.					
<b>3. Recompensar a las personas</b>					
3.1. La remuneración otorgada por la empresa está acorde a lo que paga el mercado.					
3.2. La empresa paga puntualmente a sus trabajadores.					
3.3. La empresa da cumplimiento del pago de los beneficios según ley.					
<b>4. Desarrollar a las personas</b>					
4.1. La empresa ejecuta programas de entrenamiento para asegurar la mejora de las competencias del personal.					
4.2. Las capacitaciones ejecutadas se relacionan con las funciones del puesto de trabajo.					
4.3. La empresa dispone y promueve políticas para que los trabajadores puedan hacer línea de carrera y rotar de puesto de trabajo.					
4.4. Se promueve la buena comunicación como una medida para que la entidad pueda mejorar su rendimiento organizacional.					
<b>5. Retener a las personas</b>					
5.1. La empresa promueve la importancia de cumplir con los reglamentos de trabajo y ser disciplinados en el centro laboral.					
5.2. La empresa cuenta con las condiciones físicas necesarias para asegurar mi integridad.					

5.3. La empresa me brinda las herramientas necesarias para realizar mi trabajo.					
5.4. La empresa me ofrece estabilidad laboral.					
5.5. La empresa logra una adecuada comunicación para la resolución de conflictos internos.					
<b>6. Supervisar a las personas</b>					
6.1. La organización cuenta con información y la data suficiente para agilizar la labor de los trabajadores.					
6.2. La organización cuenta con sistemas que permiten realizar un control sobre el cumplimiento de las metas organizacionales.					

*MUCHAS GRACIAS*

## EVALUACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES

El presente cuestionario tiene como objetivo evaluar la productividad laboral de los trabajadores a su cargo la empresa Ladrillera Maxx.

### DATOS GENERALES

Nombre del trabajador: \_\_\_\_\_

Área: \_\_\_\_\_

### INSTRUCCIONES:

Marque con una "X" según corresponda, según el grado de cumplimiento:

1: En muy bajo grado    2: En bajo grado    3: Regular    4: En alto grado    5: En muy alto grado

ESCALA	CRITERIOS					
<b>1. Eficacia</b>						
1.1.	El trabajador muestra flexibilidad para adecuarse a las nuevas exigencias del puesto de trabajo.					
1.2.	El trabajador cumple con la cantidad de trabajo encargado.					
1.3.	El trabajador cumple con anticipación con la entrega del trabajo encargado.					
1.4.	El trabajador cumple de forma exacta con el trabajo encargado según las especificaciones requeridas.					
1.5.	El trabajador cuenta con el conocimiento técnico suficiente para brindar respuestas según lo requiera el trabajo.					
1.6.	El trabajador, gracias a su labor, contribuye al mejoramiento de parámetros en términos de operación, calidad y costos.					
1.7.	El trabajador es consciente de la importancia de utilizar adecuadamente los recursos para no generar costos innecesarios.					
1.8.	La labor desarrollado por el trabajador es preciso en cuanto al cumplimiento de los procedimientos.					
1.9.	El trabajador procura hacer uso adecuado de los tiempos para que este no afecte la prolongación de la producción.					
<b>2. Efectividad</b>						
2.1.	El trabajador cumple con la programación del trabajo establecido por la empresa.					
2.2.	La labor del trabajador está enfocada con el cumplimiento de las políticas de calidad.					
2.3.	El trabajador cumple con la entrega de su labor encargada según lo exigido.					
<b>3. Eficiencia</b>						
3.1.	El trabajador cumple con la entrega del trabajo como corresponde evitando realizar retrabajo.					
3.2.	El trabajador cumple con la cantidad de informes según requerimiento.					
3.3.	El trabajador realiza las tareas sobre los rangos de tiempo establecidos por la empresa.					
3.4.	El trabajador procura que no se susciten situaciones que demoren o retrasen el trabajo encargado.					

3.5. El trabajador evita que se generen desperdicios o pérdidas innecesarias a partir del trabajo desarrollado.					
---	--	--	--	--	--

*MUCHAS GRACIAS*

## Anexo 4. Validación de Juicio de Expertos

### CONSTANCIA DE VALIDACION

### JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe Axel Eduardo Fernández Mauri al  
de profesión Ingeniero Industrial identificado  
con Documento Nacional de Identidad N° 00403330 hago constar que evalúe  
mediante Juicio de Expertos, el instrumento de recolección de información con fines  
académicos; considerándolo válido para el desarrollo de los objetivos planteados en la  
investigación denominada: "LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y LA  
PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES EN LA EMPRESA LADRILLERA MAXX EN  
TACNA, 2019."

Constancia que se expide en Tacna, en el mes de agosto del 2019.

  
Firma

## CONSTANCIA DE VALIDACION

### JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe OSCAR CÁRDENAS RIVEROS  
de profesión ING. INDUSTRIAL identificado  
con Documento Nacional de Identidad N° 29403773 hago constar que evalúe  
mediante Juicio de Expertos, el instrumento de recolección de información con fines  
académicos; considerándolo válido para el desarrollo de los objetivos planteados en la  
investigación denominada: "LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y LA  
PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES EN LA EMPRESA LADRILLERA MAXX EN  
TACNA, 2019."

Constancia que se expide en Tacna, en el mes de agosto del 2019.



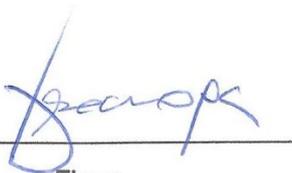
Firma

## CONSTANCIA DE VALIDACION

### JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe Bedoya Chanove Juana del Carmen  
de profesión INGENIERA ADMINISTRADORA DE EMPRESAS identificado  
con Documento Nacional de Identidad N° 60416677... hago constar que evalúe  
mediante Juicio de Expertos, el instrumento de recolección de información con fines  
académicos; considerándolo válido para el desarrollo de los objetivos planteados en la  
investigación denominada: "LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y LA  
PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES EN LA EMPRESA LADRILLERA MAXX EN  
TACNA, 2019."

Constancia que se expide en Tacna, en el mes de agosto del 2019.

  
Firma