



**UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,**  
**ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**TESIS**

---

**“GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y PRODUCTIVIDAD EN LA  
UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL LA CONVENCIÓN, EN EL  
AÑO 2020.”**

---

**Presentado por:**

Bach. Oliver Torres Mamani.

Bach. Eloy Vera Yucra.

**Para optar el Título Profesional de  
Licenciados en Administración**

**Asesora:**

Mtro. Lic. Yenny Araseli Yépez Cajigas

**CUSCO - PERÚ**

**2022**



## PRESENTACIÓN

**Señor Decano de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Andina del Cusco.**

**Señores dictaminantes:**

En cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, pongo a vuestra distinguida consideración la Tesis titulada **“Gestión de Recursos Humanos y Productividad en la Unidad de Gestión Educativa Local La Convención, en el año 2020”** cuyo objetivo es determinar la relación existente entre la gestión de recursos humanos y la productividad en la referida institución.

Con el desarrollo de la presente investigación se pretende optar al Título Profesional de Licenciados en Administración y poner en práctica los conocimientos adquiridos durante la formación profesional en la Universidad Andina del Cusco.

Los autores.



## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos a la UAC, a nuestros docentes por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la formación de nuestra carrera profesional, a nuestras asesoras de nuestro trabajo de investigación, y a los trabajadores de la UGEL por colaborar con nuestra investigación.



## DEDICATORIA

A Dios por sobre todas las cosas.

A nuestros padres por darnos la vida y por cuanto apoyo incondicional nos brindó, por siempre impulsarnos a ser mejores y lograr con éxito nuestros estudios.



**JURADO DE LA TESIS**

Lic. Susi Alviz Pazos

Dictaminante

Lic. Miriam Huamán Condori

Dictaminante

Mgt. Dina Verónica Giraldo Pizarro

Replicante

Dr. Hernando Gonzáles Abrill

Replicante

**ASESORA:**

Mtro. Lic. Yenny Araseli Yépez Cajigas



## ÍNDICE

|   |    |
|---|----|
| PRESENTACIÓN.....                           | 2  |
| AGRADECIMIENTO.....                         | 3  |
| DEDICATORIA.....                            | 4  |
| Índice de Tablas.....                       | 10 |
| Índice de Figuras.....                      | 11 |
| RESUMEN.....                                | 12 |
| ABSTRACT.....                               | 13 |
| CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....               | 14 |
| 1.1. Planteamiento del Problema.....        | 14 |
| 1.2. Formulación del Problema.....          | 19 |
| 1.2.1. Problema General.....                | 19 |
| 1.2.2. Problemas Específicos.....           | 20 |
| 1.3. Objetivos de la Investigación.....     | 20 |
| 1.3.1. Objetivo General.....                | 20 |
| 1.3.2. Objetivos Específicos.....           | 20 |
| 1.4. Justificación de la investigación..... | 21 |
| 1.3.1. Relevancia Social.....               | 21 |
| 1.3.2. Implicancias Prácticas.....          | 22 |
| 1.3.3. Valor Teórico.....                   | 22 |
| 1.3.4. Utilidad Metodológica.....           | 22 |
| 1.5. Delimitación de la Investigación.....  | 23 |



|   |           |
|---|-----------|
| 1.5.1. Delimitación Temporal.....                                 | 23        |
| 1.5.2. Delimitación Espacial.....                                 | 23        |
| 1.5.3. Delimitación conceptual.....                               | 23        |
| <b>CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....</b>                             | <b>24</b> |
| 2.1. Antecedentes de la Investigación.....                        | 24        |
| 2.1.1. Antecedentes Internacionales.....                          | 24        |
| 2.1.2. Antecedentes Nacionales.....                               | 26        |
| 2.1.3. Antecedentes Locales.....                                  | 30        |
| 2.2. Bases Legales.....   | 31        |
| 2.3. Bases Teóricas.....  | 33        |
| 2.2.1. Gestión de Recursos Humanos.....                           | 34        |
| 2.3.2. Productividad.....   | 70        |
| 2.3.3. Caracterización de la organización UGEL La Convención..... | 86        |
| 2.4. Marco Conceptual.....  | 93        |
| 2.3.1. Gestión.....   | 93        |
| 2.3.2. Productividad.....   | 93        |
| 2.3.3. Recursos Humanos.....                                      | 93        |
| 2.3.4. Sector público.....  | 93        |
| 2.3.5. Trabajador.....  | 94        |
| 2.3.6. Trabajo remoto.....  | 94        |
| 2.3.7. Unidad de Gestión Educativa Local.....                     | 94        |
| 2.5. Formulación de Hipótesis.....                                | 94        |
| 2.5.1. Hipótesis General.....                                     | 94        |



|  |            |
|--|------------|
| 2.5.2. Hipótesis Específicas.....  | 94         |
| 2.6. Variables de estudio .....  | 95         |
| 2.6.1. Variables .....   | 95         |
| 2.6.2. Conceptualización de variables .....  | 96         |
| 2.6.3. Operacionalización de variables.....  | 96         |
| <b>CAPÍTULO III MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....</b>                                     | <b>100</b> |
| 3.1. Enfoque de Investigación.....   | 100        |
| 3.2. Diseño de la Investigación .....  | 100        |
| 3.3. Alcance de Investigación .....  | 100        |
| 3.4. Población y Muestra de la Investigación.....                                    | 101        |
| 3.4.1. Población.....  | 101        |
| 3.4.2. Muestra.....  | 102        |
| 3.5. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos .....                           | 102        |
| 3.5.1. Técnicas .....  | 103        |
| 3.5.2. Instrumentos .....  | 103        |
| 3.6. Procesamiento de Datos.....   | 103        |
| <b>CAPÍTULO IV RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>                              | <b>104</b> |
| 4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado .....                        | 104        |
| 4.1.1. Presentación del instrumento .....  | 104        |
| 4.1.2. Fiabilidad.....   | 107        |
| 4.2 Resultados descriptivos .....  | 108        |
| 4.2.1. Resultados descriptivos sobre la variable 1: Gestión de recursos humanos..... | 108        |
| 4.2.2. Resultados descriptivos sobre la variable 2: Productividad.....               | 121        |





|  |     |
|--|-----|
| 4.3 Resultados inferenciales .....   | 129 |
| 4.3.1. Pruebas de normalidad .....   | 129 |
| 4.3.2. Correlación entre gestión de recursos humanos y productividad .....           | 130 |
| 4.3.3. Correlación entre gestión de recursos humanos y eficacia .....                | 132 |
| 4.3.4. Correlación entre gestión de desarrollo y capacitación, y eficacia.....       | 133 |
| 4.3.5. Correlación entre gestión de recursos humanos y eficiencia .....              | 135 |
| 4.3.6. Correlación entre gestión de recursos humanos y efectividad .....             | 136 |
| CAPÍTULO V DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS .....   | 138 |
| 5.1. Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos .....              | 138 |
| 5.2. Limitaciones del estudio.....   | 141 |
| 5.3. Comparación crítica con la literatura y los antecedentes de investigación ..... | 141 |
| 5.4. Implicancias del Estudio.....   | 143 |
| CONCLUSIONES .....   | 144 |
| RECOMENDACIONES.....   | 147 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....  | 150 |
| MATRIZ DE CONSISTENCIA.....  | 162 |
| MATRIZ DEL INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS .....                            | 163 |
| INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....   | 168 |
| BASE DE DATOS SPSS.....  | 171 |



## Índice de Tablas

|   |     |
|---|-----|
| Tabla 1 <i>Identificación de Variables</i> .....  | 95  |
| Tabla 2 <i>Conceptualización de variables</i> .....   | 96  |
| Tabla 3 <i>Operacionalización de variables</i> .....  | 97  |
| Tabla 4 <i>Población de la UGEL La Convención</i> .....   | 101 |
| Tabla 5 <i>Muestra</i> .....  | 102 |
| Tabla 6 <i>Distribución de los ítems del cuestionario</i> .....   | 104 |
| Tabla 7 <i>Baremación</i> .....   | 106 |
| Tabla 8 <i>Criterios para realizar la interpretación del coeficiente Alfa de Cronbach</i> .....                     | 107 |
| Tabla 9 <i>Alfa de Cronbach para el instrumento</i> .....   | 107 |
| Tabla 10 <i>Dimensión 1: Planificación de recursos humanos</i> .....  | 108 |
| Tabla 11 <i>Dimensión 2: Organización y modalidades del trabajo</i> .....   | 109 |
| Tabla 12 <i>Dimensión 3: Gestión del empleo</i> .....   | 111 |
| Tabla 13 <i>Dimensión 4: Gestión de desarrollo y capacitación</i> .....   | 112 |
| Tabla 14 <i>Dimensión 5: Gestión de la compensación</i> .....   | 114 |
| Tabla 15 <i>Dimensión 6: Relaciones laborales, humanas y sociales</i> .....   | 115 |
| Tabla 16 <i>Dimensión 7: Comunicación interna</i> .....   | 117 |
| Tabla 17 <i>Variable 1: Gestión de recursos humanos</i> .....   | 118 |
| Tabla 18 <i>Comparación entre los promedios de las dimensiones de la variable Gestión de recursos humanos</i> ..... | 120 |
| Tabla 19 <i>Dimensión 1: Eficiencia</i> .....   | 121 |
| Tabla 20 <i>Dimensión 2: Eficacia</i> .....   | 123 |
| Tabla 21 <i>Dimensión 3: Efectividad</i> .....  | 124 |
| Tabla 22 <i>Correlación entre gestión de recursos humanos y productividad</i> .....                                 | 126 |
| Tabla 23 <i>Correlación entre gestión de recursos humanos y eficacia</i> .....                                      | 127 |
| Tabla 24 <i>Correlación entre gestión de desarrollo y capacitación, y eficacia</i> .....                            | 129 |
| Tabla 25 <i>Correlación entre gestión de recursos humanos y eficiencia</i> .....                                    | 130 |
| Tabla 26 <i>Correlación entre gestión de recursos humanos y efectividad</i> .....                                   | 131 |
| Tabla 27 <i>Correlación entre gestión de recursos humanos y eficacia</i> .....                                      | 132 |
| Tabla 28 <i>Correlación entre gestión de desarrollo y capacitación, y eficacia</i> .....                            | 134 |
| Tabla 29 <i>Correlación entre gestión de recursos humanos y eficiencia</i> .....                                    | 135 |
| Tabla 30 <i>Correlación entre gestión de recursos humanos y efectividad</i> .....                                   | 136 |



## Índice de Figuras

|   |     |
|---|-----|
| <i>Figura 1.</i> Organigrama estructural de la UGEL La Convención .....   | 92  |
| <i>Figura 2.</i> Dimensión 1: Planificación de recursos humanos.....  | 108 |
| <i>Figura 3.</i> Dimensión 2: Organización y modalidades del trabajo .....  | 110 |
| <i>Figura 4.</i> Dimensión 3: Gestión del empleo.....   | 111 |
| <i>Figura 5.</i> Dimensión 4: Gestión de desarrollo y capacitación .....  | 113 |
| <i>Figura 6.</i> Dimensión 5: Gestión de la compensación.....   | 114 |
| <i>Figura 7.</i> Dimensión 6: Relaciones laborales, humanas y sociales .....  | 116 |
| <i>Figura 8.</i> Dimensión 7: Comunicación interna.....   | 117 |
| <i>Figura 9.</i> Variable 1: Gestión de recursos humanos .....  | 119 |
| <i>Figura 10.</i> Comparación entre los promedios de las dimensiones de la variable Gestión de recursos humanos ..... | 120 |
| <i>Figura 11.</i> Dimensión 1: Eficiencia.....  | 122 |
| <i>Figura 12.</i> Dimensión 2: Eficacia.....  | 123 |
| <i>Figura 13.</i> Variable 2: Productividad .....   | 126 |
| <i>Figura 14.</i> Comparación entre los promedios de las dimensiones de la variable Productividad .....               | 128 |



## RESUMEN

El estudio mide la relación existente entre la gestión de recursos humanos y la productividad en la Unidad de Gestión Educativa Local La Convención durante el periodo 2020, a fin de determinar la existencia de una relación positiva entre ambas variables. Para ello, el estudio utilizó un enfoque cuantitativo de investigación y se contó con la participación con 50 trabajadores de diferentes áreas de la UGEL La Convención, quienes respondieron a una encuesta de 49 preguntas respecto a las distintas dimensiones de las variables gestión de recursos humanos y productividad. A partir de los resultados de las encuestas, se determinó que existe una correlación positiva alta entre las variables de estudio, así como entre la gestión de recursos humanos y las dimensiones efectividad, eficacia y eficiencia. Adicionalmente, los resultados mostraron una correlación moderada entre la dimensión gestión de desarrollo y capacitación y la eficacia. El trabajo concluyó que la relación entre la gestión de recursos humanos y la productividad en la organización es positiva; por ende, será necesario fortalecer la gestión de recursos humanos para lograr una mejora de la productividad, sobre todo en tiempos de pandemia.

**PALABRAS CLAVE:** recursos humanos, productividad, eficiencia, eficacia, efectividad, educación



## ABSTRACT

The study measures the relationship between human resource management and productivity in the Local Education Management Unit La Convencion during 2020 to determine a positive relationship between both variables. The research used a quantitative approach, and 50 employees from different areas of the organization participated. The participants responded to 49 questions regarding human resources management and productivity dimensions. Quantitative results showed a high positive correlation between the variables and between human resource management and the organization's effectiveness, efficacy, and efficiency. Additionally, the results showed a moderate correlation between the management development dimension and the training and effectiveness dimension. The research concluded that the relationship between human resource management and productivity in the organization is positive; therefore, it will be necessary to strengthen human resource management to improve productivity, especially in times of pandemic.

**KEYWORDS:** human resources, productivity, efficiency, effectiveness, effectiveness, education.



## CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

### 1.1. Planteamiento del Problema

En América Latina, así como en otras regiones consideradas de mayor desarrollo, la gestión de recursos humanos y su relación con la productividad de las organizaciones se encuentra todavía en una fase de desarrollo. Así, por ejemplo, la gestión de recursos humanos en América Latina no constituye prioridad de muchas organizaciones, al no contar con una posición estratégica en las empresas, ya que los líderes de organizaciones no establecen un área de recursos humanos acorde con la diversidad social existente en la región (Deloitte Consulting, 2018). De manera similar, la productividad de empresas y organizaciones en América Latina depende de diversos factores como el progreso tecnológico, así como de la mejora de capacidades y habilidades del capital humano (Casilda Bejar, 2014). Es por ello que programas tales como SCORE (Promoción de Empresas Competitivas, Responsables y Sostenibles) de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) buscan mejorar la productividad de las empresas mediante una gestión de recursos humanos diferente, que se enfoca en propiciar un clima laboral adecuado que fomenta la relación entre trabajadores y la dirección (Organización Internacional del Trabajo, 2015).

El Perú no es ajeno a dichos esfuerzos, dado que, en los últimos años se ha desarrollado una tendencia hacia una gestión de recursos humanos que fomente la competitividad y retención del talento humano (Rivera Chú, 2013) para lograr una mejora en la productividad y rendimiento de las organizaciones privadas y públicas. A nivel local, existe un enfoque que busca mirar hacia la gestión de los recursos humanos y su mejora desde una perspectiva tecnológica (Hermoza



Vásquez, 2018), así como la influencia de la gestión de recursos humanos en aspectos como el desempeño laboral en organizaciones públicas (Atausinchi Puma, 2018).

En el contexto antes descrito, la presente investigación busca establecer en qué medida la gestión de recursos humanos se relaciona con la perspectiva de la productividad que tienen los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local La Convención (en adelante UGEL La Convención) durante el año 2020. Tomando en cuenta que la gestión de recursos humanos es “el proceso administrativo aplicado al incremento y preservación del esfuerzo, las prácticas, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la estructura, en beneficio de un sujeto, de la propia organización y del país en general.” (Rodríguez Lagual, 2013, p. 1) y que representa la pieza fundamental de toda institución, resulta innegable su importancia en el éxito de una organización. En términos de la productividad, debemos decir que se trata de aquel aspecto de diagnóstico que se encarga de medir los resultados obtenidos en función de los recursos utilizados (Dirección General de Contabilidad Gubernamental de México, 2015; Gutiérrez Pulido, 2010). Resulta evidente entonces que uno de los recursos contemplados será precisamente el humano, por lo que su gestión resulta crucial para asegurar la productividad de la organización.

Al referirnos a la productividad en la administración pública, se debe tomar en cuenta a la eficiencia, o el adecuado uso de los recursos con los que cuenta la organización, específicamente la minimización de su uso (Peiró et al., 2012). Es bien sabido que en el sector educación, los recursos no siempre son utilizados de manera adecuada, situación que se presenta también en la institución elegida para el presente estudio, donde los recursos no se están distribuyendo correctamente ni tomando en cuenta la realidad en la cual se desenvuelve la institución en el periodo 2020. Así, por ejemplo, se tiene conocimiento de que en el marco de la transición de una



educación presencial a una modalidad a distancia producida por la pandemia de COVID-19, la UGEL La Convención viene asignando recursos destinados a la emisión de clases a través de la señal de radio en zonas alejadas de la provincia. Sin embargo, no existe un seguimiento adecuado para corroborar que en efecto, dichas clases se estén emitiendo con la frecuencia y oportunidad debida, ni si los niveles de audiencia son los adecuados. De no ser así, se estarían utilizando de manera ineficiente los recursos económicos de la institución y no se estarían cumpliendo las metas de manera eficaz. Ello porque cuando hablamos de la eficacia y su relación con el concepto de productividad, nos referimos al logro de objetivos, sin tomar en cuenta los medios o recursos utilizados para dicho logro (Leonardo Guerrero, 2018).

En este aspecto, es importante señalar que de acuerdo con información del Ministerio de Educación, la UGEL La Convención presenta un cumplimiento casi total de sus compromisos de desempeño para el año 2020, por ejemplo respecto a los aspectos relacionados al programa Aprendo en Casa (Ministerio de Educación, 2020); sin embargo, la realidad parece distinta, ya que por ejemplo en una entrevista brindada en setiembre de 2020, el entonces director de la UGEL La Convención manifestó que se habían incrementado los niveles de deserción escolar debido a la pandemia, en especial en las zonas alejadas de la provincia (Radio Quillabamba, 2020). Finalmente, cuando hablamos de productividad, uno de los factores que se analiza es el de la efectividad, el cual supone un equilibrio entre la eficacia y eficiencia, para garantizar la trascendencia de los resultados alcanzados, de manera que estos perduren en el tiempo (Gutiérrez Pulido, 2010; EfectiVida, 2019). Con base en lo señalado anteriormente, es decir la falta de concordancia entre el cumplimiento de compromisos y la realidad de la gestión, se revelan problemas en cuanto a la efectividad, dado que los resultados (al menos en números) no trascienden a la realidad. Y es que, al referirnos a la productividad dentro de la UGEL La





Convención, no solo nos referimos al cumplimiento de metas y compromisos trazados por la misma, si no, a la importancia que tiene ésta en el desarrollo de la institución, puesto que todo lo que engloba el término productividad viene a ser el mejoramiento de sus índices de eficiencia, la reducción de los tiempos de demora en los procesos, la búsqueda de los resultados planteados con efectividad y la eficacia en el crecimiento laboral dentro de la misma (Zavaleta Robles, 2017). Es decir, más allá del cumplimiento de los compromisos de desempeño, buscamos brindar una mirada más holística a la organización y su productividad, tomando en cuenta la eficiencia, eficacia y efectividad desde la perspectiva de sus propios trabajadores. Lo anterior, debido a que la productividad no únicamente implica alcanzar las metas propuestas a inicio de año, si no también realizar una correcta evaluación de recursos, políticas y actividades de ejecución, dado que solo así se garantizará la trascendencia del cumplimiento de los objetivos en el tiempo. Lamentablemente, se ha observado en la UGEL LC que las áreas no trabajan de manera coordinada y que el cumplimiento de objetivos se da sin tomar en cuenta las necesidades de las distintas áreas, en particular aquellas responsables de la implementación de adecuadas prácticas educativas en lugares remotos.

El Ministerio de Educación, viene impulsando acciones y actividades para la mejora de la educación, así como de su gestión. Por ello la UGEL La Convención asumió el compromiso estratégico de cumplir con los compromisos de desempeño establecidos por el referido ministerio, con la finalidad de promover una gestión por resultados y tener la posibilidad de ser acreedor de los incentivos que se traducen en recursos financieros adicionales para la UGEL La Convención. Es por ello por lo que, resulta necesaria una adecuada gestión de recursos humanos en dicha institución, con la finalidad de satisfacer las necesidades de los trabajadores de esta, y así garantizar la productividad y cumplimiento de las metas trazadas. Sin embargo, muchas



veces dicha gestión no es la adecuada ni alcanza los resultados esperados, a pesar de la importante responsabilidad que tiene la UGEL La Convención para lograr el ejercicio del derecho a la educación. Considerando ello, la organización no puede permitirse niveles de productividad bajos ni una inadecuada gestión de sus recursos humanos.

El periodo elegido en el marco de la presente investigación coincide en parte con el periodo de aparición de la enfermedad COVID-19, la misma que obligó a los trabajadores de instituciones como la UGEL La Convención a adecuarse a las nuevas formas de trabajo desarrollado por los responsables de la gestión de recursos humanos. En tal sentido, las modalidades de trabajo en las diferentes instituciones del Estado, así como en las empresas públicas, han variado en su mayoría al teletrabajo o al trabajo remoto bajo la regulación del Decreto de Urgencia N°026-2020 (Decreto de urgencia que establece diversas medidas excepcionales y temporales para prevenir la propagación del coronavirus (COVID-19) en el territorio nacional). El trabajo remoto implica que los trabajadores deben prestar sus servicios utilizando cualquier medio o mecanismo que posibilite realizar las labores fuera del centro de trabajo, siempre que la naturaleza de las labores lo permita (Actualidad Laboral, 2020), pudiendo ocasionar una baja considerable en la productividad de estas instituciones, al no estar acostumbrados a estas nuevas modalidades de trabajo. Por estas razones, nuestra investigación busca también tomar en cuenta aspectos relativos al contexto en el cual se están desarrollando nuestras variables, dado que la gestión de recursos humanos ha tomado mayor relevancia, orientada hacia un rol protagónico y dinámico del ejercicio de las funciones de los trabajadores por medios virtuales para garantizar la productividad laboral.

Es por ello por lo que, tomamos en cuenta indicadores relacionados tanto a la gestión de recursos humanos como a la productividad desde la perspectiva de los trabajadores, y cómo es



que, por ejemplo, una adecuada implementación del teletrabajo es necesaria a fin de garantizar el cumplimiento de objetivos (situación que no se viene dando actualmente en la UGEL La Convención, ya que es de público conocimiento la falta de docentes en las zonas más alejadas de la provincia). Igualmente, como ya se explicó con mayor detalle líneas arriba, se observó una discordancia entre la realidad escolar y las estadísticas de logro de objetivos que se pueden encontrar en línea. Ello afecta la efectividad o trascendencia de los logros alcanzados, dado que no es posible que en cifras se muestre una realidad, mientras que en la práctica se incumple con que los estudiantes cuenten con educación de calidad, lo cual es, creemos, el fin último de la UGEL La Convención. Igualmente podemos mencionar como uno de nuestros indicadores de estudio, el desarrollo y la capacitación de los trabajadores que permiten la adaptación a entornos nuevos, los cuales resultan fundamentales para garantizar uno de los indicadores de eficacia, el cual es el cumplimiento de los objetivos trazados al inicio del periodo 2020 en la UGEL La Convención.

Por las razones expuestas, consideramos importante determinar la existencia de una relación significativa entre la gestión de recursos humanos y la productividad desde la perspectiva de los trabajadores de la UGEL La Convención, particularmente en el año 2020. En vista de ello, llegamos a la siguiente pregunta de investigación:

## **1.2. Formulación del Problema**

### **1.2.1. Problema General**

¿Existe relación positiva entre la gestión de recursos humanos y la productividad desde la perspectiva de los trabajadores en la Unidad de Gestión Educativa Local La Convención, en el año 2020?



### 1.2.2. Problemas Específicos

**PE1:** ¿Existe relación positiva entre la gestión de recursos humanos y la eficacia de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local La Convención, en el año 2020?

**PE2:** ¿Existe relación positiva entre la gestión de desarrollo y capacitación y la eficacia de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local La Convención, durante el año 2020?

**PE3:** ¿Existe relación positiva entre la gestión de recursos humanos y la eficiencia de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local La Convención, en el año 2020?

**PE4:** ¿Existe relación positiva entre la gestión de recursos humanos y la efectividad de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local La Convención, en el año 2020?

## 1.3. Objetivos de la Investigación

### 1.3.1. Objetivo General

Determinar si existe relación positiva entre la gestión de recursos humanos y la productividad desde la perspectiva de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local La Convención, en el año 2020.

### 1.3.2. Objetivos Específicos

**OE1:** Determinar si existe relación positiva entre la gestión de recursos humanos y la eficacia de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local La Convención, en



el año 2020.

**OE2:** Determinar si existe relación positiva entre la gestión de desarrollo y capacitación y la eficacia de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local La Convención, en el año 2020.

**OE3:** Determinar si existe relación positiva entre la gestión de recursos humanos y la eficiencia de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local La Convención, en el año 2020.

**OE4:** Determinar si existe relación positiva entre la gestión de recursos humanos y la efectividad de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local La Convención, en el año 2020.

#### **1.4. Justificación de la investigación**

##### **1.4.1. Relevancia Social**

La presente investigación permite conocer el impacto de la gestión de recursos humanos en la productividad de la UGEL LC durante el año de 2020, una etapa de cambios importantes a nivel social. El estudio enmarcado en este difícil contexto social contribuirá a la sociedad y su desarrollo, puesto que, es importante que los agentes involucrados en la educación (como son los trabajadores de la UGEL LC) conozcan si la gestión de recursos humanos en materia educativa es efectiva y qué medidas tomar para asegurar la productividad de los trabajadores involucrados en la misma. De esta manera, se benefician no solo los trabajadores de la entidad estudiada si no también los educandos y la sociedad en general.



#### **1.4.2. Implicancias Prácticas**

La presente investigación tendrá aplicación práctica en la medida que el análisis, la metodología y las conclusiones puedan coadyuvar a arrojar una luz sobre situaciones similares y contribuyan a una mejor toma de decisiones en el futuro, de tal forma que ante circunstancias de crisis similares (no necesariamente vinculadas a la salud) que afecten la gestión de recursos humanos, se cuente con la argumentación necesaria para el rediseño de prácticas, políticas, objetivos, tácticas y estrategias que busquen plantear soluciones válidas y suficientes. Específicamente esta investigación ayudará a resolver posibles problemas de productividad en la UGEL La Convención, relacionados con la gestión de recursos humanos desde la perspectiva de los trabajadores.

#### **1.4.3. Valor Teórico**

La presente investigación pretende aportar al desarrollo del conocimiento en las ciencias administrativas, ya que sus resultados podrían ser aplicados a situaciones similares; ampliando además el horizonte de estudio, pues en el conocimiento y gestión moderna de los recursos humanos no se tiene constancia de haber hecho frente a una situación como la que vivimos con el COVID-19, lo que hace de la presente investigación una herramienta valiosa para la formación y conocimiento de las ciencias administrativas.

#### **1.4.4. Utilidad Metodológica**

La utilidad metodológica de esta investigación radica en que ayuda a definir la relación entre las variables gestión de recursos humanos y productividad desde la perspectiva de los trabajadores, quienes brindan datos que permiten medir la referida relación en un contexto



respecto al cual no se ha profundizado.

## **1.5. Delimitación de la Investigación**

### **1.5.1. Delimitación Temporal**

La investigación comprende el periodo correspondiente al año 2020.

### **1.5.2. Delimitación Espacial**

La investigación tiene lugar en el ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local La Convención, ubicada en el distrito de Santa Ana, provincia de La Convención, región Cusco, Perú.

### **1.5.3. Delimitación conceptual**

La investigación aborda las áreas correspondientes a la gestión de recursos humanos y la productividad, las cuales son materias de estudio de las ciencias administrativas identificables en ámbitos públicos y privados.



## CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes de la Investigación

#### 2.1.1. Antecedentes Internacionales

Caballero Díaz (2018), escribió el artículo publicado en la Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales titulado “Factores internos de gestión de recursos humanos que influyen en la productividad laboral del procesamiento de la carne vacuna en el frigorífico Piquete Cué, instalado en la ciudad de Limpio, en el año 2016”, en la ciudad de Limpio de Paraguay el año 2016. El objetivo principal de la investigación fue “identificar los factores internos de gestión de RRHH que influyen en la productividad laboral del procesamiento de la carne vacuna en el frigorífico Piquete Cué, instalado en la ciudad de Limpio, en el año 2016” (p. 49). El enfoque metodológico elegido fue el cualitativo-descriptivo, basado en el estudio de caso; la conclusión a la que llega el autor es que se puede identificar los factores internos y externos de la gestión de recursos humanos y potencializarlos, se influye positivamente en la productividad del Frigorífico Piquete Cué (Caballero Díaz, 2018). Es así que, podemos decir que, en el Frigorífico Piquete Cué, encontramos dos aspectos relevantes con respecto a la productividad





laboral, siendo uno de estos los factores internos que se tomaron en cuenta en la relación de la productividad y los recursos humanos, siendo estos referidos a la competencia en el cumplimiento de sus funciones por parte de los trabajadores; así mismo, los incentivos directos o indirectos, ya sea de manera pecuniaria de acuerdo a la productividad o no pecuniaria como las promociones, referidos a los ascensos y capacitaciones para la mejora en la productividad laboral con respecto a sus funciones. Otro aspecto que se toma en cuenta en la investigación son los factores influyentes, referidos a la actitud, la motivación y el ambiente donde labora el trabajador para que la productividad de los trabajadores del frigorífico Piquete Cué sea alta.

Ghiglione (2015) realizó la investigación titulada “Gestión de RR.HH. del personal de planta permanente de la Honorable Cámara de Diputados (Provincia de La Pampa). Desafíos para una adecuada evaluación de desempeño”, con la finalidad de obtener el Grado de Magister en Gestión Empresarial de la Universidad Nacional de La Pampa, de Argentina, en el año 2015. El objetivo general de esta investigación fue el de “generar conciencia de la necesidad de evaluaciones periódicas de desempeño del personal de planta permanente en los ámbitos de la Administración Pública como insumo necesario para la mejora continua en la gestión integral y en particular de sus RR. HH” (p. 10). La metodología de investigación que se utilizó fue la cualitativa, con matices de orden cuantitativo. Las conclusiones a las que llegó el autor resaltan la importancia del rol que juega Recursos Humanos en la empresa y en la sociedad, afirmando que estos son el activo fijo más importante con la que cuentan las organizaciones representando de esta manera un factor clave para el éxito de la misma, es por esta razón que los responsables de la Dirección de Recursos Humanos de la Honorable Cámara de Diputados de la provincia de La Pampa tienen la necesidad de desarrollar un sistema integral de gestión de recursos humanos que sea capaz de posibilitar cual es la estimación del aporte que brinda el capital humano a una



organización (Ghiglione, 2015). En cuanto a las conclusiones de la mencionada investigación sobre la gestión de Recursos Humanos del personal de planta permanente de la Honorable Cámara de Diputados, estas hacen hincapié en la importancia del rol fundamental de los Recursos Humanos y que ha cobrado en la actualidad una relevancia en las organizaciones, así mismo, le da especial atención a sus necesidades y motivaciones, puesto que el ser humano es un ser muy complejo que necesita de diversas formas de motivación para mejorar en su productividad, a su vez se menciona que debe considerar a los Recursos Humanos como el activo más importante dentro de las organizaciones para el logro de los objetivos de las mismas, para tal efecto la planificación estratégica es imprescindible en la mejora continua y eficiente de los Recursos Humanos.

### **2.1.2. Antecedentes Nacionales**

Centeno Mamani (2017), presentó la tesis titulada “Gestión de Recursos Humanos y la Productividad de los Trabajadores en la Municipalidad Distrital de Anco Huallo - Apurímac-2017”, de la Universidad Cesar Vallejo, en la ciudad de Apurímac en el año 2017. Su objetivo general fue el “determinar en qué medida la Gestión Recursos Humanos se relaciona con la productividad de los trabajadores en la Municipalidad Distrital Ancohuayllo – Apurímac- 2017” (p. 52). La metodología utilizada fue la investigación no experimental descriptivo-correlacional. El autor llegó a las siguientes conclusiones:

PRIMERO. - La tabla N° 8 nos induce a la conclusión de que Existe un nivel casi bueno de Gestión de Recursos Humanos en la Municipalidad Distrital Anco Huallo - Apurímac, esto porque los resultados hallados muestran que 50,0% de los trabajadores opto por responder casi siempre, el 36,7% adujo siempre y el 13,3% marcó la alternativa de casi nunca.



SEGUNDO. - Se llegó a la conclusión de existe una alta productividad de los trabajadores en la Municipalidad Distrital Anco Huallo –Apurímac, esto porque la tabla N° 13 muestra que el 43,3% de los trabajadores encuestados optó por la alternativa de siempre, el 30,0% adujo casi siempre, otro 23,3% marco la alternativa de casi nunca y solo el 3,3% de los mismos encuestados indicó nunca.

TERCERO.- De la tabla N° 14 se concluye que existe una relación alta y significativa entre la Gestión Recursos Humanos y la productividad de los trabajadores en la Municipalidad Distrital Anco Huallo –Apurímac, esto porque mediante la prueba estadística de correlación Tau b de Kendall se obtuvo un coeficiente de correlación de 0,827 (alta correlación), además que (alfa):  $\alpha = 5\%$  (0,05) es mayor al p-valor encontrado, ósea que  $0,000 < 0,05$  (demostrando ser significativo). (Centeno Mamani, 2017, p. 89)

A través del trabajo de investigación sobre la Gestión de Recursos Humanos y la Productividad de los Trabajadores en la Municipalidad Distrital de Anco Huallo, este evidencia que en dicha municipalidad los índices de la gestión de recursos humanos se encuentra en un nivel bueno, y los índices de productividad del trabajador son buenos, comprobándose así que entre ambas variables existe una relación de correspondencia, lo que nos indica que el gestionar correctamente los recursos humanos de cualquier entidad, influirá en su productividad y por ende existirá una mejora en la gestión.

Maita Franco (2019) realizó la tesis titulada “Gestión de recursos humanos en las UGELS de Concepción y Chupaca de la Dirección Regional de Educación de Junín - 2018”, de la Universidad Cesar Vallejo, de Lima en el año 2019. Su objetivo general fue el de “determinar



diferencias que existen en la gestión de recursos humanos de los trabajadores de la UGEL de Concepción y la UGEL de Chupaca de la Dirección Regional de Educación de Junín – 2018” (p. 51). La metodología utilizada en la investigación fue de enfoque cuantitativo con un diseño descriptivo comparativo. En sus conclusiones el autor determinó que la gestión de recursos humanos dentro de las dos UGELs estudiadas no tienen diferencias significativas, sino que ambas trabajan de formas parecidas (Maita Franco, 2019). Con respecto a lo mencionado en el antecedente cuatro, respecto de la Gestión de Recursos Humanos en las UGELs de Concepción y Chupaca de la Dirección Regional de Educación de Junín-2018, se encontró una existencia de diferencias leves en la gestión de recursos humanos de ambas entidades. Estos resultados nos muestran que cada institución a pesar de las similitudes que existen entre ellas, tiene realidades diferenciadas con respecto al recurso humano que labora en las UGELs.

Bello Asencios (2017), presentó la tesis titulada “Relación entre gestión logística y la productividad de la Unidad de Gestión Educativa Local de Huari, en el año 2017”, en la Universidad Cesar Vallejo, en la ciudad de Ancash, año 2018. El objetivo general de la investigación fue el de “determinar el nivel de relación entre la Gestión Logística y Productividad de la Unidad de Gestión Educativa Local de Huari, en el año 2017” (p. 40). La metodología que se utilizó fue la investigación no experimental, con un diseño correlacional, del tipo transversal. Las conclusiones a las que llegó la autora fueron las siguientes:

**Conclusión general:**

Existe una relación alta, directa y significativa (0,728\*\*) entre la gestión logística y productividad de la Unidad de Gestión Educativa Local de Huari, en el año 2017, concluyendo que la gestión logística tiene una vinculación directa con la productividad



laboral, además la administración logística que se realice en la UGEL Huari referente a la planificación, implementación de mecanismos de administrar la logística, de realizar un debido control de las adquisiciones esto se verá reflejado en la productividad de las diferentes áreas administrativas de la UGEL Huari. Así mismo se comprobó la hipótesis de investigación afirmando que existe una relación directa y significativa entre la gestión logística y productividad de la Unidad de Gestión Educativa Local de Huari, en el año 2017.

### **Conclusiones específicas:**

Los niveles alcanzados para la gestión logística de la Unidad de Gestión Educativa Local de Huari, en el año 2017, evidenciaron resultados para la variable gestión logística y sus dimensiones planificación, implementación y control en conjunto un porcentaje de 22.00 %, para el nivel adecuada, para el nivel regular se obtuvo un 38.00 % y para el nivel inadecuada se obtuvo 40.00 %, concluyendo que la gestión logística que se realiza en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huari, es percibida de manera inadecuada por parte de los trabajadores administrativos de la misma UGEL, con lo cual se recomienda tener como referencia estos indicadores para plantear alternativas de mejorar la gestión logística con el fin de que la perspectiva sea positiva.

Los niveles alcanzados para la productividad de la Unidad de Gestión Educativa Local de Huari, en el año 2017, evidenciaron resultados para la variable para la productividad de la UGEL Huari en conjunto con sus dimensiones, alcanzando un porcentaje de 34.00 % para el nivel adecuada, para el nivel regular se ubicó un 26.00 % y para el nivel inadecuada se ubicó un 40.00 %, porcentaje más alto alcanzado, concluyendo que la



productividad laboral de la UGEL Huari es percibida de manera ineficiente, por lo tanto se sugiere plantear alternativas de mejorar como planes de capacitación al personal en las funciones que realizan. (Bello Asencios, 2017, p. 72)

Con respecto a las conclusiones mencionadas en el antecedente anterior, respecto de la relación que existe entre gestión logística y la productividad de la UGEL de Huari, en el año 2017, este plantea que la productividad y la gestión logística están relacionadas entre sí; en cuanto a la correcta gestión logística para una mejor productividad de sus trabajadores, cosa que no viene sucediendo en la mencionada UGEL, siendo necesario que este tome las acciones necesarias para la mejora de su gestión.

### **2.1.3. Antecedentes Locales**

Atausinchi Puma (2018), realizó la investigación titulada “La Gestión de Recursos Humanos y su relación con el Desempeño Laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local La Convención-Cusco-2018”, de la Universidad de Cesar Vallejo, de Cusco en el año 2018, cuyo objetivo general fue “determinar si existe relación alta entre la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral del personal en la Unidad de Gestión Educativa La Convención – Cusco - 2018” (p. 33), la metodología tuvo un diseño no experimental, transversal. El autor llegó a la conclusión de que la gestión de recursos humanos del personal es regular en la Ugel La Convención, a su vez concluye que el prestigio que los trabajadores se debe a su nivel de productividad teniendo una alta relación con el desempeño laboral, la orientación de resultados del personal, la vocación de servicio del personal y el trabajo en equipo (Atausinchi Puma, 2018). Este antecedente se tomó en cuenta debido a que la investigación que se realizó fue en la misma institución que nuestra investigación (UGEL La Convención), aunque relacionando la gestión de recursos humanos con el desempeño laboral de los trabajadores. Es importante resaltar



que esta relación es relativamente buena, concluyendo que en la actualidad, las entidades tienen que establecer criterios más precisos y eficientes a la hora de realizar la selección del personal de acuerdo al perfil requerido para el cumplimiento de las funciones que va a desempeñar porque nos encontramos en un mundo competitivo. Así mismo, el factor motivacional tiene que ser tomado en cuenta para el mejor el desempeño de los trabajadores.

Hermoza Vásquez (2018) presentó la tesis titulada “Propuesta de mejora de la Gestión en el Área de Recursos Humanos en la empresa de seguridad Pacific Security Group, Cusco, 2017” de la Universidad Andina del Cusco, en el año 2018. El objetivo general fue el “determinar la propuesta de mejora de la gestión para el área de recursos humanos de la Empresa de Seguridad Pacific Security Group, Cusco, 2017” (p. 4). La metodología aplicada en la mencionada tesis tuvo un enfoque mixto, de tipo aplicada y diseño no experimental, transaccional-descriptivo. La autora concluyó que la propuesta presentada para la mejora de la gestión del Área de Recursos Humanos de la Empresa de Seguridad Pacific Security Group puede lograr una mejora en la productividad de la misma, implementando la utilización de la metodología propia basada en PMC (Hermoza Vásquez, 2018). En cuanto al presente antecedente, este planeo la metodología propia basada en PMC (Proceso de Mejora Continua) para la gestión de los recursos humanos y la reducción de tramites documentarios para optimizar el tiempo del trámite. De esta manera, la organización este a la vanguardia y mantenerse en un mundo en constante competitividad en donde se brinde un servicio de calidad para el logro de los objetivos de la organización.

## 2.2. Bases Legales

Las bases legales nacionales tomadas en cuenta para nuestra investigación son:

- **La Constitución Política del Perú:** En la investigación que se realizó, se tomó en cuenta la norma principal de nuestro ordenamiento jurídico ya que en los artículos 22°



en adelante, se refiere al derecho al trabajo que tenemos todos los peruanos, tomando en cuenta esta norma para referirnos a la gestión de recursos humanos considerando al capital, humano como parte importante de nuestra investigación; a su vez la misma norma indica cuales son las modalidades de trabajo, los derecho que protege, promoviendo la mejora de las condiciones de trabajo para un progreso personal y al derecho de las personas a contar con una remuneración regulada por el Estado (Constitución Política del Perú, 1993, artículos 22°-24°).

- **Ley N° 30057 – Ley del Servicio Civil (LSC) SERVIR:** La ley del Servicio Civil, se da gracias a la reforma del empleo público con la intención de modernizar la Administración Pública volviéndola más eficiente (Torres Negrón, 2019). Esta ley fue publicada el 4 de julio del año 2013, cuyo objeto y finalidad están suscritos en los artículos I y II de su Título Preliminar, en estos artículos se indica que el objeto y la finalidad de a presente ley es regular el trabajo de los empleados de las entidades públicas del Estado a través de un mejor Servicio Civil, promoviendo su desarrollo personal (Ley del Servicio Civil, 2013, artículos I y II).
- **Resolución Ministerial N° 196-2020- MINEDU, que aprueba la Norma Técnica para la Implementación, de los Compromisos de Desempeño 2020:** Al inicio del año 2020 se aprobó la Resolución Ministerial N° 037-2020-MINEDU que presentaba la Norma Técnica para la Implementación de los Compromisos de Desempeño 2020, la misma que tuvo que ser cambiada por motivos de la aparición de la pandemia de COVID 19. Por esta razón, el 14 de mayo del año 2020 el Ministerio de Educación aprobó la Resolución Ministerial N° 196-2020- MINEDU, donde se realizan los cambios respectivos en los compromisos de desempeño para ese año, considerando el





estado de emergencia en el que entró nuestro país, estableciendo los nuevos lineamientos y requisitos que debían ser cumplidos dentro por todas las Direcciones Regionales de Educación y las Unidades de Gestión Educativa Local del territorio peruano (Resolución Ministerial N° 037 de 2020). Esta Resolución Ministerial se consideró dentro de nuestra investigación por ser necesaria al momento de realizar nuestra recolección de datos.

- **Decreto Legislativo N°1025 que aprueba normas de capacitación y rendimiento para el Sector Público:** Este decreto fue publicado el 1 de junio del año 2008, y a través del mismo se establecen una serie de reglas en lo referente a la capacitación y evaluación del personal que trabaja en el sector público. Esta capacitación y rendimiento forman parte del Sistema Administrativo de gestión de Recursos Humanos (Decreto Legislativo N°1025 de 2008 [Poder Judicial]. ).
- **Resolución Ministerial N° 277-2020-MINEDU que modifica la RM N° 196-2020-MINEDU respecto a la Norma Técnica para la Implementación de los Compromisos de Desempeño 2020:** Esta Resolución Ministerial N° 277-2020-MINEDU, publicada el 15 de julio del año 2020, modifica en parte la Resolución Ministerial N° 196-2020-MINEDU, e incorpora información en la Norma Técnica para la Implementación de los Compromisos de Desempeño 2020, todo esto a causa de la pandemia que viene azotando a nuestro país (Resolución Ministerial N° 196 de 2020). Al igual que la anterior resolución, esta se tomó en cuenta dentro de nuestra recolección de información al ser nuestro estudio una Unidad de Gestión Educativa Local.

### 2.3. Bases Teóricas



### 2.3.1. Gestión de Recursos Humanos

#### 2.3.1.1. Antecedentes.

El conocimiento del término recursos humanos, aparece ya en el siglo XIX, con la llegada de la Revolución Industrial en Estados Unidos, y transcurrido los años se ha ido transformando puesto que con el crecimiento de las empresas, se generó la necesidad de crear departamentos que debían ocuparse de la contratación de los obreros que eran la mano de obra de las empresas, quienes se ocupaban del manejo de la maquinaria (Armijos Mayon, Bermúdez Burgos, & Mora Sánchez, 2019). Estos trabajadores no requerían tener una profesión para poder trabajar pues solo se ocupaban de la contratación de obreros y los inventarios de pago, en esos tiempos el empleador se enfocaba en la producción y sus resultados, siendo los trabajadores de esta una herramienta de producción.

Sin embargo, en el siglo XX aparece el llamado desarrollo tecnológico, impactando especialmente al área empresarial, y por ende el manejo de sus recursos humanos, distinguiéndose tres etapas que pasaremos a explicar a continuación:

#### a) Era de la industrialización clásica (1900-1950).

Al respecto Armijos Mayon, et al. (2019) indican que en este periodo se intensifica la industrialización de las empresas iniciada con la Revolución Industrial, siendo los trabajadores simples recursos de producción. Su administración en esos tiempos llevaba el nombre de relación industrial.

Los autores también comentan que a inicios del siglo XX surge la llamada Escuela de Administración, la cual propicia el conocimiento de nuevas teorías sobre la organización



empresarial, cuyo principal propósito era lograr la máxima eficiencia productiva y de servicio (Armijos Mayon, et al. 2019).

**b) Era de la industrialización neoclásica (1950-1990).**

Inicia una vez terminada la Segunda Guerra Mundial. En esta etapa las relaciones empresariales alcanzan diferentes dimensiones puesto que “la antigua concepción de las relaciones industriales, donde el empleado era visto como elemento material de producción, es remplazada por la Administración de Recursos Humanos, en la cual se visualiza al empleado como un recurso vivo” (Armijos Mayon, et al. 2019, p. 6). Es el avance tecnológico ocurrido en esos años el que causó especial impacto en la dinámica de las organizaciones y los miembros de esta.

**c) Era de la información o el conocimiento (1990 hasta nuestros días).**

Es durante esta época, hasta la actualidad, en la que se produjeron la mayoría de los cambios de enfoque respecto a la administración de personal y su transición a la conocida Gestión y Desarrollo de los Recursos Humanos, Gestión del Capital Humano y la Gestión del Conocimiento o Gestión del Talento Humano (Armijos Mayon, et al. 2019).

Los mencionados autores indican que en esta época las TIC (tecnologías de la información y comunicación) son una característica de la globalización que también son utilizadas en el ámbito económico, donde el poder del conocimiento es igual de importante que el poder económico. La tendencia actual de la gestión de recursos humanos es la de evaluar la eficiencia del uso de las mismas, manejando el control de gastos, eficacia y efectividad en el cumplimiento de sus objetivos y el impacto que tiene esta ante la misma entidad y la sociedad



(Armijos Mayon, et al. 2019).

Por esta razón los autores toman en consideración que el enfoque moderno de la gestión de recursos humanos deja de lado la simple administración de personas que operaba en la antigüedad para darle un concepto más amplio, pues hoy la gestión de recursos humanos no solo se ocupa de conseguir el personal para una empresa, sino también se encarga de optimizar su labor, cumplir con sus expectativas a la vez que cumplen con las metas de las empresas.

Es así que debemos tomar en cuenta los cambios a los que fue expuesto el término recursos humanos, iniciando en Estados Unidos con la revolución industrial, que se fue extendiendo por todo el continente donde las instituciones se enfocaban en la producción y los resultados de sus recursos humanos, pues se dieron cuenta del valor que tenía el mismo en el funcionamiento y productividad de sus empresas, pasando este cambio por una serie de etapas donde poco a poco se tomaba mayor relevancia a la relación de los trabajadores con la empresa que hasta ese tiempo solo era considerado como un recurso de producción cuya finalidad era la máxima eficiencia, productividad y servicio, así también vemos que posteriormente va creciendo hasta convertirse en lo que conocemos ahora, dándole más visibilidad y valor a los recursos humanos que, como ahora conocemos, son referencia de una gestión eficiente y orientada al cumplimiento de sus objetivos.

#### **d) La gestión de recursos humanos en el Perú.**

En nuestro país, la gestión de recursos humanos tuvo su origen en la década de los sesenta, como nos indica Rivera Chú (2013) “el 12 de enero de 1963, la Junta Militar que gobernaba entonces el país promulgó el Decreto Ley 14371 (...) Luego, el 23 de abril de 1963, se promulgó el Decreto Supremo 005, Reglamento del Decreto Ley 14371” (pp. 6-7). Es a través



de la promulgación de estas leyes, que aparece en nuestro país la gestión de recursos humanos, anteriormente llamada Relaciones Industriales, donde se establecía que las empresas con más de 100 trabajadores debían contar con su oficina de recursos industriales a través de la cual el Estado “velaba por los derechos de los trabajadores y el cumplimiento de las obligaciones de la empresa, dado el contexto de desequilibrio de poderes entre ambas partes” (Rivera Chú, 2013, p. 7).

En la década de los noventa la legislación laboral tiene un cambio, como Rivera Chú (2013) refiere en este tiempo, con la entrada en vigencia del Decreto Legislativo 7828 y la Ley 21513, se beneficiarían las empresas con la contratación temporal, la limitación de las actividades sindicales, mejor formación laboral, permitiendo la figura del despido arbitrario, la eliminación de la estabilidad laboral, etc., esto ocasionó la reducción del personal de las empresas, la desarticulación de los sindicatos, las nuevas condiciones laborales y el contrato de trabajo también; a su vez se inició la privatización de las empresas y la promoción de la inversión extranjera, este tiempo es llamado por el autor como la “primera ola de importación”.

Es ya en el siglo XXI que los recursos humanos son tomados más en cuenta en la organización de una empresa, dándole un alto valor a la oficina encargada de la misma en cada empresa, Rivera Chú (2013) continúa explicando que en la última década la gestión de recursos humanos aporta a la empresa un motor de cambio organizacional volviéndola más productiva. Es así que, podemos decir que el inicio de los recursos humanos en nuestro país se da en la década de los sesenta donde se le conoce como gestión de recursos humanos y las empresas que tenían más de 100 trabajadores tenían que implementar una oficina de Recursos Humanos y es así como llegamos a la actualidad, donde el manejo de los recursos humanos en todas las entidades, ya sean estas del Estado o en el sector privado, deben ser gestionadas de forma especial, al ser este



un recurso importante y necesario para el crecimiento de una institución.

### **2.3.1.2. Concepto de gestión de recursos humanos.**

Al respecto de la conceptualización de la gestión de recursos humanos, Acosta (2008), comenta que el origen de esta terminación se encuentra dentro del área de estudio de la economía política y las ciencias sociales, cuyo fin era el de identificar al trabajo como uno de los tres factores de la producción; con esa idea principal, la mencionada autora llega a la conclusión de que la gestión de recursos humanos aborda, entre otras cosas “las políticas y las prácticas empresariales que consideran la utilización y la gestión de los trabajadores como un recurso de la actividad en el contexto de la estrategia general de la empresa encaminada a mejorar la productividad y la competitividad” (Acosta, 2008, pp. 82-83).

A la vez existen varios conceptos que nos pueden dar una vista a la idea general de lo que significa la Gestión de Recursos Humanos, como el esbozado por De La Cruz La Blanca (2017), quien indica que los recursos humanos tienen un ámbito de actuación amplio y transversal en una institución, pues está relacionado con todas las áreas de la misma y tiene voto dentro de las decisiones que se tomen entorno a las relaciones humanas entre los jefes y empleados y empleados entre sí.

Entonces con respecto al concepto de los recursos humanos encontramos dos formas de sustentarla, la primera está sustentada sobre una base de estudio respecto a la política y las ciencias sociales en donde la gestión del personal es utilizada como un recurso en la actividad del proceso del trabajo aplicada como una estrategia general orientada hacia la optimización de la productividad de la organización en un mundo competitivo y la segunda que plantea que los recursos humanos son transversales a una organización porque atraviesa todas las áreas de



trabajo en lo referente a las decisiones y las interacciones de las funciones de los trabajadores con la organización. Es por esta razón que, hablar de recursos humanos es hablar de gestión, pues es ahí en donde se realiza el proceso de planificación con respecto los objetivos organizacionales.

Por otra parte, se tiene a Rodríguez Lagual (2013), quien conceptúa la gestión de recursos humanos como “el proceso administrativo aplicado al incremento y preservación del esfuerzo, las prácticas, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la estructura, en beneficio de un sujeto, de la propia organización y del país en general” (p. 1), es decir que se va a tomar en cuenta a las personas como recursos de la entidad. Con base en esta afirmación Acosta (2008) indica que la gestión de recursos humanos “sería el conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos” (p. 83).

Por otro lado, Kivak (2020) nos indica que, la gestión de recursos humanos se enfoca en las prácticas de atraer, desarrollar, capacitar, motivar, compensar y mantener una fuerza laboral de alto desempeño para cumplir con los objetivos de una organización. Los deberes de los gerentes de recursos humanos incluyen reclutar, entrevistar y contratar nuevos trabajadores; diseñar programas de formación y desarrollo; y facilitar las relaciones laborales (Kivak, 2020).

Tomando en cuenta estas definiciones, la gestión de recursos humanos es conceptualizada como un proceso administrativo en lo referente la capacidad de la mejora continua del personal en una entidad, al esfuerzo, las prácticas, los conocimientos, la salud, las habilidades, etc., que tienen los trabajadores, orientados hacia el logro de los objetivos de la organización, a su vez se manifiesta que la gestión de los recursos humanos está centrada a las prácticas de incorporación



como reclutamiento, el proceso de entrevistas y la contratación de los nuevos trabajadores y el diseño de programas de incorporación y mantenimiento del personal.

### **2.3.1.3. Recursos humanos.**

De acuerdo con Chiavenato (2011), los recursos humanos lo configuran las personas que son parte de una entidad sin medir su nivel jerárquico o sus obligaciones distribuyendo los mismos en tres niveles que son el institucional (dirección), el intermedio (gerencia y asesoría) y el operacional (empleados, técnicos, supervisores y obreros). Todos los miembros de una entidad constituyen el único recurso vivo y dinámico de la misma que, además, se va a hacer cargo de hacer funcionar los demás recursos. Asimismo, señalan Montoya Agudelo y Boyero Saavedra (2019) indican al respecto que el recurso humano de una empresa es el “gran diferenciador que hace que haya competitividad puesto que esta debe demostrarse, debe medirse y se debe comparar y en las organizaciones ésta puede estar medida ya sea en los servicios o productos ofrecidos a los clientes” (p. 2).

Los recursos humanos llevan a cabo sus actividades de acuerdo con las características de los diferentes puestos constituyendo el capital humano de la institución (Rimac Rosales, 2018), es decir las personas aportan a las entidades cada una de sus habilidades, aptitudes, conocimientos, percepciones, etc., para contribuir al desarrollo y crecimiento de esta (Chiavenato, 2011). Este elemento esencial propio de la naturaleza humana es especialmente resaltado por Montoya Agudelo y Boyero Saavedra (2019), quienes señalan respecto al recurso humano que este es fundamental dentro de la empresa, puesto que valida y da uso a los otros recursos con los que cuenta la organización, pudiendo desarrollar ciertas habilidades y competencias en los trabajadores que permitan la existencia de una ventaja competitiva dentro de





la misma, esta ventaja será sostenida, sólida y perdurable si se mantiene un buen constructo de los recursos humanos de la organización, siendo este inimitable, competitivo y único.

De lo mencionado anteriormente, podemos decir que el recurso humano es parte de una organización en sus tres niveles de la estructura organizacional, pues, al ser considerado un recurso vivo, este va a dinamizar los recursos de la organización en los diferentes niveles de la entidad, y eso implica que el recurso humano tenga una competitividad en el desarrollo de sus funciones, las cuales deben establecerse mediante estándares de medición en el desempeño de sus funciones respecto a los usuarios. El recurso humano al ser considerado un capital humano, está referido a los aspectos como las habilidades, conocimientos y competencias de los trabajadores, siendo así un recurso único, inimitable y competitivo, permitiéndole a la institución marcar diferencia competitiva con las demás.

#### **2.3.1.4. Objetivos de la gestión de recursos humanos.**

De acuerdo con Chiavenato (2009), dentro de los objetivos principales de la gestión de recursos humanos está el desarrollo de las habilidades de los trabajadores, el encontrar las condiciones favorables para el bienestar de los mismos y manejar adecuadamente los recursos humanos disponibles para así poder llegar a la meta de la empresa de manera eficaz.

Aguilera Oseguera (2017) menciona que el tener una buena gestión de recursos humanos se brinda ayuda a los empleados a alcanzar su máxima capacidad y satisfacción, logrando que estos se sientan parte importante de la empresa y a la vez mejoren la producción de la misma; sin embargo, si no se logra estas metas, significa que la gestión de los recursos humanos no está funcionando correctamente. Por esta razón, la gestión de recursos humanos cuenta con objetivos corporativos que son aquellos reconocidos como objetivos básicos de la gestión de recursos



humanos, que constan en contribuir en el correcto funcionamiento de la entidad, por esta razón los operadores del departamento de recursos humanos de la misma deben evaluar constantemente el desempeño de los trabajadores, cayendo en los gerentes y supervisores la responsabilidad de llevar adelante las metas propuestas por cada equipo de trabajo.

A la vez la gestión de recursos humanos tiene objetivos funcionales aquellos que se refieren al mantenimiento de un nivel adecuado y apropiado de las contribuciones de los mismos, es decir, que la entidad no debe sufrir de falta de recursos humanos ni de exceso de los mismos. Al respecto de los objetivos sociales, el autor indica que los encargados de gestionar los recursos humanos de una institución deben utilizar los recursos que sean necesarios para el beneficio de la sociedad en la que se encuentra laborando la misma, contribuyendo de alguna manera con el desarrollo de la sociedad, todo esto dentro de las normas éticas que enmarca a la institución y por último, los objetivos individuales de la gestión de recursos humanos es contribuir con el desarrollo profesional y personal de cada trabajador, pues cada uno de ellos tiene aspiraciones y metas personales que desea lograr en la institución, ayudando así a cumplir con los objetivos de la institución, por esa razón es conveniente y necesario ayudar a la entidad con estos objetivos (Aguilera Oseguera, 2017).

Al respecto de lo dicho por los mencionados autores, los objetivos de la gestión de los recursos humano están centrados en el personal, por tal motivo deben estar centrados en brindarles condiciones favorables a los trabajadores y un manejo eficiente de los recursos humanos para el logro de los objetivos institucionales. Así mismo, para tener una buena gestión de recursos humanos, esta debe implicar que el personal logre su máxima capacidad en el desarrollo de sus funciones con eficiencia para de esa manera, generar una política de satisfacción personal respecto de sus labores y aspiraciones con sentido de pertenencia como



agentes importantes de la entidad con un desempeño de eficiente en sus funciones , así mismo , también debe estar orientado hacia el logro de objetivos corporativos, objetivos funcionales , objetivos sociales y objetivos individuales, permitiéndole así a la organización el logro de objetivos de la institución.

#### **2.3.1.5. Sistema administrativo de gestión de recursos humanos.**

El sistema administrativo de gestión de recursos humanos es aquel que “establece, desarrolla y ejecuta la política de Estado respecto del servicio civil, a través del conjunto de normas, principios, recursos, métodos, procedimientos y técnicas utilizados por las entidades del sector público en la gestión de los recursos humanos” (Autoridad Nacional del Servicio Civil SERVIR, 2014, p. 2).

De lo mencionado anteriormente, se entiende que el Sistema de Administrativo de Gestión de Recursos Humanos establecido en la normativa SERVIR, establece las pautas para el desarrollo y ejecución de las políticas de estado en las entidades del sector público. En dicha normativa se estipulan las normativas, principios y procedimientos a desarrollarse en el cumplimiento de un manejo eficiente de la administración de los recursos y la gestión de los recursos humanos. Ello implica la existencia procesos eficientes como la planificación y organización, el proceso de contratación e inducción del personal y el manejo eficiente de los presupuestos asignados a la institución establecidos de acuerdo con los subsistemas de la gestión de los recursos humanos.

Es así como la Autoridad Nacional del Servicio Civil SERVIR (2014), considera los siguientes componentes como parte del sistema administrativo de gestión de recursos humanos:

##### **a) Planificación de los recursos humanos.**

Al respecto de la planificación de recursos humanos, esta va a permitir que la gestión de



los recursos humanos sea organizada, todo esto en congruencia con los objetivos de la gestión de los recursos humanos, a la vez que permite la definición de las políticas, directivas y lineamientos de una empresa con una visión integral respecto a los temas relacionados con recursos humanos (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2014).

Para una correcta planificación de recursos humanos, vamos a tomar en cuenta ciertos indicadores que podrán darnos una luz respecto de este componente.

- Adecuada planificación de la gestión de los recursos humanos.

De acuerdo con la Escuela de Negocios Aicad (2016), la planificación de los recursos humanos está obligada a encargarse de brindar la información correcta y ordenada respecto de objetivos y estrategias no identificadas. A su vez, la planificación debe identificar los diversos problemas que se deben solucionar en la institución, esto mediante la motivación, compromiso y modificación de sus empleados.

- Adecuada comunicación de las estrategias, políticas y procedimientos de recursos humanos.

La planificación de los recursos humanos, a decir de Gonzáles (2011) se basa en crear estrategias que nos sirven para analizar las necesidades de la organización tomando en cuenta las políticas y los procedimientos a llevar a cabo para asegurar la correcta disponibilidad de los recursos humanos demandados por la entidad. Es así que el área encargada de la gestión de recursos humanos debe dominar las técnicas de planeación estratégica, políticas y demás procesos para el cumplimiento de los objetivos de la institución.

- Determinación de las necesidades de personal conforme a los objetivos institucionales.



Al respecto de las necesidades de personal Gonzáles (2011), nos dice que las entidades deben estar al pendiente de las necesidades de personal que requiere la empresa, como los puestos que faltan cubrir, los suplentes, los trabajadores a medio tiempo, etc.

- Contratación oportuna del personal CAS para intervenciones priorizadas.

Gonzáles (2011) nos dice que el área de recursos humanos debe tener preparada y actualizada la documentación que contiene las bases necesarias para la contratación CAS de los colaboradores que serán necesarios y los procesos se harán siguiendo las normas y estándares establecidos por la entidad.

- Análisis de sostenibilidad financiera de la organización en relación a las necesidades de personal.

En relación con la sostenibilidad financiera, el autor Jirón (2015), sostiene que la misma se presenta “si los costos de todas las operaciones institucionales excluyendo las inversiones necesarias para la modernización de los sistemas de información y de sus instalaciones en general, están cubiertos por los ingresos obtenidos mediante el cobro de servicios” (p. 4); en este caso, vendría a analizarse si existe la sostenibilidad financiera en la organización para poder cubrir con todas las necesidades de personal a contratar en la misma y verificar si esta puede cumplir con las obligaciones que se generen.

Es así que podemos decir que la planificación de los recursos humanos viene a ser un aspecto fundamental en la gestión del personal. Por este motivo, debe estar organizada de manera coherente con relación a los objetivos estratégicos de la organización en donde le permitan diseñar y establecer las políticas, directivas y lineamientos de la organización. Para realizar este proceso de planificación, se debe seguir los criterios básicos necesarios, tales como una adecuada



planificación donde se establezcan los objetivos y las estrategias con un correcto análisis de la problemática de la institución, una adecuada comunicación de las estrategias, procedimiento y políticas. Adicionalmente, es necesario determinar las necesidades del personal, contratar oportunamente al personal CAS y realizar un análisis financiero que le permita cubrir necesidades del personal. Por tal razón, la planificación de los recursos humanos debe estar organizada de manera sistemática y en coherencia con el objetivo estratégico de la institución.

**b) Organización y modalidades del trabajo.**

La organización del trabajo se va a definir como aquellas “características y condiciones del ejercicio de las funciones, así como los requisitos de idoneidad de las personas llamadas a desempeñarlas” (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2014, p. 5).

Dentro de esta se toma en cuenta una serie de procesos para manejar una correcta organización y distribución de los recursos humanos en una entidad:

- Diseño adecuado de los puestos atendiendo a las necesidades de cada unidad de la organización.

De acuerdo con la Autoridad Nacional del Servicio Civil SERVIR (2014), el proceso de diseño de puestos “comprende la descripción y análisis de los puestos identificados y la elaboración de los perfiles de puestos, los cuales se integran en el Manual de Perfiles de Puestos” (p. 87). Este manual debe contener todas las necesidades que tiene cada área de la entidad.

- Conocimiento de la relación entre los puestos y los objetivos de la institución o las necesidades de cada área por parte de los trabajadores.



En el caso de este proceso, se debe tomar en cuenta que la administración de puestos dentro de la gestión de recursos humanos “comprende la valorización de puestos y consolida la información para la administración del Cuadro de Puestos de la Entidad” (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2014, p. 87), lo que quiere decir que los procesos de contratación de personal deben cubrir las necesidades de la entidad.

- Implementación de la modalidad de teletrabajo.

El teletrabajo es una modalidad de prestación de servicios implementada de forma permanente desde el inicio de la pandemia COVID – 19, la cual consiste en una “prestación de servicios en las instituciones públicas y privadas, caracterizada por la utilización de tecnologías de la información y las comunicaciones sin la presencia física del/la trabajador/a en el centro de labores” (Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental, 2019, p. 8); esto teniendo en cuenta las formas de teletrabajo que existen, las cuales son el teletrabajo mixto, es decir el trabajador irá a laborar de forma alterna a la entidad y el teletrabajo completo que es netamente laborar desde casa, solo acudiendo a la empresa para las reuniones pertinentes (Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental, 2019).

- Implementación de la modalidad de trabajo remoto.

Esta modalidad también se implementó de manera permanente en este último año, consiste en la prestación de servicios mediante los medios de comunicación computarizados, de telecomunicaciones o análogos, a la vez que cualquier otro servicio que no necesite de la presencia física del servidor en la entidad pública, siendo este compatible con el trabajo presencial (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2020), teniendo como diferencia con el



teletrabajo la existencia de un cumplimiento de horario para la jornada laboral (Escobedo Salazar, 2020).

De lo mencionado anteriormente con respecto a la organización y modalidad de trabajo, esta se refiere a las características las funciones que debe cumplir el personal dentro de una empresa, para tal efecto se toma en cuenta aspectos como un diseño adecuado de los puestos de trabajo de acuerdo a las necesidades de cada área de la entidad y la elaboración de un manual de los perfiles de los puestos. A la vez, tiene que haber conocimiento de la relación existente entre los puestos con los objetivos de la entidad por parte del personal y estas contrataciones deben satisfacer las necesidades de la entidad.

**c) Gestión del empleo.**

La gestión del empleo “incorpora el conjunto de políticas y prácticas de personal destinadas a gestionar los flujos de los servidores civiles en el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos desde la incorporación hasta la desvinculación” (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2014, p. 6).

Los puntos fundamentales de la gestión del empleo como parte del proceso dentro del sistema de gestión de recursos humanos son la gestión de la incorporación y la administración de personas (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2014). Ambos procesos contarán con los siguientes indicadores de gestión para llevar a cabo una correcta gestión del empleo, los cuales desarrollaremos a continuación:

- Selección de los candidatos más idóneos para cada puesto dentro de la organización.





Este proceso consiste en el “mecanismo de incorporación de servidores civiles, con la finalidad de seleccionar a la persona más idónea para el puesto sobre la base del mérito, igualdad de oportunidades, transparencia y cumplimiento de los requisitos para acceder al servicio civil” (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2014, p. 87).

- Cumplimiento de todas las disposiciones legales al momento de contratar o incorporar nuevo personal.

El proceso de contratación de personal debe seguir de forma correcta con los lineamientos de la empresa, a la vez que cumple con las disposiciones legales respectivas y no está condicionado a posibles actos de corrupción con respecto a la contratación (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2014).

- Alcance de directrices sobre el desarrollo específico de las funciones a cada nuevo trabajador.

Es obligación del área de recursos humanos brindar a los trabajadores la información correcta sobre las funciones que debe desarrollar dentro de su puesto de trabajo (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2014).

- Revisión del cumplimiento de los objetivos a través de reuniones entre los trabajadores y sus superiores.

De acuerdo con la Autoridad Nacional del Servicio Civil (2014), es obligación de la entidad realizar la constante revisión del cumplimiento de los objetivos institucionales en cada área de la institución a través de reuniones constantes entre los jefes de área y sus trabajadores.



- Establecimiento de un sistema para el seguimiento del cumplimiento de la jornada laboral durante el año 2020.

En el caso del presente año 2020, se ha presentado una serie de situaciones diferentes a las ya acostumbradas, con la implementación de las modalidades de teletrabajo y trabajo remoto. Por ende, es deber de la institución y de los empleadores realizar un constante seguimiento a las jornadas laborales durante este año (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2020).

- Establecimiento de metas para garantizar el cumplimiento de objetivos independientemente de la jornada laboral durante el año 2020.

Al igual que en el apartado anterior, la entidad deberá ser responsable de establecer nuevas metas que certifiquen el cumplimiento de los objetivos de la institución, siendo de vital importancia los tiempos de entrega de trabajos, la cantidad de documentos que se generen, el tiempo de atención a los correos electrónicos, los tiempos de respuesta, etc., para cumplir satisfactoriamente con los objetivos de la entidad (Navarro Castillo, 2020).

- Fomento del uso de sistemas no presenciales de pago durante año 2020.

En el presente año, se implementaron los sistemas no presenciales de pago, por esta razón el empleador o entidad pública debe asesorar a sus trabajadores sobre las diferentes formas de pago no presenciales que existen, siendo las modalidades en línea las más utilizadas (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2020).

- Asistencia para el uso de sistemas no presenciales de pago.



La entidad pública debe brindar asistencia a los trabajadores para que puedan acceder a los sistemas de pago no presenciales y capacitarlos para su uso (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2020).

- Revisión de las necesidades contingentes derivadas de la pandemia para contratar más personal.

Se realizarán todas las revisiones necesarias para la contratación de nuevo personal en época de pandemia, la entidad pública deberá realizar un proceso de contratación virtual con todas las directrices mandadas por ley (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2020).

- Revisión de las necesidades contingentes derivadas de la pandemia para reubicar/redirigir funciones del personal.

El proceso de reubicación y redirección de las funciones de los miembros del personal de la entidad deberán ser cuidadosamente revisados a fin de que cumplan con los objetivos y a la vez brinden protección a los trabajadores (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2020).

Por consiguiente, la gestión del empleo se refiere a la incorporación y administración del personal tomando en cuenta los siguientes indicadores: la selección de los candidatos más idóneos para cada puesto de acuerdo a los méritos y la debida transparencia, el cumplimiento de las disposiciones legales en el proceso de incorporación del nuevo personal, el alcance de directrices sobre el desarrollo específico de las funciones por parte del personal dándoles la información correcta sobre las funciones a desarrollar del personal, la revisión constante del cumplimiento de los objetivos, el planteamiento de un sistema que sirva para el seguimiento del cumplimiento de las funciones del trabajador; establecimiento de metas para garantizar el



cumplimiento de los objetivos, fomentar el uso del sistema de los pagos no presenciales, la revisión de necesidades para la contratación del personal en época de pandemia, la reubicación y redirección de las funciones del personal para el logro de objetivos de la organización en la coyuntura actual.

**d) Gestión de desarrollo y capacitación.**

De acuerdo con SERVIR (2019) la gestión de desarrollo y capacitación en una entidad, va a contener las políticas necesarias de progresión respecto de la mejora de las capacidades de los servidores que están relacionadas con el aprendizaje de los mismos con la finalidad de mejorar las competencias dentro de organización y estimulando la mejora de su desarrollo profesional.

En cuanto a este componente, este indica que se deben establecer políticas referentes a la progresión en la carrera del personal dentro de la empresa, a la vez se debe tomar en cuenta los resultados que se logren en el cumplimiento de sus funciones y que estas deben ser reconocidas en una línea de desarrollo personal y profesional establecidas en la normativa vigente de la entidad. Así mismo, se deben plantear estímulos de desarrollo de una línea de carrera que le permitan ascender en otras áreas de mayor responsabilidad, todo esto orientado al logro de los objetivos de la entidad.

Este componente considera los siguientes procesos:

- Programas de capacitación de personal.

Este proceso de capacitación tiene como finalidad principal el cerrar las brechas identificadas en los servidores civiles. De acuerdo con la Autoridad Nacional del Servicio Civil (2014), esto fortalecerá “sus competencias y capacidades para contribuir a la mejora de la calidad



de los servicios brindados a los ciudadanos y las acciones del Estado y alcanzar el logro de los objetivos institucionales” (p. 9).

- Oportunidades para el desarrollo.

La entidad pública debe brindar a los trabajadores diferentes oportunidades de desarrollo profesional dentro de la misma, reconociendo el esfuerzo y centrándose en el desarrollo de trabajadores capaces que ayuden a la empresa con el cumplimiento de sus metas. En este contexto “los servidores civiles desarrollan una línea de carrera, a través de concursos públicos de méritos; siempre y cuando su régimen laboral lo contemple” (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2014, p. 9).

- Promoción adecuada y facilidades en el ejercicio de actividades de desarrollo personal y profesional.

La Autoridad Nacional del Servicio Civil (2020) indica que las empresas y entidades públicas deben brindar a sus trabajadores la correcta promoción y actividades que puedan apoyar en el desarrollo personal y profesional de los mismos, brindando un ambiente de trabajo propicio, calidad de trabajo, etc.

- Capacitaciones para el uso/adaptación a las nuevas modalidades de trabajo dentro de la organización.

Es obligación de la entidad brindar las capacitaciones necesarias para que los trabajadores se adapten a las nuevas modalidades de trabajo como el teletrabajo o el trabajo remoto (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2020).

- Capacitación especializada (a través de los Comités de Seguridad y Salud en el Trabajo) para orientar sobre acciones preventivas frente al Covid-19.



Las entidades juntamente con los Comités de Seguridad y Salud en el Trabajo (CSST) deben brindar capacitaciones a los trabajadores con respecto a las medidas de seguridad y acciones preventivas frente a la pandemia COVID- 19. Estos comités tienen como objetivos “promover la salud y seguridad en el trabajo y asesorar y vigilar el cumplimiento de la normativa nacional” (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2020, p. 12).

Por consiguiente, para los procesos relacionados a la gestión de desarrollo y capacitación se debe tomar en cuenta a los programas de capacitación de personal, los cuales tienen como función principal fortalecer las competencias y capacidades laborales de los trabajadores para orientarlos hacia un servicio de calidad que permita el logro de los objetivos de la institución. Así mismo, las capacitaciones hacen posible brindar oportunidades para el desarrollo personal y profesional de los trabajadores, las cuales deben ser complementadas con capacitaciones para la adaptación ante las nuevas formas de trabajo remoto o teletrabajo y capacitaciones especializadas sobre las medidas de seguridad y medidas preventivas frente a la pandemia del COVID-19.

**e) Gestión de la compensación.**

Al respecto SERVIR (2019) indica que la gestión de la compensación “incluye la gestión del conjunto de ingresos y beneficios que la entidad destina al servidor civil, como contraprestación a la contribución de éste a los fines de la organización, de acuerdo con el puesto que ocupa” (p. 30).

A la luz de otros autores, Legrand Martínez et al. (2017), compensar tiene una connotación parecida a igualar en sentido opuesto el efecto de una situación sobre otra, tomando como elemento central la idea de la retribución, tomando en cuenta este pensamiento y trasladándolo a la administración organizacional, la compensación representa la relación entre el empleador y el empleado respecto al dar y recibir entre ambos, contenida a través de una relación



contractual.

Por consiguiente, la gestión de compensación está referida a un conjunto de ingresos y beneficios que la entidad distribuye al personal que labora a su mando, esto en retribución al servicio brindado en el desempeño de sus funciones de manera eficiente. Estas retribuciones están presupuestadas de acuerdo con el puesto y responsabilidad que ocupa, para tal efecto la entidad mantiene una relación contractual con el empleado que brinde una estabilidad y bienestar socioeconómico como una valoración a su capacidad, destreza, desempeño y lealtad con entidad.

Los indicadores de la referida gestión de la compensación con los siguientes:

- Implementación de mecanismos para garantizar el cumplimiento de obligaciones pensionarias, por parte de la organización, cuando deje de trabajar.

Este indicador comprende la implementación de la gestión de las compensaciones económicas y no económicas “que incluye la gestión de las planillas en base al registro de información laboral, la planilla mensual de pagos, la liquidación de beneficios sociales, pagos de aportes, retención de impuestos, entre otros” (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2014, p. 88).

- Realización de entrevistas de salida a las personas que dejen de trabajar en la entidad.

El área de recursos humanos de cualquier entidad o empresa debe realizar entrevistas de salida a las personas que dejen de laborar en la institución (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2014). De lo señalado anteriormente, concluimos que la gestión de la compensación debe implementar mecanismos para el cumplimiento de las obligaciones del sistema pensionario



según la normativa en cuanto a los derechos laborales de los trabajadores; así mismo, el cumplimiento de sus derechos con respecto al personal que deje de trabajar en la entidad.

**f) Relaciones laborales, humanas y sociales.**

Al respecto de la interacción entre los elementos de la gestión de recursos humanos que se deben tomar en cuenta para fortalecer a la entidad son las relaciones laborales, humanas y sociales propicias; las mismas que van a generar entre los miembros un ambiente de trabajo favorable, contribuyendo de esa manera al logro de sus objetivos, estableciéndose una relación entre la institución y sus trabajadores al respecto de sus políticas y demás prácticas (Autoridad Nacional del Servicio Civil , 2019).

Los procesos que se siguen para el manejo de las relaciones entre los servidores de una entidad para un desempeño cualificado están englobados en cubrir las necesidades de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), así como también, las relaciones laborales individuales y colectivas, el bienestar social y cultural y el clima organizacional (Autoridad Nacional del Servicio Civil , 2019). Es así como estas acciones deben estar enmarcadas y enfocadas en fortalecer la relación entre la institución y los trabajadores, las cuales deben estar establecidas en las políticas de la entidad, teniendo como finalidad primordial el generar un ambiente de trabajo favorable.

Para el cumplimiento de estas necesidades, es necesario que la Autoridad Nacional del Servicio Civil (2019), siga una serie de pasos dentro de la institución:

- Implementación de programas de bienestar y salud mental.

Gracias al Decreto Supremo N° 007-2020-SA, se ha implementado la Ley N° 30947, Ley de Salud Mental, cuyo objeto es el de incluir la protección de la salud mental en las políticas nacionales (Diario Oficial El Peruano, 2020). En la misma se indica que las organizaciones y





empresas en el país deben contar con servicios de salud mental para sus trabajadores, en cualquiera de los niveles que sean necesarios, siendo estos necesarios dentro del área de recursos humanos, quienes dentro de su gestión deben tomar en cuenta que implementando estos programas en la entidad se respeta la dignidad y los derechos fundamentales de los trabajadores, sin ningún tipo de discriminación, con enfoque de recuperación, respeto de la interculturalidad, los derechos humanos, de género, territorialidad, etc. (Diario Oficial El Peruano, 2020).

- Realización de actividades de integración laboral.

De acuerdo con la Autoridad Nacional del Servicio Civil (2019), las entidades deben realizar diversas actividades de integración laboral. Estas pueden ser dinámicas o tener la naturaleza de incentivos laborales para mejorar el ambiente laboral.

- Establecimiento de protocolos de apoyo ante situaciones de estrés relacionadas a las modalidades de trabajo.

Es parte de la nueva Ley de Salud Mental (2020), el establecer protocolos de apoyo a los trabajadores ante los problemas de estrés, ansiedad y demás que aparezcan a causa de los cambios que existen en la actualidad con las nuevas modalidades de trabajo.

Para establecer las relaciones laborales por parte del recurso humano, también estas deben incluir programas de bienestar y salud mental, tomando en cuenta la modalidad de trabajo y el respeto a la dignidad del personal de la organización; así mismo, se debe generar actividades de integración por parte de la entidad para generar un ambiente laboral favorable y el establecimiento de protocolos de apoyo ante situaciones de estrés a consecuencia de la modalidad de trabajo orientado hacia una eficiencia del desempeño de las funciones del recurso



humano.

**g) Comunicación interna.**

A decir de Oyarvide Ramírez, Reyes Sarria y Montaña Colorado (2017) esta es una actividad principal en toda entidad, puesto que todos los procesos que se ejecutan en la institución, entre ellos, las tareas, los cambios, orientaciones y demás interacciones laborales e interpersonales, están asociadas a la comunicación interna, a través de la cual se construye una cultura organizacional de valores.

Para la Autoridad Nacional del Servicio Civil (2014) la comunicación interna es aquel proceso a través del cual se transmite la información necesaria y se comparten los mensajes dirigidos a los servidores, esto conteniendo las formas adecuadas dentro de la organización, con la finalidad de que se pueda generar una forma de unidad en la organización con un propio propósito, interés y visión. Dentro de la comunicación interna se debe considerar el diagnóstico de las necesidades comunicativas e informáticas de la empresa, identificando cual es la audiencia de interés, el mensaje adecuado, los medios necesarios y el momento exacto para brindar el mensaje.

Es así como podemos decir que la comunicación interna es un factor primordial que permite a la organización coordinar las necesidades, acciones y/o actividades, que permiten fortalecer las relaciones interpersonales, considerando a la comunicación interna como un medio efectivo para transmitir el mensaje de la empresa con oportunidad.

Este componente, entonces, va a presentar los siguientes indicadores:



- Existencia de canales de comunicación adecuados entre las áreas que integran a la organización.

La institución debe contar con los diversos canales de comunicación como son los escritos, orales y tecnológicos (Autoridad Nacional del Servicio Civil , 2019), los cuales servirán para que los trabajadores de las diferentes áreas estén comunicados constantemente entre ellos.

- Existencia de canales y mecanismos de información oficial para dar a conocer las decisiones de la Alta Dirección respecto a las medidas tomadas con ocasión de la pandemia Covid-19 en la organización.

La información referente a la pandemia debe ser debidamente manejada por la institución y el CSST (2020), informando en su debido momento sobre las decisiones que se vayan a tomar al respecto.

- Información adecuada, oportuna ágil y directa sobre los cambios en las condiciones laborales, suspensiones, etc.

En mérito a la información adecuada, las entidades deben manejar un sistema de información interna efectiva y oportuna que mantenga a los trabajadores o colaboradores constantemente informados sobre los diversos cambios que pueda haber en la empresa, condiciones laborales, suspensiones, etc.

- Funcionamiento eficiente de los canales de comunicación interna en la organización.

Los sistemas de comunicación entre los trabajadores y el área de recursos humanos de todas las entidades deben tener un funcionamiento eficiente, al igual que en todas las áreas de la



organización, debiendo ser estas actualizadas y en constante cambio, informando de todas las actividades de la organización (Autoridad Nacional del Servicio Civil , 2019).

En este caso, los diferentes canales de comunicación resultan eficientes cuando permiten a los servidores estar permanentemente interactuando en tiempo real. Del mismo modo, se convierten en canales oficiales para transmitir decisiones importantes respecto al contexto actual, información actualizada diariamente (leyes, normas, decretos, opinión técnica, oficios, etc.). Por otro lado, los canales de comunicación entre los trabajadores resultan dinámicas cuando la comunicación entre las jerarquías más altas hasta la base de la organización y viceversa es efectiva, utilizando de forma correcta los recursos tecnológicos y plataformas virtuales de comunicación.

#### **2.3.1.6. Políticas de los recursos humanos.**

El hablar de políticas dentro de los recursos humanos es hablar de las reglas que se van a establecer para cumplir con los objetivos planteados dentro de la entidad (Chiavenato, 2011). A través de las mismas se orienta a los trabajadores para que se plantee de forma correcta las funciones y necesidades de la institución y de esa manera no se ponga en riesgo a esta, siendo guías para la acción. Por esta razón, Chiavenato (2011) nos dice que estas políticas tienen que ver con la forma en que las entidades desean manejar a su equipo para de esta forma alcanzar las metas planteadas por la misma y de esa manera lograr los objetivos profesionales individuales.

Al respecto de las políticas de recursos humanos que cada empresa toma en cuenta al momento de su organización, esta debe adecuarse a su filosofía y necesidades. Canós Darós, et al. (2012), indican que las políticas de los recursos humanos son aquel conjunto de medidas organizacionales que ayudan a conseguir una correcta estructuración del personal que será el



adecuado para la empresa, ese que contribuirá a la misma con sus capacidades y labor para el logro de los objetivos de la entidad.

En cuanto a lo dicho por los autores, podemos concluir que las políticas de recursos humanos son aquellas reglas que orientan a las organizaciones para cumplir con sus objetivos. Si aplicamos estos conceptos en el contexto actual de la investigación, las organizaciones han adecuado sus directrices o políticas respetando el aislamiento social obligatorio sin perder el objetivo, esto significa reinventar una correcta estructura de protocolos sanitarios para los trabajadores, así como establecer cuáles son las formas de actuación y comportamiento de los empleados. Es así que podemos decir que las políticas de una organización serán aquellas directrices o criterios que ayudan a contribuir con el desarrollo de la institución, siendo estos útiles para encaminarse al cumplimiento de un objetivo.

Chiavenato (2011) nos dice que la política de recursos humanos está integrada por ciertos aspectos que conjuntamente abarcan el cumplimiento de los objetivos de la entidad, los cuales son:

**a) Políticas de integración de recursos humanos.**

Dentro de este aspecto se considera el reclutamiento de los recursos humanos, ya sea dentro o fuera de la entidad (Chiavenato, 2011). Canós Darós et al. (2012), nos dice que el reclutamiento es aquel procedimiento a través del cual las instituciones atraen a los potenciales candidatos para laborar en diferentes puestos de la entidad, debiendo tomar en cuenta las circunstancias en las que se encuentra la misma y las necesidades que deben ser cubiertas.

Otro aspecto que se toma en cuenta son las técnicas que se aplicarán para el reclutamiento, así como también el criterio de selección del capital humano, tomando en cuenta



las aptitudes intelectuales, físicas, experiencia, potencial, etc. (Chiavenato, 2011). Es así como se evidencia la necesidad de mapear los puestos específicos y reclutar a los mejores talentos que respondan a las exigencias de laborales de una entidad o institución.

**b) Políticas de organización de recursos humanos.**

Chiavenato (2011) nos dice que dentro de estas políticas se determina cómo ordenar los requisitos intelectuales, físicos etc., del personal a contratar para de esta manera poder medir el nivel de desempeño que tendrían estos en la organización. A la vez se toman en cuenta los criterios de planeación, colocación y movimiento dentro de la entidad para definir el plan de carrera que se tiene dentro de la misma, realizando una evaluación del desempeño. Es decir que las entidades están en permanente evaluación a fin de identificar el nivel de desempeño personal y profesional de los trabajadores para gestionar la formación laboral y ubicarlos en carrera.

**c) Políticas de retención de los recursos humanos.**

Dentro de estas políticas, Chiavenato (2011), indica que los criterios a manejar son la remuneración directa e indirecta de los colaboradores tomando en cuenta la valuación del puesto de trabajo dentro del mercado; el mantenimiento de la fuerza de trabajo motivada, participativa y productiva en la entidad; las condiciones ambientales de seguridad e higiene en torno a los puestos de trabajo y el desempeño de los mismos y las relaciones con los representantes de los trabajadores, ya sean parte de un sindicato o asociación. Estos criterios se desprenden de la necesidad de colocar un costo de mercado para cada puesto de trabajo con ciertas características laborales y profesionales.

**d) Políticas de desarrollo de recursos humanos.**

Estas políticas tienen que ver con ciertos criterios que Chiavenato (2011) menciona como aquellos referentes al diagnóstico y programación de actividades en cada área de trabajo, para



medir su fuerza laboral y el desempeño de sus obligaciones; a la vez menciona que se debe considerar los criterios de desarrollo de personal a mediano y largo plazo tomando en cuenta el potencial que invierten en la entidad. Como último criterio el autor considera que la creación y desarrollo de condiciones que sean competentes de garantizar la salud y excelencia de los trabajadores.

**e) Políticas de evaluación de recursos humanos.**

A consideración de Chiavenato (2011), dentro de estas políticas se deberán tomar en cuenta criterios de manejo y mantenimiento de datos capaces de proporcionar la información necesaria de la fuerza de trabajo que tiene la entidad a la vez que aplica una auditoría permanente respecto a la aplicación de estas políticas de recursos humanos en la institución.

Si bien las políticas de desarrollo y evaluación están orientadas a programar actividades para medir el desempeño y fuerza laboral tomando en cuenta los criterios de manejo y mantenimiento de los datos, y a la vez desarrollar sus capacidades para garantizar la salud y excelencia del trabajador, entonces corresponde enfocar estas políticas a la nueva normalidad, programar sistemas de desempeño laboral y su evaluación utilizando los medios de comunicación en tiempo real online.

**2.3.1.7. Función de los recursos humanos.**

Para poder hablar sobre la función que tienen los recursos humanos y su gestión en las instituciones, Muñoz Espino (2012) menciona que diferentes autores concuerdan con indicar que estas varían de una empresa a otra, dependiendo del tipo de servicio que brinde la misma. Esto se relaciona con la manera en que el área de recursos humanos va a gestionar el empleo en una



institución, destacando entre estas el prestar servicios a la entidad, describir las responsabilidades que tiene cada puesto y las cualidades que debe tener la persona a contratar, realizar una evaluación del desempeño de los trabajadores promocionando el liderazgo en el equipo, a su vez se debe realizar el reclutamiento de trabajadores idóneos para cada puesto, también brindar capacitaciones, desarrollar programas y cursos que estén relacionada a la mejora de los conocimientos de los trabajadores, así también se debe brindar la ayuda psicológica necesaria a los empleados, controlar los beneficios que tienen los mismos, tener presente las políticas y procedimientos de los recursos humanos de la empresa y distribuirlos, supervisar y desarrollar un marco de programas de prueba basados en las competencias necesarias en cada trabajador, y de esta manera garantizar la existencia de diversidad en cada puesto de trabajo.

Es así que podemos decir que la función de recursos humanos varía de acuerdo al tipo de empresa y/o institución, en este caso, nos referimos a una institución pública de servicios educativos donde las funciones principales son garantizar un servicio educativo de calidad en todos los niveles y modalidades, fortalecer las capacidades de gestión pedagógica y administrativa, impulsando la cohesión social y promoviendo el aporte de los gobiernos locales e instituciones privadas especializadas para mejorar la calidad del servicio educativo (Unidad de Gestión Educativa Local , 2019).

#### **2.3.1.8. Gestión de recursos humanos en tiempos de crisis**

En tiempos de crisis, es muy sabido que el área de recursos humanos de las empresas es el más afectado, como indica Rubio Bañón y Sánchez Marín (2009), cuando explica que una de las áreas más afectadas en periodo de crisis dentro de una entidad es la de recursos humanos, puesto que la crisis por la que pasa el país donde realiza sus labores afecta considerablemente la producción de esta; por esta razón, el área donde se ve más las consecuencias de una crisis es la





de recursos humanos. Por ello, a pesar de que sea una de las áreas más importantes, por la coyuntura económica se debe reducir los costes de personal.

Todo este conjunto de problemas administrativos viene acompañado de los recortes presupuestarios, negociaciones con asociaciones sindicales de los trabajadores, reestructuración de planilla, recortes de planes de formación, etc., implicando una fuerte desmotivación y degradación en el clima laboral de la entidad (Rubio Bañón & Sánchez Marín, 2009).

Es así que, en tiempos de crisis, como la que estamos pasando actualmente es necesario gestionar apropiadamente los recursos de la empresa, en especial, el recurso principal de esta: el recurso humano. Así lo señala Quintana (2020), quien menciona que en la actual crisis sanitaria, el trabajo de las áreas de recursos humanos de las empresas experimentó diferentes cambios, modificando las relaciones laborales y las formas de trabajo para adaptarse a la nueva normalidad. Hoy en día el teletrabajo, trabajo remoto, reuniones virtuales, entrevistas laborales, capacitaciones a distancia, documentación digital, etc., son las nuevas formas de trabajo que deben tomar en cuenta las áreas de recursos humanos creando nuevas estrategias para la correcta y satisfactoria gestión de recursos humanos.

#### **2.3.1.9. Líneas de actuación de la gestión de recursos humanos en tiempos de crisis.**

Rubio y Sánchez (2009) mencionan que en época de crisis una necesidad principal dentro de una empresa es el poder gestionar de forma eficaz a sus recursos humanos, puesto que de estos depende la supervivencia de la misma. Es así que una correcta gestión de los recursos humanos en tiempos de crisis debe ser una responsabilidad que no puede obviarse, por esta razón Martín Molina (2009), indica cuáles son las líneas de actuación que va a enfrentar la gestión de recursos humanos en las diferentes áreas de una empresa:



**a) Selección.**

Esta área es una de las más perjudicadas en una crisis, puesto que lo primero que se hace en esa época es anular las incorporaciones, procesos de reclutamiento y selección de nuevos trabajadores de la empresa. En este tiempo también se realiza la selección de trabajadores que sean expertos en estrategias para superar la crisis (Martín Molina, 2009).

**b) Formación.**

Las empresas reducirán sus áreas de formación de trabajadores, puesto que no realizarán nuevos reclutamientos de los mismos, así que, en la práctica, esta área no se llevará a cabo, al menos que tenga que ver con temas respectivos a la crisis que está sucediendo en el momento (Martín Molina, 2009).

**c) Planes de carrera.**

Este aspecto importante para los trabajadores de una entidad en tiempos de crisis, también se verá afectado o paralizado de alguna manera pues los planes de carrera y desarrollo profesional de los mismos se truncarán debido al bajo flujo de ascenso escalonado con el que contará la entidad a causa de la coyuntura, debido a los problemas económicos que se enfrentan en las crisis (Martín Molina, 2009).

**d) Evaluación de desempeño.**

Esta herramienta de la gestión de recursos humanos sirve para medir el desempeño de los trabajadores con los que cuenta la empresa con la finalidad de evaluarlos individualmente y verificar si continúa laborando o se tendrá que prescindir del mismo (Martín Molina, 2009).

**e) Políticas retributivas.**

A través de esta área, los trabajadores y la empresa trabajarán continuamente. Es así que, los trabajadores deberán mejorar su producción para cumplir con los objetivos de la empresa y la



misma tendrá que cumplir aumentando incentivos laborales para el mejoramiento de la productividad y el logro de la calidad laboral (Martín Molina, 2009).

**f) Desvinculaciones.**

El autor comenta que esta etapa se encuentra relacionada con los despidos que se realizarán en la empresa debido a las políticas de reducción de costes que se manejará en tiempos de crisis, decidiendo la misma en prescindir de cierta cantidad de trabajadores, puede ser de forma masiva o con una reestructuración de personal, para enfrentar los problemas económicos que se vendrán a causa de la crisis (Martín Molina, 2009).

**g) Comunicación interna.**

De acuerdo con Martín Molina (2009), la comunicación interna dentro de una entidad en tiempos de crisis debe manejar la información de forma transparente y responsable, sin caer en la rumorología de pasillo, evitando así que los trabajadores se vean afectados por la situación que se estuviere viviendo.

**h) Aspectos psicológicos de la crisis.**

Las empresas y sus áreas de recursos humanos tienen la obligación de velar por la salud mental de sus trabajadores respecto a las enfermedades psicosociales que suelen aparecer a causa de la crisis laboral, los cuales en caso de hacerlo deben ser atendidas de forma oportuna (Martín Molina, 2009).

Entonces decimos que el proceso de selección de personal de una entidad, en tiempos de crisis pasa por una etapa de reinención. Esto significa incorporar nuevos procedimientos de selección de personal utilizando los recursos tecnológicos disponibles e implementar una nueva modalidad de trabajo teniendo como aliado las herramientas digitales y tecnológicas.



### **2.3.1.10. Gestión de Recursos Humanos y la Pandemia COVID-19.**

La pandemia del virus COVID-19 ha orillado a las empresas de todo el mundo y sus departamentos de recursos humanos a enfrentar una crisis sin precedentes, tomando vital importancia la gestión focalizada en la salud de los trabajadores. Es por esta razón que la gestión de recursos humanos en esta época está enfocada en “sostener y promover la participación de toda la entidad en la implementación y cumplimiento de las medidas de promoción de la salud, prevención y contención en el ámbito laboral” (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2020, p. 3).

De acuerdo con la Autoridad Nacional del Servicio Civil (2020), la COVID-19 ha destacado nuevos retos para las áreas de recursos humanos en las empresas, donde tendrán que enfrentarse a:

#### **a) Adaptar la organización del trabajo.**

Con el avance de la pandemia, la modificación de los puestos y el cambio en la forma de prestación de servicios, el área de recursos humanos deberá adaptarse a estas nuevas modalidades analizando y evaluando las nuevas formas de trabajo para asegurar la calidad del servicio que brindarán a los ciudadanos (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2020).

No cabe duda de que la pandemia ha desnudado la precaria organización del régimen laboral en el país, que no vamos al ritmo de la tecnología y que no estábamos preparados para enfrentar las nuevas formas de trabajo. Por ello el área de recursos humanos tiene la responsabilidad de implementar el sistema de adaptación a la nueva normalidad, respetando los cuidados necesarios de bioseguridad y sin perder el objetivo de la entidad.

#### **b) Metas como indicador de trabajo.**

La Autoridad Nacional del Servicio Civil (2020) indica que, por la coyuntura actual, los



servicios que las entidades van a brindar al público en general deben ser coordinados de forma correcta entre los servidores y colaboradores del área de recursos humanos, puesto que se debe evitar las aglomeraciones y respetar las medidas de distanciamiento social. Es así que el área de recursos humanos tiene como prioridad elaborar un plan de trabajo considerando cuidadosamente las normas sanitarias que rigen en este contexto de pandemia.

**c) Enfrentarnos a los mitos y temores existentes respecto del trabajo remoto.**

Uno de los retos más temidos con la llegada del COVID-19 es el trabajo remoto y el teletrabajo; sin embargo, se ha podido observar que estas modalidades de trabajo tienen ciertos beneficios como el de cumplir las metas planeadas reduciendo costos, tiempo, flexibilizando los horarios y reduciendo los costos fijos por el uso de las infraestructuras de la entidad (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2020). Es así como podemos decir que es natural que existan temores respecto al trabajo remoto, toda vez que no sabemos si tendrá resultados positivos, ni tenemos estadísticas del trabajo remoto en nuestro contexto; sin embargo, vivimos en un mundo globalizado y ello nos permite recurrir a experiencias y estudios realizados en otros países respecto al teletrabajo.

**d) Convertirnos en agentes de cambio.**

La Autoridad Nacional del Servicio Civil (2020) menciona que los gestores de recursos humanos tienen como obligación el brindar las herramientas necesarias de comunicación, informática, etc., a los demás miembros de la entidad, estar en constante seguimiento respecto a la salud física y mental de los mismos, siendo el soporte de la empresa en la implementación de las diferentes modalidades de trabajo.

**e) Redefinir nuestras estrategias de bienestar social.**

A causa de la crisis sanitaria que se viene a travesando en los últimos tiempos, es función



de los gestores de recursos humanos el tomar conciencia sobre la importancia del bienestar mental y físico de los servidores, acompañándolos y motivándolos a continuar laborando (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2020).

**f) Gestionar desde la innovación.**

De acuerdo con la Autoridad Nacional del Servicio Civil (2020), los cambios a gestionar por las áreas de recursos humanos de las entidades deben adaptarse a las nuevas e innovadoras formas de trabajo, adoptando las herramientas correctas para su funcionamiento efectivo.

**g) Seguridad y Salud en el Trabajo como responsabilidad de todos y todas.**

Al respecto de este reto, los gestores de recursos humanos deben interiorizar de mejor manera el proceso de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST); sin embargo, este proceso no es necesariamente propio del área de recursos humanos sino de toda la entidad (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2020).

Las áreas de recursos humanos de las empresas en nuestro país tendrán que priorizar diferentes puntos de vista para identificar las diferentes amenazas que afecten el buen funcionamiento, desempeño y productividad en sus trabajadores. En nuestro caso específico, la UGEL La Convención tiene la función de implementar nuevas formas de trabajo mientras dure la crisis sanitaria y después de ella, de manera que se actualicen las formas de trabajo de la mano de la tecnología y la seguridad en cuanto a la prestación de los servicios.

### **2.3.2. Productividad**

#### **2.3.2.1. Conceptos de Productividad.**

De acuerdo con Gutiérrez Pulido (2010), cuando nos referimos a productividad, nos estamos refiriendo a los resultados que se obtienen luego de un proceso o sistema de trabajo que



fue empleado para mejorar e incrementar un proceso, ésta obteniendo resultados que superen los anteriores. La productividad va a medirse por el cociente que se forma por los resultados logrados y empleados en este. Estos resultados se pueden medir en unidades que se producen, es decir, mercancía, piezas, utilidades, tiempo de trabajo, cantidad de trabajadores, etc.

Otro de los conceptos que se maneja con respecto a la productividad, nos lo da la Dirección General de Contabilidad Gubernamental de México (2015), que indica que llamamos productividad a aquella relación que existe entre el producto obtenido y las diferentes actividades realizadas para lograr una buena productividad. Por ejemplo, los insumos utilizados, las labores realizadas, los trabajadores, etc., todos estos medidos en términos reales, es decir tomando en cuenta la frecuencia del trabajo humano y la eficiencia de la producción.

Tomando en cuenta lo mencionado anteriormente, cuando hablamos de productividad nos referimos a los resultados que se obtienen después de un proceso de trabajo que se emplea con la finalidad de mejorar e incrementar la productividad de una organización. Dichos resultados se pueden medir de acuerdo con la productividad y el logro de objetivos institucionales; por consiguiente, la productividad es la relación que existe entre el producto (o servicio) que se ha logrado y las actividades realizadas durante el proceso hacia la productividad del personal que labora en la entidad.

Para Carro Paz y Gonzáles Gómez (2012), la productividad implica la mejora del proceso productivo, es decir que la productividad es el resultado de una comparación entre la cantidad de recursos que se han utilizado en una entidad y la cantidad de bienes y servicios, volviéndose un índice de relación entre un producto y sus insumos.

Por otro lado, Sladogna (2017) define a la productividad como una relación existente



entre los resultados y el tiempo que se toma para conseguirlos; una relación entre la cantidad y calidad de los bienes y servicios producidos y utilizados para su producción.

Como hemos mencionado anteriormente, la productividad está orientada a la mejora del proceso productivo de una entidad, porque es el resultado de comparar los recursos utilizados y la cantidad de bienes y servicios que han sido de utilidad en el proceso productivo. Así mismo también se toma en cuenta a la productividad como una relación entre el resultado y el tiempo utilizado, pero estas deben contener una relación de cantidad y calidad de los servicios o bienes producidos y utilizados en el proceso productivo.

#### **2.3.2.2. Importancia de la Productividad.**

De acuerdo con los estudios realizados por la escuela de negocios Scala Higher Education (2020), la importancia de la productividad radica en el reflejo que muestra la entidad ante la sociedad de los aspectos organizacionales y empresariales que maneja, generando una nueva cultura de trabajo orientada a la calidad empresarial.

Por su parte Delfín Pozo y Acosta Márquez (2016), al respecto de la importancia de la productividad de una empresa, mencionan que ésta va ligada con la rentabilidad, la misma que se logra por medio de la consecución de la calidad de la producción, no solo en los productos que muestra, sino también en todas las áreas de la entidad.

En otras palabras, la productividad es importante porque implica que mientras más alta sea la productividad, la empresa obtendrá más ingresos y, por lo tanto, mayores beneficios para el personal a la vez que aumenta en la empresa la responsabilidad para con la sociedad.





### 2.3.2.3. La productividad en el sector público.

La productividad tiene un enfoque diferente cuando nos referimos al sector público, como indican Peiró et al.(2012), puesto que en el sector público existe una concurrencia de ineficiencia en los servicios que afectan a la vez a la actividad privada. Es así que, el estudio de la productividad en el sector público contiene ciertas dificultades, puesto que existen algunas diferencias en cuanto a la conceptualización de la idea de productividad (Peiró, et al. 2012).

Con relación a ello, los mencionados autores comentan que existen diversas definiciones de la productividad relacionados a la eficiencia y eficacia, así como también en caso de la calidad, desempeño y en muchos casos reducción de costes y mejora de procesos; a la vez comentan que la productividad se subyace a la determinación de indicadores, específicamente en los procedimientos y en algunos casos restringe su definición a un enfoque económico donde la eficiencia de la productividad tiene que ver con su eficiencia en la producción de resultados positivos.

Para poder analizar la productividad en el sector público, de acuerdo con Peiró et al. (2012) se tomarán en cuenta las siguientes características:

- La sustitución del mercado por el proceso político en la asignación de los recursos.
- El carácter de poder público de la Administración Pública.
- Los procesos de creación de valor en el sector público.
- La dificultad de la determinación del valor creado por la Administración Pública.

Es así que analizando la productividad en las entidades del estado podemos decir que, a diferencia de lo que ocurre en las empresas privadas, en las que la conceptualización de la



productividad generalmente está basada en términos de logros económicos y logro de objetivos, en las entidades públicas estos logros son sustituidos por el proceso político y el carácter del poder público, los cuales dificultan la productividad de las entidades públicas.

#### **2.3.2.4. Teorías de la productividad.**

Al respecto de las teorías de la productividad, diferentes autores han tomado en cuenta varios aspectos importantes que funcionan dentro de la productividad para su mejor desarrollo intrínseco (Rubio Quiroz, 2015); estas teorías son las siguientes:

##### **a) Teoría de los dos factores de Herzberg.**

Madero Gómez (2019) refieren que Herzberg creó una teoría denominada dos factores para explicar de mejor manera el comportamiento de las personas en su centro laboral y plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de los trabajadores.

Estos factores son los siguientes:

- Factores Motivadores.

Canul Moje et al. (2016) nos dicen que estos factores son aquellos que están bajo el control de la persona, pues están relacionados con el desempeño de la misma, estos involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y reconocimiento profesional a través de las tareas y cargos diseñados para que los trabajadores puedan desarrollar diferentes aptitudes y cumplir con los objetivos planteados.

- Factores Extrínsecos.



Madero Gómez (2019) indican que estos factores se encuentran en el mismo ambiente empresarial que rodean a los trabajadores y su desempeño laboral sin poder ser controlados por los mismos. Estos principales factores son los higiénicos (salario, tipo de dirección o supervisión, beneficios sociales, condiciones físicas y ambientales de trabajo, políticas físicas, reglamentos internos, etc.). Mientras más óptimos sean los factores higiénicos, los niveles de satisfacción laboral serán más altos.

Los autores Canul Moje, et al. (2016), llegan a la conclusión de que la teoría de los dos factores de Herzberg indica que, con respecto a la satisfacción en el cargo resta relacionada con el contenido de las actividades dentro de la empresa, puesto que estas deben ser retadoras y estimulantes para la persona que desempeña el cargo; en cambio, en cuanto a la insatisfacción del cargo, los autores indican que está relacionada con el contexto en el que se realiza el trabajo, es decir el ambiente laboral, los beneficios recibidos, el salario, la supervisión del equipo, etc., en general, a todo lo que rodea el cargo.

**b) Teoría de las necesidades de McClelland.**

Rubio Quiroz (2015) explica que esta teoría está basada en las personas que se encuentran motivadas, quienes presentan tres impulsos, que, de acuerdo con McClelland, se dividirán en 3 necesidades, las de logro, de afiliación y las de poder; en cuanto a las necesidades de logro, estas se reflejan en la necesidad de la persona en alcanzar los objetivos planteados por la empresa y demostrar que es competente; en el caso de las necesidades de afiliación, estas se describen por la necesidad de afecto, amor e interacción; y en caso de la necesidad de poder esta se ve reflejada por el interés de ejercer control dentro del centro de trabajo.

**c) Teoría de la equidad.**

De acuerdo con esta teoría “las personas están motivadas cuando reciben una recompensa



de acuerdo con su esfuerzo realizado. Las personas comparan sus recompensas con la de otros, juzgando la equidad” (Zavaleta Azabache, 2017, p. 45). Sobre el particular, Rubio Quiroz (2015) comenta que esta teoría se refiere específicamente a las condiciones en las que un trabajador percibe los beneficios de su puesto de trabajo de forma justa.

#### **d) Teoría de la expectativa.**

A través de esta teoría se explica que “las personas deciden por una conducta cualquiera con base a sus expectativas que dicho actuar los encaminará a un resultado deseado” (Zavaleta Azabache, 2017, p. 45); estas son fundamento del modelo de las perspectivas, el cual está constituido por tres componentes, las expectativas de desempeño-resultado, que están relacionadas a los resultados que se esperan de las personas; el siguiente componente es Valencia, que es una conducta que presenta un resultado que de poder con la capacidad de motivar a la persona; y, por último, se encuentran las expectativas del esfuerzo-desempeño, que tienen que ver con la selección del grado de desempeño que brindan más posibilidades de tener un resultado positivo (Zavaleta Azabache, 2017).

Es así que, en cuanto a lo explicado dentro de cada una de estas teorías, podemos decir que estas consideran que, para lograr una productividad eficiente, se debe prestar especial atención al desempeño del personal que labora, ya sea en una empresa privada o en una entidad del estado, reconociendo los diversos factores motivadores y factores extrínsecos, los cuales conllevan a la satisfacción o insatisfacción de los trabajadores en los cargos que estos desempeñan.

#### **2.3.2.5. Componentes de la productividad.**

La productividad se refiere al obtener mejores resultados a través de un proceso de



gestión, considerando los diferentes recursos que tiene la empresa o entidad para generarlos (Gutiérrez Pulido, 2010).

Varios autores consideran que la productividad puede visualizarse a través de 2 componentes importantes que bien ejecutados nos darán un tercer componente final, estos son la eficiencia y la eficacia, siendo la primera el resultado alcanzado a través del proceso de la gestión de los recursos de la entidad y la segunda el grado en el que se realizan estas actividades y el alcance de los resultados. De esa forma se podrá conseguir el tercer componente que es la efectividad, que se entiende como la trascendencia de los objetivos planteados que deben ser alcanzados por la entidad (Gutiérrez Pulido, 2010).

De lo mencionado anteriormente respecto a los componentes de la productividad, estos se sustentan en la obtención de mejores resultados, todo esto a través de procesos adecuados de gestión de todos los recursos que posee la empresa o entidad para que sean producidas de manera eficiente. Es así que para que una empresa pueda cumplir con sus objetivos principales y mejorar su productividad, debe tomar en cuenta la existencia de estos tres componentes fundamentales, los cuales serán conceptualizados a continuación:

**a) Eficiencia.**

De acuerdo con los estudios realizados por Leonardo Guerrero (2018), quien menciona a Koontz y Weihrich, para quienes la eficiencia “es la relación del cumplimiento de actividades, como el vínculo entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos programados y el nivel en el que se emplean los bienes utilizados convirtiéndose en productos” (Leonardo Guerrero, 2018, p. 24).

Para Ochoa Calderón (2014), la eficiencia es el resultado de la comparación entre el



rendimiento del personal en la realidad actual de la entidad y las normas de rendimiento previamente definidas por la misma.

Otro punto de vista lo dan Carro Paz y Gonzáles Gómez (2012) quienes mencionan que la eficiencia en la productividad se medirá a través de los resultados que provienen de las unidades de consumo que son producidas con la mejor calidad aprovechando todos los recursos de la entidad con un gasto mínimo.

De lo mencionado líneas arriba respecto al logro de objetivos y la mejora de la productividad en una empresa; la eficiencia debe ser primordial, puesto que esta está vinculada a la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos programados de la entidad, obteniendo así productos o servicios con la mejor calidad. Es así que, para la existencia de una productividad laboral eficiente se va a tomar en cuenta los siguientes puntos:

- Utilización de los recursos de la organización en forma óptima y adecuada.

La entidad pública debe realizar una correcta administración de sus recursos para alcanzar sus objetivos y de esa manera, incrementar y mejorar el servicio que brindan al público en general (Leonardo Guerrero, 2018).

- Utilización de recursos considerando el presupuesto disponible de la entidad.

Se debe tomar en cuenta el presupuesto que maneja la entidad para poder solicitar ciertos recursos necesarios para su utilidad y alcanzar las metas establecidas (Ochoa Calderón, 2014).

- Utilización de recursos considerando la adquisición de bienes de alta calidad disponibles en el mercado.

Es obligación de la entidad tomar en consideración que los bienes adquiridos sean de calidad y con un precio accesible y que se encuentre disponible en el mercado nacional (Guzmán Napurí, 2009).



- Utilización de recursos considerando la adquisición de servicios de alta calidad disponibles en el mercado.

Al igual que en el anterior apartado, en este punto se debe considerar que los servicios que vayan a ser contratados por la entidad deben ser de alta calidad (Guzmán Napurí, 2009).

- Respeto de los plazos establecidos para la realización de sus actividades y el cumplimiento de sus objetivos.

Para que la productividad de una empresa sea eficiente, es importante respetar los plazos establecidos y cumplir con los objetivos trazados para el crecimiento de la organización y el puesto (Ochoa Calderón, 2014).

De esta manera podemos decir que una organización será eficiente siempre y cuando se tome en cuenta los diversos puntos mencionados con anterioridad, como la utilización de recursos de manera óptima, contar con el presupuesto suficiente y disponible para el logro de objetivos de la empresa, la alta calidad y el precio accesible de los bienes y servicios que se requieren adquirir y finalmente respetar los tiempos establecidos para el crecimiento de la organización.

#### **b) Eficacia.**

Al respecto de la eficacia de la productividad, Gutiérrez Pulido (2010) nos dice que “es el grado en que se realizan las actividades planeadas y se alcanzan los resultados planeados” (p. 21). A la vez Leonardo Guerrero (2018), citando a Albi menciona que la eficacia es el alcance que se logra de los objetivos propuestos por la entidad sin tomar en cuenta los costes ni beneficios para lograrlos.

Para Carro Paz y Gonzáles Gómez (2012), la eficacia de la productividad tiene que ver mucho con la estrategia empresarial que maneja, pues si esta es eficaz, entonces se puede



garantizar el éxito de la entidad. Por esta razón es importante que los objetivos de la institución sean claros y precisos, para de esta manera diseñar una estrategia que la pueda llevar al éxito.

De lo dicho anteriormente sobre la eficacia de la productividad, podemos decir que esta plantea que todos los resultados obtenidos de la misma dependen de todas las actividades planificadas, por lo tanto, la eficacia es el producto de un objetivo que se ha planteado en condiciones pertinentes sin tomar en cuenta los costes ni los beneficios, es decir, se centra el resultado, mas no en el proceso. La eficacia de la productividad está relacionada con la estrategia empresarial que se aplica de manera eficiente, esto orientado hacia el logro de objetivos; a su vez, estas deben tener una claridad y precisión que le permitan garantizar el éxito de la entidad.

Los indicadores de la eficacia como parte de la productividad se tomarán en cuenta a través de los siguientes puntos:

- Cumplimiento de las etapas del plan trazado a inicios del periodo.

Todas las entidades se deben trazar un Plan Anual de Trabajo (PAT) donde se contemple todas los objetivos y metas a llegar en el transcurso del año laboral (Gobierno del Perú, 2020).

- Cumplimiento de los objetivos planteados a inicio del periodo.

Estos objetivos se encuentran dentro del Plan Anual de Trabajo (PAT) que es utilizado por las diversas entidades públicas en el rubro de la educación (Gobierno del Perú, 2020) y es donde se van a trazar los objetivos a largo y corto plazo de la institución, que deben ser cumplidos en su totalidad (Gobierno del Perú, 2020).

- Ejecución oportuna del mantenimiento preventivo de locales escolares.

De acuerdo con el Gobierno del Perú (2020) se debe realizar un adecuado mantenimiento preventivo de los locales escolares, de acuerdo con el Plan Anual de Trabajo promoviendo el buen uso de los recursos asignados para este.





- Pago oportuno mensual de los servicios básicos.

De acuerdo con el Ministerio de Educación (2020) los servicios básicos de la entidad deben ser cancelados de forma oportuna, puesto que el uso de los servicios básicos es sumamente importante para la institución. Este indicador también se encuentra estipulado como uno de los Compromisos de Desempeño que deben cumplir las instituciones que brindan el servicio de educación como la UGEL La Convención, que es materia de nuestra investigación.

- Envío oportuno de los materiales educativos y fungibles a las instituciones educativas.

Al respecto de este indicador el Ministerio de Educación (2020) comenta que las entidades públicas dedicadas al rubro educativo como las Unidades de Gestión Educativa Local tienen como Compromiso de Desempeño hacer llegar a las instituciones educativas los materiales educativos y fungibles de forma oportuna dentro de las fechas establecidas por la norma técnica de implementación de los compromisos de desempeño (Ministerio de Educación, 2020).

En lo referente a los indicadores de la eficacia de la productividad, se consideran algunos aspectos importantes como el cumplimiento de las etapas de los objetivos planteados en el Plan Anual de Trabajo. Otro aspecto a tomar en cuenta dentro de la UGEL La Convención, es la ejecución del mantenimiento preventivo de los locales escolares y el uso eficiente de los recursos, el pago oportuno de los servicios básicos de la institución (los cuales se encuentran establecidos en los compromisos de desempeño) y el envío de los materiales educativos y fungibles a las instituciones por parte de la UGEL La Convención.

### c) **Efectividad.**

Gutiérrez Pulido (2010), menciona que “por efectividad se entiende que los objetivos



planteados son trascendentes y éstos se deben alcanzar” (p. 21). A su vez Leonardo Guerrero (2018) cita a Kinicki y Urrutia, quienes indican que para lograr la efectividad las entidades tienen como obligación encontrar un equilibrio entre el cumplimiento de objetivos y el correcto manejo de sus recursos, todo esto en equilibrio con el funcionamiento empresarial y la satisfacción de los trabajadores.

Es así que, se puede entender que estos criterios estos deben ser planteados y enmarcados por su trascendencia dentro de la entidad y a su vez estos deben ser alcanzados para que se plasmen en el logro de los objetivos y solo así se logren una productividad efectiva.

Para llegar a una productividad efectiva, se tomarán en cuenta los siguientes indicadores:

- Cumplimiento de los objetivos de la organización atendiendo a la trascendencia e importancia de estos.

Las empresas o entidades públicas deben cumplir con los objetivos trazados en atención a su trascendencia e importancia, desde los objetivos económicos como la mejora de rentabilidad, así como los objetivos de recursos humanos y la correcta disposición del personal, la adaptación a los cambios, unificación de perspectivas, etc., que contribuirán a la mejora de la productividad (Montoya Agudelo y Boyero Saavedra, 2019).

- Incremento de la productividad durante el año 2020.

Con el cumplimiento de los objetivos de la institución, se verá también un incremento en la productividad de la entidad, mejorando la calidad de producción, creando un ambiente de trabajo óptimo y reduciendo los costos y gastos (Montoya Agudelo y Boyero Saavedra, 2019).

- Alcance de resultados con base en la optimización de recursos.



La entidad tiene como finalidad alcanzar los resultados optimizados de la empresa, esto quiere decir que se deberá eliminar aquellos aspectos no deseables de la entidad y encontrar una mejor manera de optimizar los recursos (Montoya Agudelo y Boyero Saavedra, 2016).

- Concordancia entre la realidad y las estadísticas de la organización.

Las estadísticas de la entidad deben estar acorde a la realidad de la misma, esto para un mejor conocimiento de los aspectos negativos y positivos de esta y la transparencia en su publicación.

- Mantenimiento en el tiempo de las cifras y resultados alcanzados.

Los resultados de la entidad deben perdurar a través del tiempo de un año fiscal a otro, sin existir cambios considerables o variaciones extremas en los resultados de un año con otro.

Una vez especificados estos indicadores de efectividad, podemos decir que, para el logro de una productividad efectiva dentro de una entidad, es indispensable el cumplimiento de los objetivos de esta, que deben ser trascendentes en cuanto a los aspectos económicos, del personal que labora y la capacidad de adaptación a los cambios que se presentan en el contexto actual.

#### **2.3.2.6. Relación entre la gestión de recursos humanos y la productividad**

Existen varios estudios realizados con respecto a la relación existente entre la gestión de recursos humanos y la productividad, su influencia en esta y si la misma puede generar algún cambio positivo o negativo en la productividad de la entidad.

La gestión de recursos humanos es una parte importante dentro de las entidades pues dichos recursos contribuyen con el logro de los objetivos de las empresas, siendo considerados como el pilar de la entidad por ser su recurso vivo (Reyes Hernández, 2015); por otro lado, de acuerdo con la Dirección General de Contabilidad Gubernamental de México (2015) la productividad “mide la frecuencia del trabajo humano en distintas circunstancias; en otro, calcula



la eficiencia con que se emplean en la producción los recursos de capital y de mano de obra” (p. 289). Dentro de los recursos antes referidos se encuentran los recursos humanos como uno de los factores principales para una buena productividad. Y es que resulta innegable la importancia de los recursos humanos, dado que de acuerdo con Chiavenato (2010), los empleados de una organización no son simples recursos operativos, sino que son fuente de sabiduría e información que brindan a la empresa su capital intelectual en pro de alcanzar las metas planteadas por la empresa.

Caballero Velásquez (2019), comenta que se puede medir la influencia directa de la gestión de recursos humanos con la productividad de forma positiva o negativa de ser el caso, puesto que el factor humano es fundamental en la gestión de una entidad, ya que este factor es el que hace que una empresa pueda cumplir con sus objetivos y metas, pues es el capital humano reclutado, seleccionado, evaluado y capacitado quienes a través de su adecuada gestión podrán mejorar los niveles de productividad de la entidad.

Cuando la gestión de recursos humanos de una entidad ya sea del Estado o particular, es deficiente, ocasiona un inadecuado clima laboral que origina que el trabajo de la entidad sea obstaculizado, y por ende la productividad de este (Valeriano Huanca, 2016). Existen varios factores que afectan a la gestión de recursos humanos, como la contratación de personal por favoritismo político, la falta de conocimientos requeridos respecto a sus funciones y el bajo desempeño laboral afectan negativamente en la productividad de la entidad manteniendo un bajo nivel de productividad por el mal manejo de los recursos humanos, a la vez que se reduce la calidad y baja la competitividad (Valeriano Huanca, 2016).

Sobre lo mencionado con respecto a la relación de la gestión de recursos humanos y la



productividad al interior de una organización, es sumamente primordial reconocer su existencia para el logro de los objetivos planteados. En la actualidad el recurso humano es considerado como el pilar fundamental de una organización, por lo tanto, para determinar la eficiencia se debe tomar en cuenta la frecuencia de trabajo y la eficiencia de la producción del capital con que se ha producido con la mano de obra. Al respecto de la productividad y los recursos humanos, estos se medirán a través del rendimiento, tomando un enfoque sistemático considerando que el capital humano es productivo cuando juntamente con otros recursos que forman parte de la empresa y en un tiempo determinado obtienen la máxima producción posible (Itemsa, 2014).

Gutiérrez Pulido (2010) nos dice que para aumentar la productividad de una empresa se utilizará todos los recursos de esta. Esta actividad es conocida como producción o producir, según el mencionado autor, y es a partir de esta idea que se considera importante la productividad dentro de una entidad, pues el medir la eficiencia, eficacia y efectividad de la misma, nos lleva a poder tener el conocimiento real sobre el logro de los objetivos y metas de la misma, ya sea pública o particular.

Al respecto de la productividad en los recursos humanos del sector público; Peiró et al. (2012) indican que la superficialidad con la que se analizan los recursos públicos y su productividad en el sector público, reflejan el mal manejo de estos por parte del Estado, no logrando ampliar las aptitudes de sus trabajadores y ampliar sus capacidades para una mejor producción. Consideramos esta afirmación un punto interesante a tomar en cuenta en la elaboración de nuestra tesis para poder verificar la relación de la gestión de recursos humanos y la productividad a través de la comprobación de nuestras hipótesis.



Por consiguiente, la productividad de los recursos humanos se mide en función al rendimiento eficiente del recurso humano, todo esto desde un enfoque sistemático en donde el capital humano es productivo y se encuentra debidamente integrado con otros recursos que forman parte de la empresa.

### **2.3.3. Caracterización de la organización UGEL La Convención**

#### **2.3.3.1. Creación.**

La Unidad de Gestión Educativa Local La Convención, “fue creada el 30 de mayo de 1987 dentro de la provincia de la Convención, mediante Resolución Ministerial N° 338-87-ED” (Gobierno Regional Cusco, 2015, p. 2). La misma se encuentra a cargo del Ministerio de Educación (2021) que como sabemos es el “órgano rector de las políticas educativas nacionales y ejerce su rectoría a través de una coordinación y articulación intergubernamental con los Gobiernos regionales y locales, propiciando mecanismo de dialogo y participación” (p. 1). Su objetivo es fortalecer las capacidades de la gestión pedagógica y administrativa de las instituciones educativas de nuestro país.

La Unidad de Gestión Educativa Local La Convención, circunscrita en el distrito de Santa Ana, provincia de la Convención, departamento del Cusco, es una instancia de ejecución descentralizada que depende de la Dirección Regional de Educación Cusco (DRE-Cusco). La entidad coordina labores y funciones con las entidades educativas ubicadas en la Provincia de La Convención y se encarga de planificar, administrar y ejecutar las políticas y planes a nivel provincial respecto de la educación, cultura, deporte, recreación, ciencia y tecnología.

#### **2.3.3.2. Funciones.**

Las funciones de la Unidad de Gestión Educativa Local de La Convención, en el marco



de lo establecido en el artículo 64° de Ley 28044, Ley General de Educación (2016), son las siguientes:

- a) Contribuir con la formulación de la política educativa regional y nacional presentada por el Estado.
- b) Diseñar, evaluar y ejecutar el Proyecto Educativo de la jurisdicción concordantemente con el Proyecto Educativo Regional, Proyecto Educativo Nacional y con el aporte de los Gobiernos Locales.
- c) Regular y supervisar las actividades y servicios que proponen las Instituciones Educativas, preservando su autonomía institucional.
- d) Llevar una asesoría sobre la gestión pedagógica y administrativa de las Instituciones Educativas dentro de la jurisdicción, fortaleciendo su autonomía institucional.
- e) Brindar apoyo administrativo y logístico a las instituciones educativas del sector público de la jurisdicción.
- f) Asesorar en la formulación, ejecución y evaluación del presupuesto anual de las instituciones.
- g) Conducir el proceso de evaluación y de ingreso del personal docente y administrativo y desarrollar acciones de personal, atendiendo los requerimientos de la Institución Educativa, en coordinación con la Dirección Regional de Educación, en concordancia y cumplimiento con las directivas emitidas por el Ministerio de Educación y por la sede central del Gobierno Regional de Lima.
- h) Promover la formación y a su vez el funcionamiento de las redes educativas como una forma de cooperación entre instituciones y programas educativos de la jurisdicción, las cuales establecen alianzas estratégicas con instituciones



especializadas de la comunidad.

- i) Brindar soporte para el desarrollo y la adaptación de nuevas tecnologías de la comunicación y de la información, para conseguir el mejoramiento del sistema educativo.
- j) Promover y ejecutar estrategias y programas efectivos de alfabetización, de acuerdo con las principales características socioculturales y lingüísticas de cada localidad.
- k) Impulsar la actividad del Consejo Participativo Local de Educación, con la finalidad de generar acuerdos y promover la vigilancia ciudadana.
- l) Formular, evaluar y ejecutar el presupuesto en atención de las necesidades de las instituciones y programas educativos y gestionar su financiamiento a nivel local, regional y nacional.
- m) Determinar cuáles son las necesidades de infraestructura y equipamiento de las instituciones, así como participar en su construcción y mantenimiento, en coordinación y con el apoyo del gobierno local y regional.
- n) Promover y apoyar la diversificación de los currículos de las Instituciones Educativas en la jurisdicción.
- o) Promover centros culturales, teatros, bibliotecas y talleres de arte, así como el deporte y la recreación y brindar apoyo sobre la materia a los Gobiernos Locales que lo requieran. Esta acción la realiza en coordinación con los Organismos Públicos Descentralizados de la zona.
- p) Identificar las necesidades de capacitación del personal docente y administrativo y desarrollar programas de capacitación, así como brindar facilidades para la superación profesional.





- q) Formular proyectos para el desarrollo educativo local y gestionarlos ante las instituciones de cooperación nacional e internacional.
- r) Actuar como instancia administrativa en los asuntos de competencia de la Unidad de Gestión Educativa Local.
- s) Informar a las entidades correspondientes, y a la opinión pública, de los resultados de la gestión dentro de la UGEL.
- t) Diseñar, coordinar, dirigir y ejecutar programas locales de investigación e innovación educativa para el logro de los objetivos estratégicos de la educación, la ciencia y la tecnología.
- u) Adecuar y ejecutar procedimientos, con la participación del COPALE y los CONEI para garantizar la participación de la sociedad civil y el sector público en la orientación y mejoramiento de la educación y para la rendición de cuentas.
- v) Formular, aprobar, implementar y evaluar el POI de la UGEL, asimismo asesorar a las Instituciones Educativas en la elaboración de su plan de trabajo.
- w) Asesorar pedagógicamente a las Instituciones Educativas en la diversificación curricular con la finalidad de que respondan a los lineamientos curriculares regionales y a las características y necesidades educativas de los estudiantes y del desarrollo local.
- x) Fomentar, ejecutar, programar y evaluar actividades de diferente índole, como artísticas, culturales y deportivas locales orientadas a la formación integral del educando y la comunidad en general.
- y) Aplicar las políticas de gestión de personal docente y administrativo.
- z) Autorizar la ampliación, conversión, fusión y clausura de una Institución Educativa



de su jurisdicción.

- aa) Proponer y desarrollar programas de formación, perfeccionamiento y capacitación del personal directivo y administrativo dentro de su ámbito.
- bb) Promover la formación y funcionamiento de las redes educativas como forma de cooperación existente entre instituciones y programas educativos de su jurisdicción, las cuales establecen alianzas estratégicas con instituciones especializadas de la comunidad.
- cc) Asesorar a las Instituciones Educativas de su jurisdicción en el proceso de autoevaluación y acreditación. (pp. 29-32)

Con respecto a las funciones primordiales de la UGEL La Convención, puede decirse que las mismas están referidas a la regulación y supervisión de actividades y servicios educativos de las Instituciones Educativas, entre otras actividades fundamentales para un adecuado funcionamiento del servicio educativo en la zona.

#### **2.3.3.3. Misión y Visión.**

La misión y visión de la UGEL La Convención son las siguiente:

##### a) Misión.

Garantizar un servicio educativo de calidad en todos los niveles y modalidades, fortaleciendo las capacidades de gestión pedagógica y administrativa, impulsando la cohesión social y promoviendo el aporte de los gobiernos locales e instituciones privadas especializadas para mejorar la calidad del servicio educativo. (Unidad de Gestión Educativa Local La Convención, 2017)

##### b) Visión.



La UGEL LA CONVENCIÓN se proyecta en corto y mediano plazo consolidarse como una institución líder en Gestión Educativa, el mismo que esperamos alcanzar con la práctica del buen trato y el trabajo con honestidad y transparencia, capacitando constante al personal docente y administrativo. Esperamos lograr que la comunidad local reconozca a la UGEL LA CONVENCION por sus logros, el mismo que se cristalizará obteniendo eficientes rendimientos académicos de sus educandos por encima del promedio nacional. (Unidad de Gestión Educativa Local La Convención, 2017).



### 2.3.3.4. Organigrama.

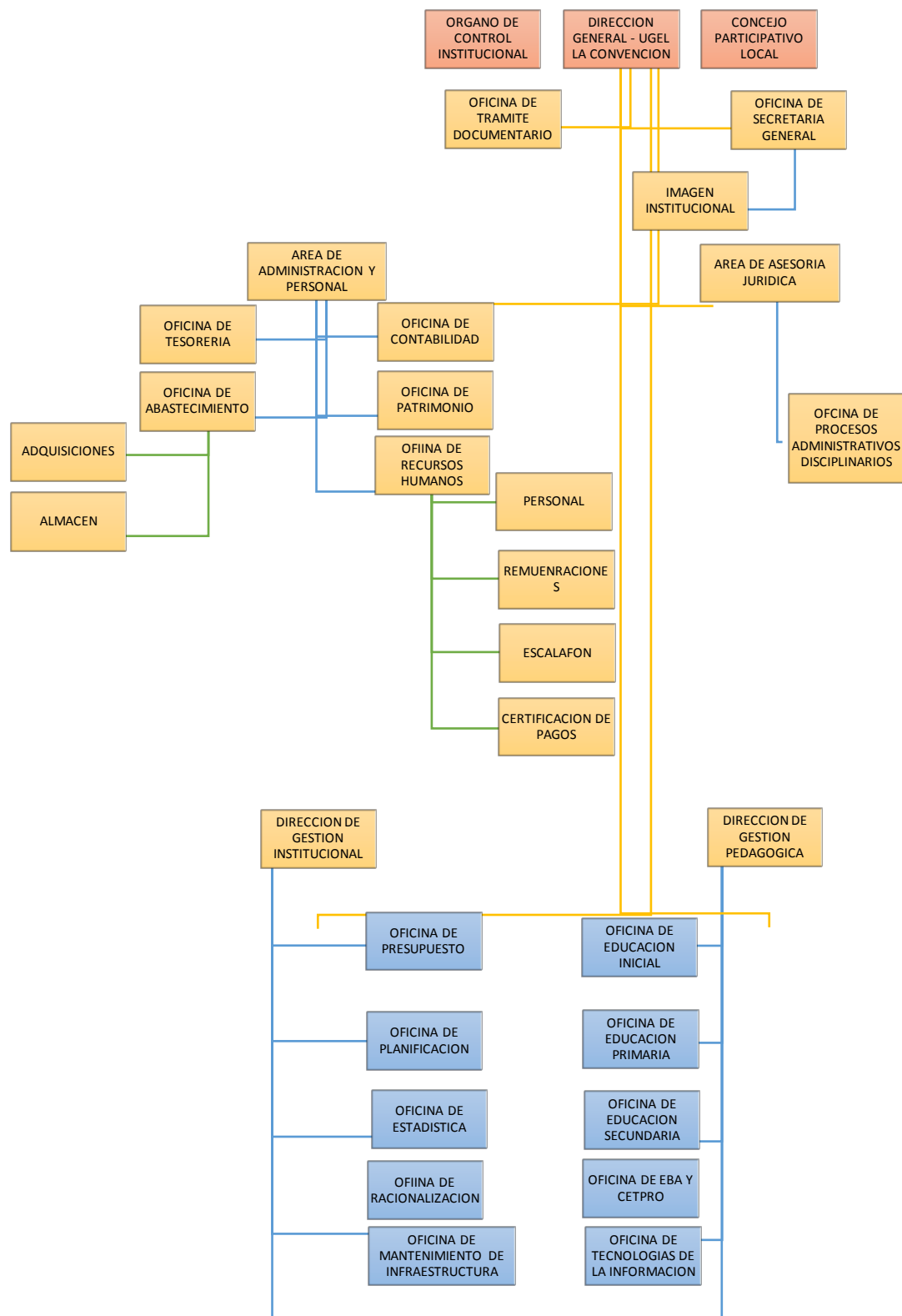


Figura 1 Organigrama estructural de la UGEL La Convención

Fuente: UGEL La Convención 2021.



## **2.4. Marco Conceptual**

### **2.4.1. Gestión**

De acuerdo con Manrique López (2016) la gestión “es un método de planificación y evaluación, basado en factores cuantitativos, con el que directivos y subordinados eligen áreas prioritarias, establecen resultados a alcanzar por la organización, dimensionan sus contribuciones y realizan la supervisión sistemática del desempeño” (p. 135).

### **2.4.2. Productividad**

De acuerdo con la Dirección General de Contabilidad Gubernamental de México (2015), la productividad es aquella relación que existe entre el producto final y los insumos que se utilizaron para su realización, con una medición real respecto a la frecuencia del trabajo humano y con el cálculo de la eficiencia que se emplea en la creación o producción de los recursos de la empresa.

### **2.4.3. Recursos Humanos**

De acuerdo con De La Cruz Lablanca (2017) los recursos humanos se ocupan de “los procesos relacionados con las personas que trabajan en la organización, tanto desde el punto de vista administrativo (contratación, nóminas, convenios colectivos, etc.) como desde el de su desarrollo (formación, evaluación del desempeño, planificación de carreras, etc.)” (p. 8).

### **2.4.4. Sector público**

En cuanto al sector público Navarro Castillo (2020) indica que este constituye la esfera de la economía del estado, puesto que es el que regula las decisiones, de índole económico, político,



social y cultural que debe tomar un país para garantizar su desarrollo.

#### **2.4.5. Trabajador**

De acuerdo con Osorio (2004), el trabajador es aquella persona que trabaja y percibe un sueldo como retribución; también se le llama obrero o jornalero.

#### **2.4.6. Trabajo remoto**

De acuerdo con el Ministerio de Trabajo el trabajo remoto “es la prestación de servicios subordinada que realiza un/a trabajador/a que se encuentra físicamente en su domicilio o en el lugar de aislamiento” (p. 2).

#### **2.4.7. Unidad de Gestión Educativa Local**

La UGEL, “es una instancia de ejecución descentralizada del Gobierno Regional con autonomía en el ámbito de su competencia, que depende administrativa, normativa y técnicamente de la Dirección Regional de Educación” (Ministerio de Educación, 2020).

### **2.5. Formulación de Hipótesis**

#### **2.5.1. Hipótesis General**

Existe una relación positiva entre la gestión de recursos humanos y la productividad desde la perspectiva de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local La Convención, en el año 2020.

#### **2.5.2. Hipótesis Específicas**

**HE1:** Existe una relación positiva entre la gestión de recursos humanos y la eficacia



de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local La Convención, durante el año 2020.

**HE2:** Existe relación positiva entre la gestión de desarrollo y capacitación y la eficacia de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local La Convención, durante el año 2020.

**HE3:** Existe una relación positiva entre la gestión de recursos humanos y la eficiencia de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local La Convención, en el año 2020.

**HE4:** Existe una relación positiva entre la gestión de recursos humanos y la efectividad de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local La Convención, en el año 2020.

## 2.6. Variables de estudio

### 2.6.1. Variables

**Tabla 1**  
*Identificación de Variables*

---

| Variable (I)                | Variable (II) |
|-----------------------------|---------------|
| Gestión de Recursos Humanos | Productividad |

---

Fuente: Elaboración Propia.



### 2.6.2. Conceptualización de variables

**Tabla 2**

*Conceptualización de variables*

---

|                                    |   |
|------------------------------------|---|
| <b>Gestión de Recursos Humanos</b> | La gestión de recursos humanos se enfoca en las prácticas de atraer, desarrollar, capacitar, motivar, compensar y mantener una fuerza laboral de alto desempeño para cumplir con los objetivos de una organización. Los deberes de los gerentes de recursos humanos incluyen reclutar, entrevistar y contratar nuevos trabajadores; diseñar programas de formación y desarrollo; y facilitar las relaciones laborales (Kivak, 2020) |
| <b>Productividad</b>               | Los resultados que se obtienen en un proceso o un sistema, por lo que incrementar la productividad es lograr mejores resultados considerando los recursos empleados para generarlos. (Gutiérrez Pulido, 2010, p. 21)  |

---

Fuente: Elaboración Propia.

### 2.6.3. Operacionalización de variables





**Tabla 3**

**Operacionalización de variables**

| Variables                          | Definición Conceptual   | Definición Operacional  | Dimensiones  | Indicadores  |
|------------------------------------|---|---|--|--|
| <b>Gestión de Recursos Humanos</b> | La gestión de recursos humanos se enfoca en las prácticas de atraer, desarrollar, capacitar, motivar, compensar y mantener una fuerza laboral de alto desempeño para cumplir con los objetivos de una organización (Kivak, 2020). | El Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos – SAGRH establece, desarrolla y ejecuta la política de Estado respecto del servicio civil. Comprende el conjunto de normas, principios, recursos, métodos, procedimientos y técnicas utilizados por las entidades del sector público en la gestión de los recursos humanos. (Autoridad Nacional del Servicio Civil , 2019) | Planificación de recursos humanos (Autoridad Nacional del Servicio Civil , 2019)<br><br>Organización y modalidades del trabajo (Autoridad Nacional del Servicio Civil , 2019)<br><br>Gestión del empleo (Autoridad Nacional del Servicio Civil , 2019) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adecuada planificación de la gestión de los recursos humanos.</li> <li>- Adecuada comunicación de las estrategias, políticas y procedimientos de recursos humanos.</li> <li>- Determinación de las necesidades de personal conforme a los objetivos institucionales.</li> <li>- Contratación oportuna del personal CAS para intervenciones priorizadas.</li> <li>- Análisis de sostenibilidad financiera de la organización en relación a las necesidades de personal.</li> <li>- Diseño adecuado de los puestos atendiendo a las necesidades de cada unidad de la organización.</li> <li>- Conocimiento de la relación entre los puestos y los objetivos de la institución o las necesidades de cada área por parte de los trabajadores.</li> <li>- Implementación de la modalidad de teletrabajo.</li> <li>- Implementación de la modalidad de trabajo remoto.</li> <li>- Selección de los candidatos más idóneos para cada puesto dentro de la organización.</li> <li>- Cumplimiento de todas las disposiciones legales al momento de contratar o incorporar nuevo personal.</li> <li>- Alcance de directrices sobre el desarrollo específico de las funciones a cada nuevo trabajador.</li> <li>- Revisión del cumplimiento de los objetivos a través de reuniones entre los trabajadores y sus superiores.</li> <li>- Establecimiento de un sistema para el seguimiento del cumplimiento de la jornada laboral durante el año 2020.</li> <li>- Establecimiento de metas para garantizar el cumplimiento de objetivos independientemente de la jornada laboral durante el año 2020.</li> <li>- Fomento del uso de sistemas no presenciales de pago durante el año 2020.</li> <li>- Asistencia para el uso de sistemas no presenciales de pago.</li> <li>- Revisión de las necesidades contingentes derivadas de la pandemia para contratar más personal.</li> </ul> |



---

|   |  |
|---|--|
| Gestión de desarrollo y capacitación (Autoridad Nacional del Servicio Civil , 2019)     | <ul style="list-style-type: none"><li>- Revisión de las necesidades contingentes derivadas de la pandemia para reubicar/ redirigir funciones del personal</li><li>- Programas de capacitación de personal (tecnología, uso de entornos virtuales, entre otros) por parte de la UGEL LC.</li><li>- Oportunidades para el desarrollo brindadas por la UGEL LC.</li><li>- Promoción adecuada y facilidades en el ejercicio de actividades de desarrollo personal y profesional por parte de la UGEL LC.</li><li>- Capacitaciones para el uso/adaptación a las nuevas modalidades de trabajo dentro de la organización.</li><li>- Capacitación especializada (a través de los Comités de Seguridad y Salud en el Trabajo) para orientar sobre acciones preventivas frente al Covid-19 por parte de la UGEL LC.</li></ul> |
| Gestión de la compensación (Autoridad Nacional del Servicio Civil , 2019)               | <ul style="list-style-type: none"><li>- Implementación de mecanismos para garantizar el cumplimiento de obligaciones pensionarias, por parte de la organización, cuando deje de trabajar.</li><li>- Realización de entrevistas de salida a las personas que dejen de trabajar en la UGEL LC.</li></ul>   |
| Relaciones laborales, humanas y sociales (Autoridad Nacional del Servicio Civil , 2019) | <ul style="list-style-type: none"><li>- Implementación de programas de bienestar y salud mental de manera necesaria en la UGEL LC.</li><li>- Realización de actividades de integración laboral necesarias en la UGEL LC.</li><li>- Establecimiento de protocolos de apoyo ante situaciones de estrés relacionadas a las modalidades de trabajo durante el año 2020 en la UGEL LC.</li><li>- Establecimiento de sistemas de acondicionamiento físico/cuidado de salud mental para los colaboradores durante el año 2020 en la UGEL LC.</li></ul>  |
| Comunicación interna (Autoridad Nacional del Servicio Civil , 2019)                     | <ul style="list-style-type: none"><li>- Existencia de canales de comunicación adecuados entre las áreas que integran a la organización.</li><li>- Existencia de canales y mecanismos de información oficial para dar a conocer las decisiones de la Alta Dirección respecto a las medidas tomadas con ocasión de la pandemia Covid-19 en la organización.</li><li>- Información adecuada, oportuna ágil y directa sobre los cambios en las condiciones laborales, suspensiones, etc., a los colaboradores de la UGEL LC.</li></ul>   |

---



Productividad

Los resultados que se obtienen en un proceso o un sistema, por lo que incrementan la productividad mientras que la eficacia es el grado en que se realizan las mejores resultados actividades planeadas y se considerando los recursos alcanzan los resultados empleados para planeados (Gutiérrez Pulido, 2010, p. 21). Adicionalmente, generarlos. (Gutiérrez Pulido, 2010, p. 21) por efectividad se entiende que Se entiende a la los objetivos planteados son productividad en términos trascendentes y éstos se deben de eficiencia, eficacia y alcanzar (Gutiérrez Pulido, 2010, p. 21). (Gutiérrez Pulido, 2010)

Eficiencia (Gutiérrez Pulido, 2010, p. 21)

Eficacia (Gutiérrez Pulido, 2010, p. 21)

Efectividad (Gutiérrez Pulido, 2010, p. 21)

- Funcionamiento eficiente de los canales de comunicación interna en la organización.
- Utilización de los recursos de la organización en forma óptima y adecuada.
- Utilización de recursos considerando el presupuesto disponible de la entidad.
- Utilización de recursos considerando la adquisición de bienes de alta calidad disponibles en el mercado.
- Utilización de recursos considerando la adquisición de servicios de alta calidad disponibles en el mercado
- Respeto de los plazos establecidos para la realización de sus actividades y el cumplimiento de sus objetivos por parte de la UGEL LC.
- 
- Cumplimiento de las etapas del plan trazado a inicios del periodo.
- Cumplimiento de los objetivos planteados a inicio del periodo.
- Ejecución oportuna del mantenimiento preventivo de locales escolares.
- Pago oportuno mensual de los servicios básicos.
- Envío oportuno de los materiales educativos y fungibles a las instituciones educativas.
- Cumplimiento de los objetivos de la organización atendiendo a la trascendencia e importancia de los mismos.
- Incremento de la productividad durante el año 2020.
- Alcance de resultados con base en la optimización de recursos.
- Concordancia entre la realidad y las estadísticas de la organización.
- Mantenimiento en el tiempo de las cifras y resultados alcanzados.

Fuente: Elaboración Propia.



## CAPÍTULO III MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

### 3.1. Enfoque de Investigación

La presente investigación tuvo un enfoque cuantitativo, porque se utilizó “la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 4).

En otras palabras, buscamos comprobar la existencia de una relación entre nuestras variables, haciendo uso de técnicas estadísticas, las cuales son propias de la investigación cuantitativa.

### 3.2. Diseño de la Investigación

La investigación fue no experimental, del tipo transversal puesto que su “estudio se realiza sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 152). Es decir, se observó la muestra de la población de estudio y su correspondencia con las variables Gestión de Recursos Humanos y Productividad de los trabajadores de la UGEL La Convención. Asimismo, se trató de una investigación transversal puesto que tomamos un periodo específico de tiempo, esto es, el año 2020.

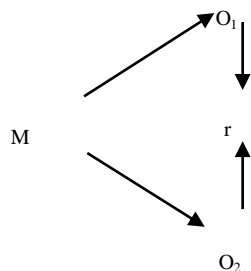
### 3.3. Alcance de Investigación

El alcance de la investigación fue correlacional, puesto que un estudio con este alcance “pretende determinar cómo se relacionan o vinculan diversos conceptos, variables o características entre sí o, también, si no se relacionan” (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 99).



El referido alcance nos permitió establecer si nuestra variable independiente (gestión de recursos humanos) tiene una relación o no respecto a los niveles de productividad (variable dependiente) de acuerdo con la perspectiva de los trabajadores de la UGEL LC.

A continuación, se presenta el modelo correlacional a aplicarse en el estudio:



Donde:

- M : Muestra de Estudio
- O1 : Gestión de Recursos Humanos
- O2 : Productividad Laboral
- r : Relación entre las variables de estudio O1 y O2

### 3.4. Población y Muestra de la Investigación

#### 3.4.1. Población

**Tabla 4**

*Población de la UGEL La Convención*

| Población UGEL La Convención           |          |
|--|----------|
| Dirección                              | Cantidad |
| Dirección de administración y personal | 25       |
| Dirección de gestión institucional     | 26       |
| Dirección de gestión pedagógica        | 95       |
| Dirección General UGEL-LC              | 13       |
| Total                                  | 159      |



Fuente: Elaboración Propia.

### 3.4.2. Muestra

La muestra se ha determinado a través de la fórmula que se utiliza para las variables cualitativas o para proporciones, en el caso en donde se conoce la población la cual es la siguiente:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Donde:

N = tamaño de la población

Z = nivel de confianza

P = probabilidad de éxito o proporción esperada

Q = probabilidad de fracaso

D = precisión (error máximo admisible en términos de proporción).

**Tabla 5**  
**Muestra**

|                             |      |
|-----------------------------|------|
| <b>Tamaño Total (N)</b>     | 159  |
| Nivel de confianza (Z)      | 1.96 |
| Probabilidad de éxito (p)   | 95%  |
| Probabilidad de fracaso (q) | 5%   |
| Precisión (d)               | 5%   |
| Z <sup>2</sup>              | 3.84 |
| d <sup>2</sup>              | 0.3% |
| n (tamaño muestral)         | 50   |

Fuente: Elaboración Propia.

### 3.5. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

Para la recolección de datos se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos:



### **3.5.1. Técnicas**

La técnica que fue aplicada para la recolección de datos fue la encuesta, la cual permitió recoger importante información de nuestra población respecto a los niveles de productividad laboral y la gestión de recursos humanos desde la perspectiva de los trabajadores en la UGEL LC.

### **3.5.2. Instrumentos**

El instrumento mediante el cual fueron aplicadas las encuestas fue el cuestionario estructurado, el cual contó con preguntas cerradas basadas en los indicadores propuestos con anterioridad.

### **3.6. Procesamiento de Datos**

El procesamiento de los datos se realizó una vez aplicada la encuesta a los trabajadores de la UGEL LC, para lo cual utilizamos el paquete Microsoft Office, específicamente el programa Microsoft Excel. Dicho programa nos permitió la tabulación de los datos recogidos (respuestas de la encuesta) para su posterior alojamiento en el software de análisis estadístico SPSS. Dicho programa nos permitió correr un análisis estadístico de correlación a fin de determinar la relación entre nuestras variables. Asimismo, el mismo programa fue utilizado para el cálculo del Alfa de Cronbach y otras pruebas estadísticas necesarias. Finalmente, hicimos uso de cuadros y gráficos estadísticos para la presentación y análisis de nuestra información, las mismas que nos permitieron alcanzar las conclusiones del caso.



## CAPÍTULO IV RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

### 4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado

#### 4.1.1. Presentación del instrumento

Con la finalidad de conocer las relaciones existentes entre la gestión de recursos humanos y la productividad en la UGEL LC, se aplicó como instrumento un cuestionario compuesto de 49 preguntas, las cuales guardan correspondencia con las dimensiones e indicadores de las variables mencionadas, conforme se aprecia a continuación:

**Tabla 6**  
*Distribución de los ítems del cuestionario*

| Variables   | Dimensiones                            | Indicadores   | Ítems |
|---|--|---|-------|
| Gestión de Recursos Humanos   | Planificación de recursos humanos      | - Adecuada planificación de la gestión de los recursos humanos.   | 1-5   |
|   |  | - Adecuada comunicación de las estrategias, políticas y procedimientos de recursos humanos.   |       |
|   |  | - Determinación de las necesidades de personal conforme a los objetivos institucionales.  |       |
|   |  | - Contratación oportuna del personal CAS para intervenciones priorizadas.   |       |
|   |  | - Análisis de sostenibilidad financiera de la organización en relación a las necesidades de personal.   |       |
|   | Organización y modalidades del trabajo | - Diseño adecuado de los puestos atendiendo a las necesidades de cada unidad de la organización.  | 6-9   |
|   |  | - Conocimiento de la relación entre los puestos y los objetivos de la institución o las necesidades de cada área por parte de los trabajadores. |       |
|   |  | - Implementación de la modalidad de teletrabajo.  |       |
|   |  | - Implementación de la modalidad de trabajo remoto.   |       |
|   | Gestión del empleo                     | - Selección de los candidatos más idóneos para cada puesto dentro de la organización.   | 10-19 |
| - Cumplimiento de todas las disposiciones legales al momento de contratar o incorporar nuevo personal.      |  |   |       |
| - Alcance de directrices sobre el desarrollo específico de las funciones a cada nuevo trabajador.           |  |   |       |
| - Revisión del cumplimiento de los objetivos a través de reuniones entre los trabajadores y sus superiores. |  |   |       |
|   |  | - Establecimiento de un sistema para el   |       |





|  |  |       |
|--|--|-------|
|  | <p>seguimiento del cumplimiento de la jornada laboral durante el año 2020.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecimiento de metas para garantizar el cumplimiento de objetivos independientemente de la jornada laboral durante el año 2020.</li> <li>- Fomento del uso de sistemas no presenciales de pago durante el año 2020.</li> <li>- Asistencia para el uso de sistemas no presenciales de pago.</li> <li>- Revisión de las necesidades contingentes derivadas de la pandemia para contratar más personal.</li> <li>- Revisión de las necesidades contingentes derivadas de la pandemia para reubicar/ redirigir funciones del personal</li> </ul>                       |       |
| Gestión de desarrollo y capacitación     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Programas de capacitación de personal (tecnología, uso de entornos virtuales, entre otros) por parte de la UGEL LC.</li> <li>- Oportunidades para el desarrollo brindadas por la UGEL LC.</li> <li>- Promoción adecuada y facilidades en el ejercicio de actividades de desarrollo personal y profesional por parte de la UGEL LC.</li> <li>- Capacitaciones para el uso/adaptación a las nuevas modalidades de trabajo dentro de la organización.</li> <li>- Capacitación especializada (a través de los Comités de Seguridad y Salud en el Trabajo) para orientar sobre acciones preventivas frente al Covid-19 por parte de la UGEL LC.</li> </ul> | 20-24 |
| Gestión de la compensación               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementación de mecanismos para garantizar el cumplimiento de obligaciones pensionarias, por parte de la organización, cuando deje de trabajar.</li> <li>- Realización de entrevistas de salida a las personas que dejen de trabajar en la UGEL LC.</li> </ul>  | 25-26 |
| Relaciones laborales, humanas y sociales | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementación de programas de bienestar y salud mental de manera necesaria en la UGEL LC.</li> <li>- Realización de actividades de integración laboral necesarias en la UGEL LC.</li> <li>- Establecimiento de protocolos de apoyo ante situaciones de estrés relacionadas a las modalidades de trabajo durante el año 2020 en la UGEL LC.</li> <li>- Establecimiento de sistemas de acondicionamiento físico/cuidado de salud mental para los colaboradores durante el año 2020 en la UGEL LC.</li> </ul>   | 27-30 |
| Comunicación interna                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existencia de canales de comunicación adecuados entre las áreas que integran a la organización.</li> <li>- Existencia de canales y mecanismos de información oficial para dar a conocer las decisiones de la Alta Dirección respecto a las medidas tomadas con ocasión de la pandemia Covid-19 en la organización.</li> <li>- Información adecuada, oportuna ágil y directa sobre los cambios en las condiciones laborales,</li> </ul>  | 31-34 |



|                      |             |   |       |
|----------------------|-------------|---|-------|
| <b>Productividad</b> | Eficiencia  | <ul style="list-style-type: none"> <li>suspensiones, etc., a los colaboradores de la UGEL LC.</li> <li>- Funcionamiento eficiente de los canales de comunicación interna en la organización.</li> <li>- Utilización de los recursos de la organización en forma óptima y adecuada.</li> <li>- Utilización de recursos considerando el presupuesto disponible de la entidad.</li> <li>- Utilización de recursos considerando la adquisición de bienes de alta calidad disponibles en el mercado.</li> <li>- Utilización de recursos considerando la adquisición de servicios de alta calidad disponibles en el mercado</li> <li>- Respeto de los plazos establecidos para la realización de sus actividades y el cumplimiento de sus objetivos por parte de la UGEL LC.</li> </ul> | 35-39 |
|                      | Eficacia    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplimiento de las etapas del plan trazado a inicios del periodo.</li> <li>- Cumplimiento de los objetivos planteados a inicio del periodo.</li> <li>- Ejecución oportuna del mantenimiento preventivo de locales escolares.</li> <li>- Pago oportuno mensual de los servicios básicos.</li> <li>- Envío oportuno de los materiales educativos y fungibles a las instituciones educativas.</li> </ul>   | 40-44 |
|                      | Efectividad | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplimiento de los objetivos de la organización atendiendo a la trascendencia e importancia de los mismos.</li> <li>- Incremento de la productividad durante el año 2020.</li> <li>- Alcance de resultados con base en la optimización de recursos.</li> <li>- Concordancia entre la realidad y las estadísticas de la organización.</li> <li>- Mantenimiento en el tiempo de las cifras y resultados alcanzados.</li> </ul>  | 45-49 |

Fuente: Elaboración Propia.

Con la finalidad de categorizar cada variable y dimensión, se empleó la baremación, la cual consiste en agrupar las variables y dimensiones en promedios para clasificarlas conforme a un rango establecido. En el presente caso, se consideró la siguiente baremación:

**Tabla 7**  
**Baremación**

| Valores     | Interpretación |
|-------------|----------------|
| 1,00 - 1,80 | Muy bajo       |
| 1,81 - 2,60 | Bajo           |
| 2,61 - 3,40 | Regular        |



3,41 - 4,20

Alto

4,21 - 5,00

Muy alto

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.1.2. Fiabilidad

Con la finalidad de establecer la confiabilidad de los 49 ítems que componen el instrumento, se empleó el coeficiente Alfa de Cronbach, el cual se utiliza frecuentemente con la denominada escala de Likert. El Alfa de Cronbach establece una escala de valores que pueden llegar hasta +1, siendo que cuando el valor del coeficiente esté más cerca al valor de 1, mayor confiabilidad presentará el instrumento.

**Tabla 8**

***Criterios para realizar la interpretación del coeficiente Alfa de Cronbach***

| Alfa de Cronbach         | Interpretación  |
|--------------------------|-----------------|
| $\alpha < 0,5$           | Es inaceptable  |
| $0,5 \leq \alpha < 0,6$  | Es pobre        |
| $0,6 \leq \alpha < 0,7$  | Es cuestionable |
| $0,7 \leq \alpha < 0,8$  | Es aceptable    |
| $0,8 \leq \alpha < 0,9$  | Es bueno        |
| $0,9 \leq \alpha \leq 1$ | Es excelente    |

Fuente: George y Mallery (2003).

El resultado del coeficiente alfa de Cronbach aplicado a nuestro instrumento es el siguiente:

**Tabla 9**

***Alfa de Cronbach para el instrumento***

| Alfa de Cronbach | Número de preguntas |
|------------------|---------------------|
| 0,969            | 49                  |

Fuente: Elaboración propia.

#### **Interpretación:**

El alfa de Cronbach dio un valor de 0,969. De acuerdo con los criterios establecidos en la Tabla 7, las 49 preguntas del instrumento resultan tener excelente confiabilidad.2



## 4.2 Resultados descriptivos

### 4.2.1. Resultados descriptivos sobre la variable 1: Gestión de recursos humanos

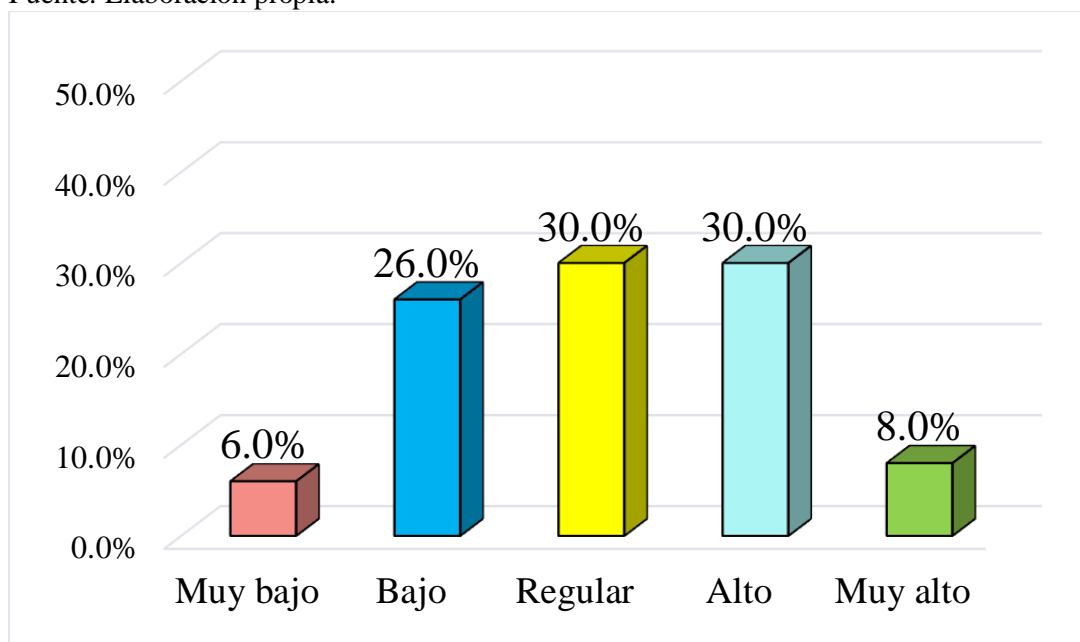
#### 4.2.1.1. Resultados descriptivos de la dimensión 1: Planificación de recursos humanos

**Tabla 10**

***Dimensión 1: Planificación de recursos humanos***

| Niveles      | f         | %             |
|--------------|-----------|---------------|
| Muy bajo     | 3         | 6,0%          |
| Bajo         | 13        | 26,0%         |
| Regular      | 15        | 30,0%         |
| Alto         | 15        | 30,0%         |
| Muy alto     | 4         | 8,0%          |
| <b>Total</b> | <b>50</b> | <b>100,0%</b> |

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 2**

**Dimensión 1: Planificación de recursos humanos**

Fuente: Elaboración propia.

### Interpretación y análisis



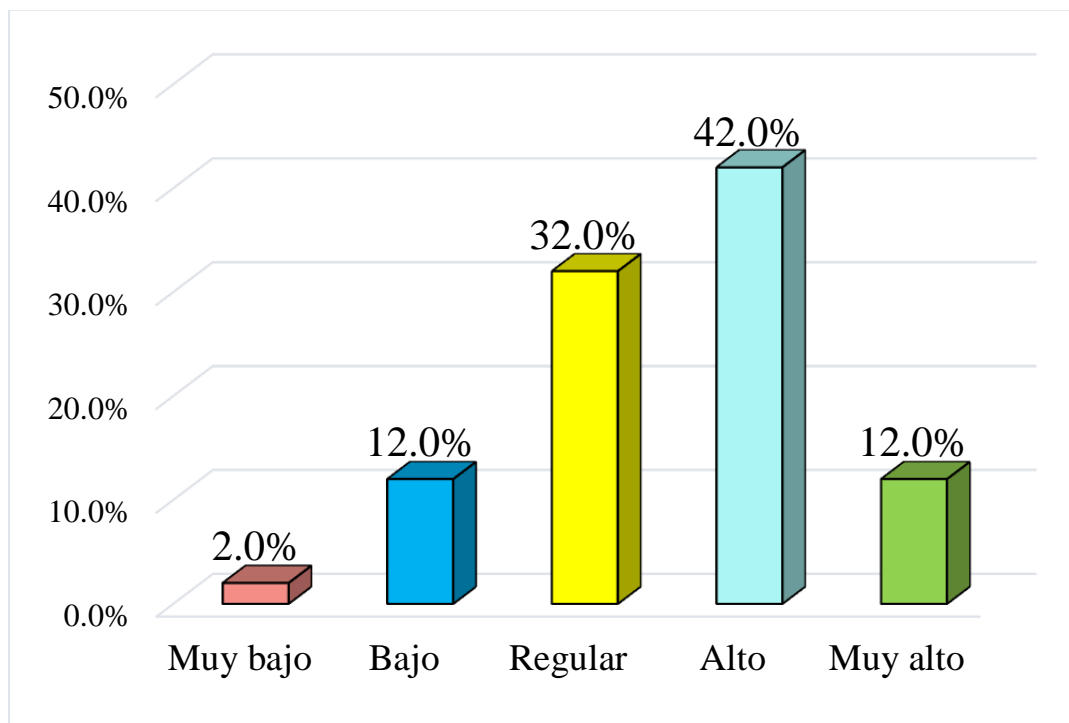
De acuerdo con la información de la tabla y la figura, principalmente, el 30,0% de los trabajadores indicó que existe una regular planificación de recursos humanos en la Unidad de Gestión Educativa Local La Convención. Asimismo, el otro 30,0% consideró que existe un nivel alto de planificación de recursos humanos. Además, el 26,0% consideró que hay un nivel bajo de planificación de recursos humanos; mientras que el 8,0% consideró que hay un nivel muy alto, y el 6,0% restante consideró que hay un nivel muy bajo. Estos resultados reflejan, principalmente, que la organización comunica de forma regular las estrategias, políticas y procedimientos de recursos humanos. A su vez, es de resaltar que la sostenibilidad financiera se administra con regularidad. Sin embargo, se percibe que la contratación del personal CAS para intervenciones prioritizadas no ha sido del todo oportuna, a consecuencia de la declaración del estado de emergencia sanitaria por COVID-19, dado que en ese preciso momento las convocatorias CAS se encontraban en proceso de selección.

#### 4.2.1.2. Resultados descriptivos de la dimensión 2: Organización y modalidades del trabajo

**Tabla 11**  
*Dimensión 2: Organización y modalidades del trabajo*

| Niveles      | f         | %             |
|--------------|-----------|---------------|
| Muy bajo     | 1         | 2,0%          |
| Bajo         | 6         | 12,0%         |
| Regular      | 16        | 32,0%         |
| Alto         | 21        | 42,0%         |
| Muy alto     | 6         | 12,0%         |
| <b>Total</b> | <b>50</b> | <b>100,0%</b> |

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 3**  
**Dimensión 2: Organización y modalidades del trabajo**  
Fuente: Elaboración propia.

### Interpretación y análisis

Como se evidencia en la tabla y en la figura, de forma mayoritaria, el 42,0% de los trabajadores indicó que existe un nivel alto de organización y administración de las modalidades del trabajo en la Unidad de Gestión Educativa Local La Convención. Por otra parte, un 32,0% consideró que hay un nivel regular de organización y administración de las modalidades del trabajo. A su vez, el 12,0% consideró que hay un nivel muy alto; mientras que el 12,0% consideró que hay un nivel bajo, y únicamente el 2,0% consideró que existe un nivel muy bajo. A partir de los referidos resultados se evidencia, principalmente, que la organización se está acoplando de buena forma a la modalidad de teletrabajo. Sin embargo, varios trabajadores consideraron que el área de recursos humanos ha realizado un diseño inadecuado de los puestos



atendiendo a las necesidades de cada unidad de la organización.

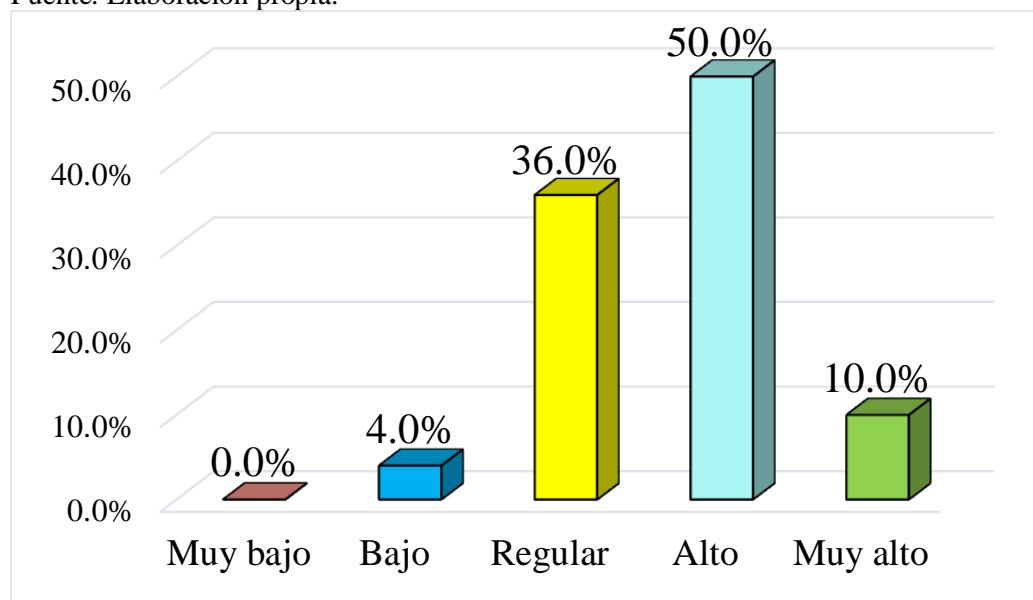
#### 4.2.1.3. Resultados descriptivos de la dimensión 3: Gestión del empleo

**Tabla 12**

***Dimensión 3: Gestión del empleo***

| Niveles      | f         | %             |
|--------------|-----------|---------------|
| Muy bajo     | 0         | 0,0%          |
| Bajo         | 2         | 4,0%          |
| Regular      | 18        | 36,0%         |
| Alto         | 25        | 50,0%         |
| Muy alto     | 5         | 10,0%         |
| <b>Total</b> | <b>50</b> | <b>100,0%</b> |

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 4**

**Dimensión 3: Gestión del empleo**

Fuente: Elaboración propia.

#### Interpretación y análisis

De acuerdo con lo expuesto en la tabla y la figura, la mitad de los trabajadores indicó que



existe un nivel alto de gestión del empleo en la Unidad de Gestión Educativa Local La Convención. Le continúa el 36,0% que consideró que hay un nivel regular de gestión de empleo. Le sigue, muy por debajo, el 10,0% que consideró que hay un nivel alto, mientras que el restante 4,0% consideró que hay un nivel bajo. Estos resultados permiten indicar, principalmente, que se estuvo llevando adecuadamente la organización de metas para garantizar el cumplimiento de objetivos independientemente de la jornada laboral durante el año 2020. Por otro lado, se consideró que se deben brindar directrices y alcances sobre el desarrollo específico de las funciones a cada nuevo trabajador. A su vez, se detectaron niveles bajos en el cumplimiento de todas las disposiciones legales al momento de contratar o incorporar nuevo personal.

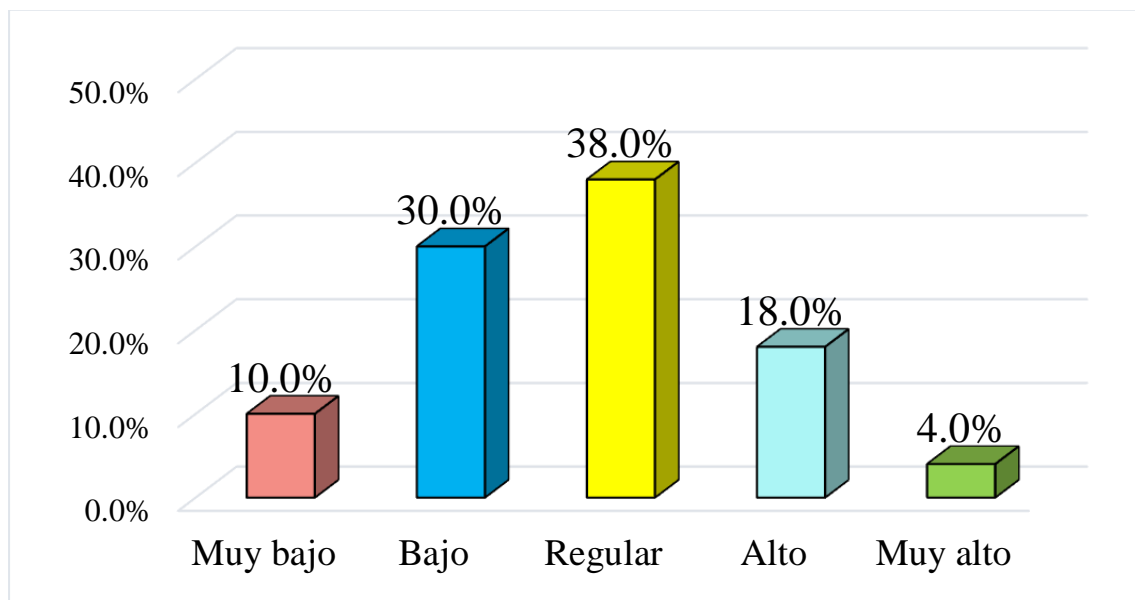
#### 4.2.1.4. Resultados descriptivos de la dimensión 4: Gestión de desarrollo y capacitación

**Tabla 13**  
*Dimensión 4: Gestión de desarrollo y capacitación*

| Niveles      | F         | %             |
|--------------|-----------|---------------|
| Muy bajo     | 5         | 10,0%         |
| Bajo         | 15        | 30,0%         |
| Regular      | 19        | 38,0%         |
| Alto         | 9         | 18,0%         |
| Muy alto     | 2         | 4,0%          |
| <b>Total</b> | <b>50</b> | <b>100,0%</b> |

Fuente: Elaboración propia.





**Figura 5**  
**Dimensión 4: Gestión de desarrollo y capacitación**  
Fuente: Elaboración propia.

### Interpretación y análisis

La tabla y la figura muestran, de forma mayoritaria, que el 38,0% de los trabajadores expresó que existe una regular gestión de desarrollo y capacitación en la Unidad de Gestión Educativa Local La Convención. Asimismo, el 30,0% expresó que hay un nivel bajo de gestión de desarrollo y capacitación, el 18,0% consideró que hay un nivel alto, el 10,0% un nivel muy bajo, y el restante (4,0%) consideró que hay un nivel muy alto de gestión de desarrollo y capacitación. Estos resultados nos ayudan a establecer, principalmente, que existe una regular administración para el ejercicio de actividades de desarrollo personal y profesional. Sin embargo, se detectó niveles bajos en cuanto a la realización de programas de capacitación de personal (tecnología, uso de entornos virtuales, entre otros), además de brindar oportunidades para el desarrollo profesional.



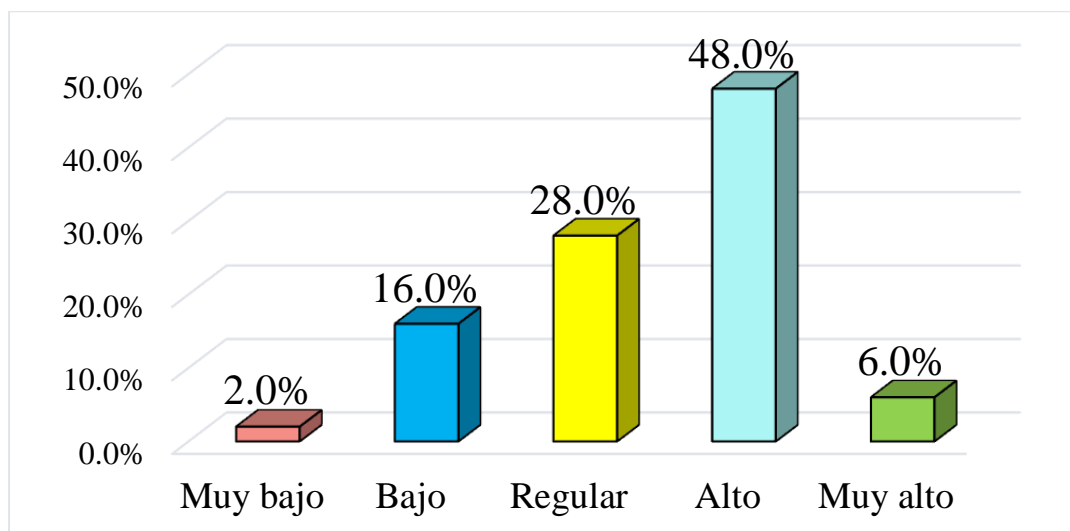
#### 4.2.1.5. Resultados descriptivos de la dimensión 5: Gestión de la compensación

**Tabla 14**

***Dimensión 5: Gestión de la compensación***

| Niveles      | F         | %             |
|--------------|-----------|---------------|
| Muy bajo     | 1         | 2,0%          |
| Bajo         | 8         | 16,0%         |
| Regular      | 14        | 28,0%         |
| Alto         | 24        | 48,0%         |
| Muy alto     | 3         | 6,0%          |
| <b>Total</b> | <b>50</b> | <b>100,0%</b> |

Fuente: Elaboración propia.



***Figura 6***

**Dimensión 5: Gestión de la compensación**

Fuente: Elaboración propia.

#### **Interpretación y análisis**

La información incluida en la tabla y en la figura nos muestran, principalmente, que el 48,0% de los trabajadores indicó que existe un nivel alto de gestión de la compensación en la Unidad de Gestión Educativa Local La Convención. Adicionalmente, el 28,0% consideró que hay



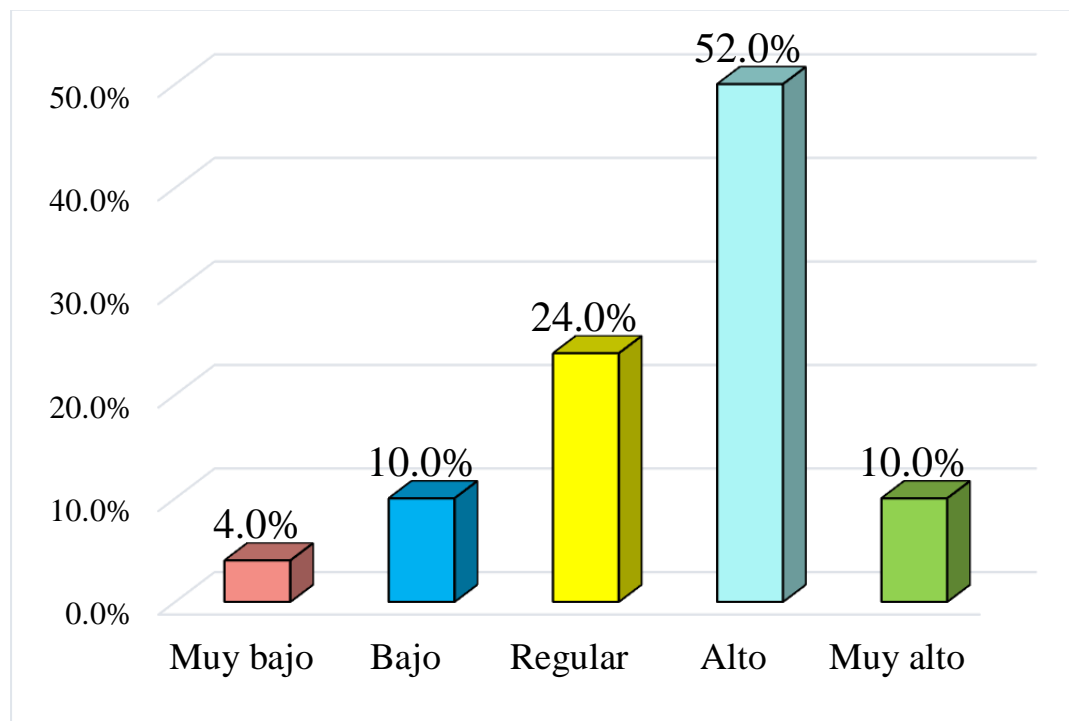
un nivel regular de gestión de la compensación. A su vez, el 16,0% consideró que hay un nivel bajo, el 6,0% consideró que hay nivel muy alto, y solamente el 2,0% consideró que hay un nivel muy bajo. Ello refleja principalmente que sería útil que se realice entrevistas de salida si una persona deja de trabajar en la organización. Sin embargo, existe una regular implementación de mecanismos para garantizar el cumplimiento de obligaciones pensionarias cuando se deje de trabajar. Es importante considerar que de parte del estado la compensación en términos monetarios está dada en las normas vigentes de acuerdo con cada régimen laboral; sin embargo, la entidad presenta problemas para la gestión de la misma.

#### 4.2.1.6. Resultados descriptivos de la dimensión 6: Relaciones laborales, humanas y sociales

**Tabla 15**  
*Dimensión 6: Relaciones laborales, humanas y sociales*

| Niveles      | f         | %             |
|--------------|-----------|---------------|
| Muy bajo     | 2         | 4,0%          |
| Bajo         | 5         | 10,0%         |
| Regular      | 12        | 24,0%         |
| Alto         | 26        | 52,0%         |
| Muy alto     | 5         | 10,0%         |
| <b>Total</b> | <b>50</b> | <b>100,0%</b> |

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 7**  
**Dimensión 6: Relaciones laborales, humanas y sociales**  
Fuente: Elaboración propia.

### Interpretación y análisis

Como se evidencia en la tabla y en la figura, un poco más de la mitad de los trabajadores, es decir el 52,0%, expresó que existe un nivel alto de relaciones laborales humanas y sociales en la Unidad de Gestión Educativa Local La Convención. Le continúa el 24,0% que expresó que existe un nivel regular de relaciones laborales, humanas y sociales; el 10,0% consideró que hay un nivel muy alto; mientras que el otro 10,0% consideró que hay un nivel bajo, y el restante 4,0% expresó que hay un nivel muy bajo de relaciones laborales, humanas y sociales. Estos resultados reflejan, principalmente, que resulta importante implementar programas de bienestar y también es adecuado ejecutar actividades de integración laboral para asegurar la salud mental de los trabajadores. Por otro lado, se detectó que es necesario mejorar el establecimiento de sistemas de



acondicionamiento físico/cuidado de salud mental para los servidores.

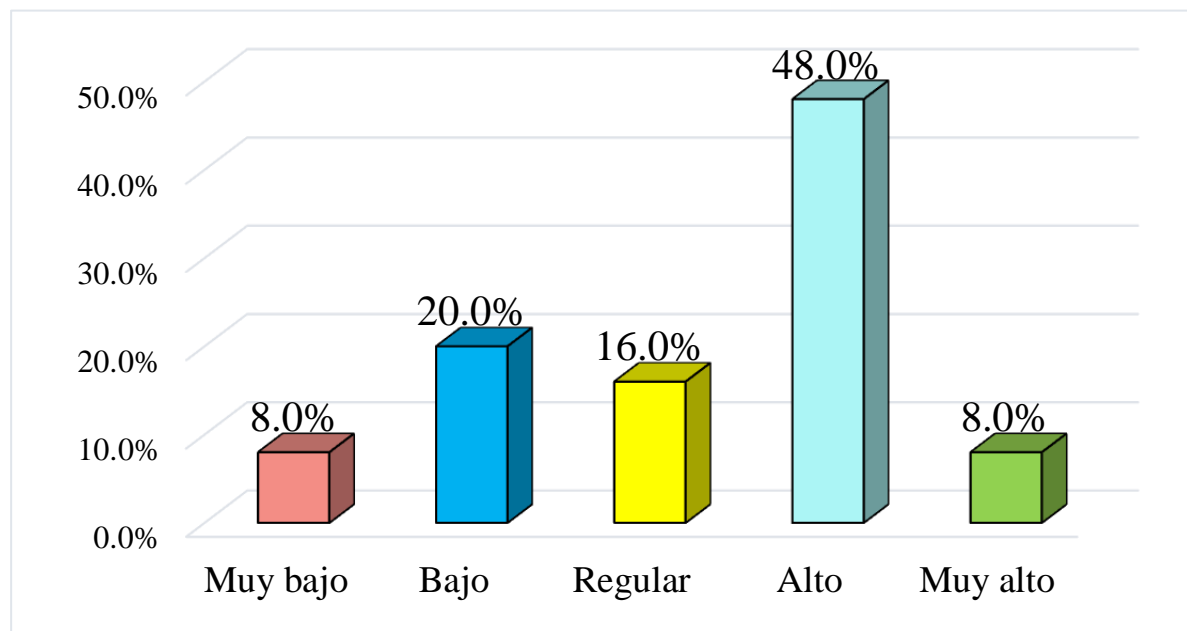
#### 4.2.1.7. Resultados descriptivos de la dimensión 7: Comunicación interna

**Tabla 16**

***Dimensión 7: Comunicación interna***

| Niveles      | f         | %             |
|--------------|-----------|---------------|
| Muy bajo     | 4         | 8,0%          |
| Bajo         | 10        | 20,0%         |
| Regular      | 8         | 16,0%         |
| Alto         | 24        | 48,0%         |
| Muy alto     | 4         | 8,0%          |
| <b>Total</b> | <b>50</b> | <b>100,0%</b> |

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 8**

**Dimensión 7: Comunicación interna**

Fuente: Elaboración propia

#### Interpretación y análisis

Tal como se aprecia en la tabla y en la figura, principalmente, el 48,0% de los



trabajadores indicó que existe un nivel alto de comunicación interna en la Unidad de Gestión Educativa Local La Convención. Le continúa el 20,0% que consideró que hay un nivel bajo de comunicación interna. A su vez, el 16,0% expresó que hay un nivel regular de comunicación interna, el 8,0% indicó un nivel muy alto, mientras que el otro 8,0% indicó que existe un nivel muy bajo de comunicación interna. Ello indica, principalmente, que en la organización existen canales de comunicación adecuados entre las áreas que la integran. A su vez, se indica que la UGEL ha establecido canales y mecanismos de información oficial para dar a conocer las decisiones de la Alta Dirección respecto a las medidas tomadas con ocasión de la pandemia COVID-19. Sin embargo, se detectaron niveles bajos de administración en cuanto a que la organización debe brindar la información a los colaboradores de manera oportuna, ágil y directa sobre los cambios en las condiciones laborales, suspensiones, etc.

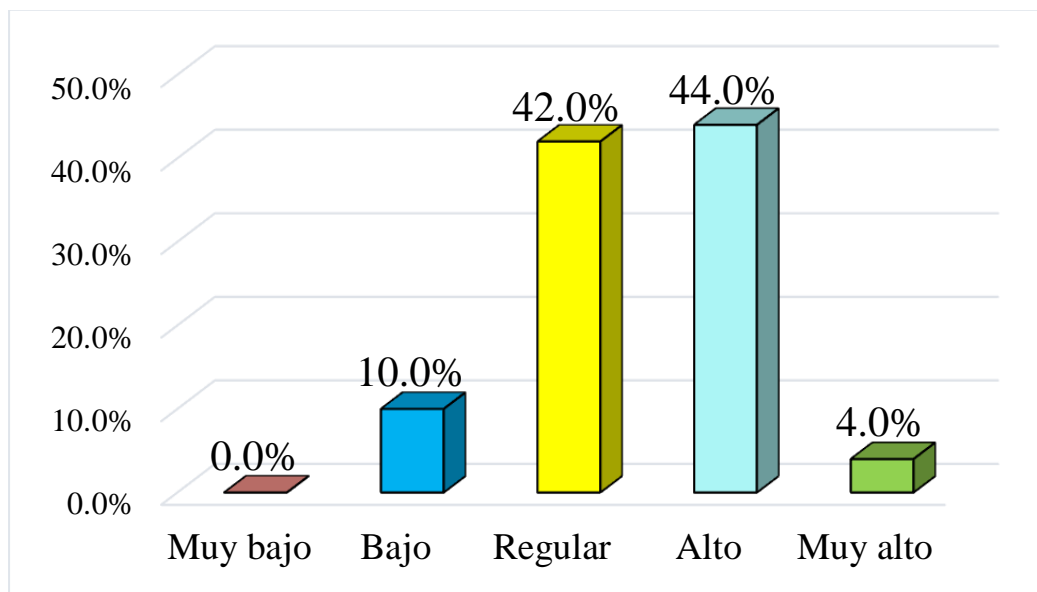
#### 4.2.1.8. Resultados descriptivos de la variable Gestión de Recursos humanos

**Tabla 17**

*Variable 1: Gestión de recursos humanos*

| Niveles      | F         | %             |
|--------------|-----------|---------------|
| Muy bajo     | 0         | 0,0%          |
| Bajo         | 5         | 10,0%         |
| Regular      | 21        | 42,0%         |
| Alto         | 22        | 44,0%         |
| Muy alto     | 2         | 4,0%          |
| <b>Total</b> | <b>50</b> | <b>100,0%</b> |

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 9**  
**Variable 1: Gestión de recursos humanos**  
Fuente: Elaboración propia

### Interpretación y análisis

De acuerdo con la información expuesta en la tabla y la figura, el 44,0% de los trabajadores indicó que existe un nivel alto de gestión de recursos humanos en la Unidad de Gestión Educativa Local La Convención. Le sigue, muy de cerca, el 42,0% que expresó que hay un nivel regular. Por su parte, el 10,0% expresó que hay un nivel bajo; mientras que, en menor medida, el 4,0% restante indicó que hay un nivel muy alto de gestión de recursos humanos. Estos resultados reflejan que, de manera general, la organización se preocupa por la gestión de los recursos humanos. Ello se refleja en la implementación de la modalidad de trabajo remoto, así como programas de bienestar y salud mental. Asimismo, se realiza adecuadamente la evaluación constante del cumplimiento de los objetivos de compromisos de gestión. Sin embargo, se evidencia la necesidad de mejorar en la oferta de oportunidades para el desarrollo profesional, además de realizar programas de capacitación de personal (tecnología, uso de entornos virtuales,



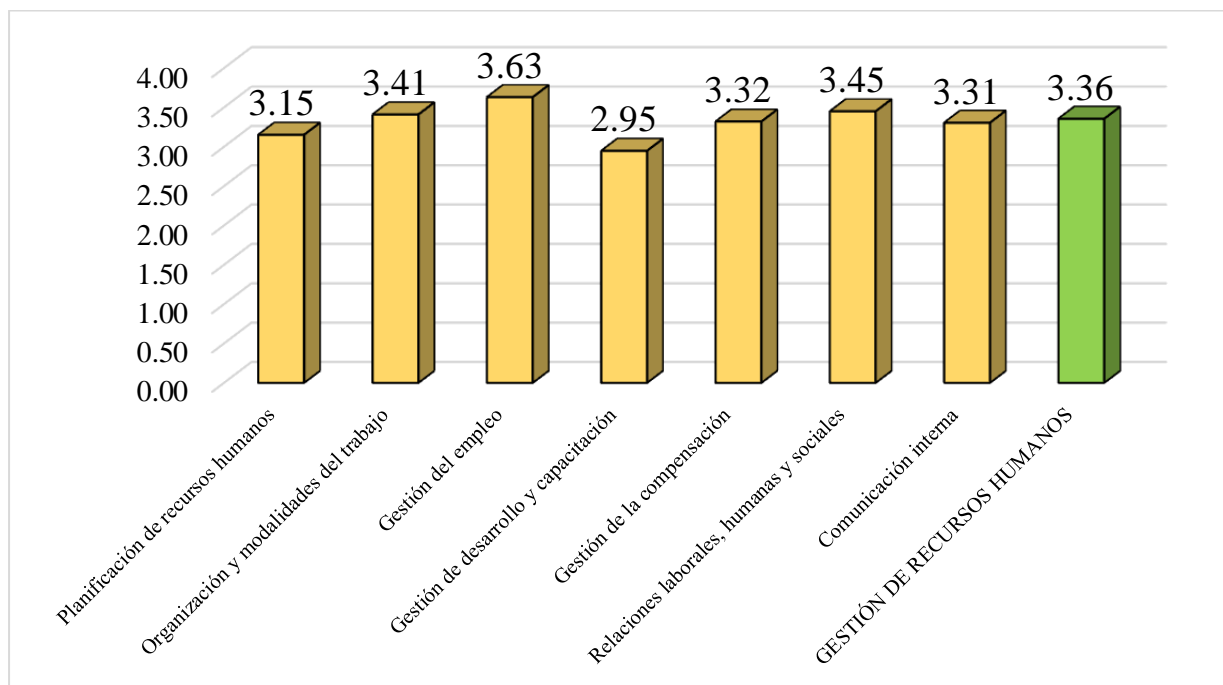
entre otros).

**Tabla 18**

*Comparación entre los promedios de las dimensiones de la variable Gestión de recursos humanos*

| Dimensiones                              | Valor | Escala de medición |
|--|-------|--------------------|
| Planificación de recursos humanos        | 3,15  | Regular            |
| Organización y modalidades del trabajo   | 3,41  | Alto               |
| Gestión del empleo                       | 3,63  | Alto               |
| Gestión de desarrollo y capacitación     | 2,95  | Regular            |
| Gestión de la compensación               | 3,32  | Regular            |
| Relaciones laborales, humanas y sociales | 3,45  | Alto               |
| Comunicación interna                     | 3,31  | Regular            |
| <b>GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>       | 3,36  | Regular            |

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 10**

*Comparación entre los promedios de las dimensiones de la variable Gestión de recursos humanos*

Fuente: Elaboración propia.





## Interpretación y análisis

En la tabla y en la figura, se observa que, promediando todos los resultados, la dimensión gestión del empleo alcanza hasta un valor de 3,63. Por lo cual, llegó hasta el nivel alto, además de ser el mayor puntaje en comparación con las demás dimensiones. Ello quiere decir que, principalmente, en la Unidad de Gestión Educativa Local La Convención se administra adecuadamente la gestión del empleo. Le continúa el puntaje de 3,45 de la dimensión relaciones laborales, humanas y sociales, y el puntaje de 3,41 de la dimensión organización y modalidades del trabajo, las cuales también se ubican en niveles altos. Por el contrario, la dimensión gestión de desarrollo y capacitación alcanzó un valor de 2,95. Por lo cual, no solo se encuentra en un nivel regular, sino también es el puntaje inferior en comparación con las demás dimensiones. Ello indica que hace falta mejorar más en lo concerniente al desarrollo y capacitación para los trabajadores. Finalmente, la variable gestión de recursos humanos llegó hasta un puntaje de 3,36. Por ello se consideró que, en síntesis, hay un nivel regular de la gestión de los recursos humanos para los trabajadores.

### 4.2.2. Resultados descriptivos sobre la variable 2: Productividad

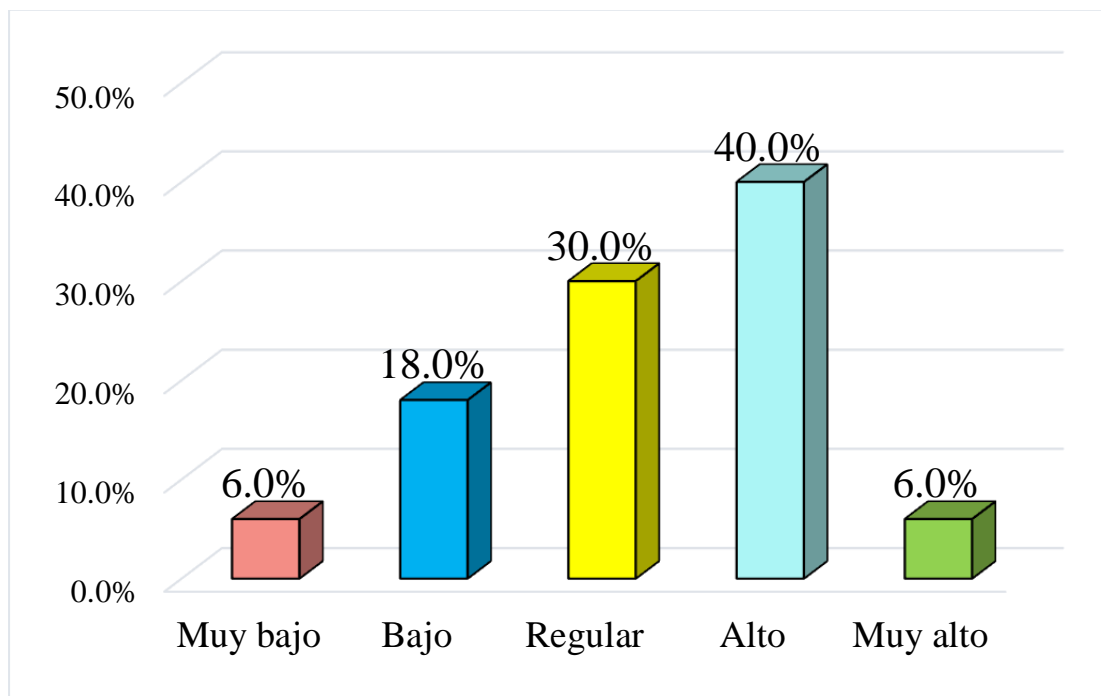
#### 4.2.2.1. Resultados descriptivos para la dimensión 1: Eficiencia

**Tabla 19**

*Dimensión 1: Eficiencia*

| Niveles      | f         | %             |
|--------------|-----------|---------------|
| Muy bajo     | 3         | 6,0%          |
| Bajo         | 9         | 18,0%         |
| Regular      | 15        | 30,0%         |
| Alto         | 20        | 40,0%         |
| Muy alto     | 3         | 6,0%          |
| <b>Total</b> | <b>50</b> | <b>100,0%</b> |

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 11**

**Dimensión 1: Eficiencia**

Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación y análisis**

Como se evidencia en la tabla y en la figura, de forma mayoritaria, el 40,0%, de los trabajadores expresó que existe un nivel alto de eficiencia en la Unidad de Gestión Educativa Local La Convención. Le continúa el 30,0% que indicó que existe un nivel regular de eficiencia. Por su parte, el 18,0% consideró que hay un nivel bajo de eficiencia. Mientras que el 6,0% consideró hay un nivel muy bajo, y el otro 6,0% consideró que hay un nivel muy alto. Estos números reflejan, principalmente, que la organización utiliza sus recursos en forma óptima y adecuada. Asimismo, la organización respeta de forma adecuada los plazos establecidos para la realización de sus actividades y el cumplimiento de sus objetivos. No obstante, a la organización todavía le falta utilizar mejor sus recursos considerando el presupuesto disponible.

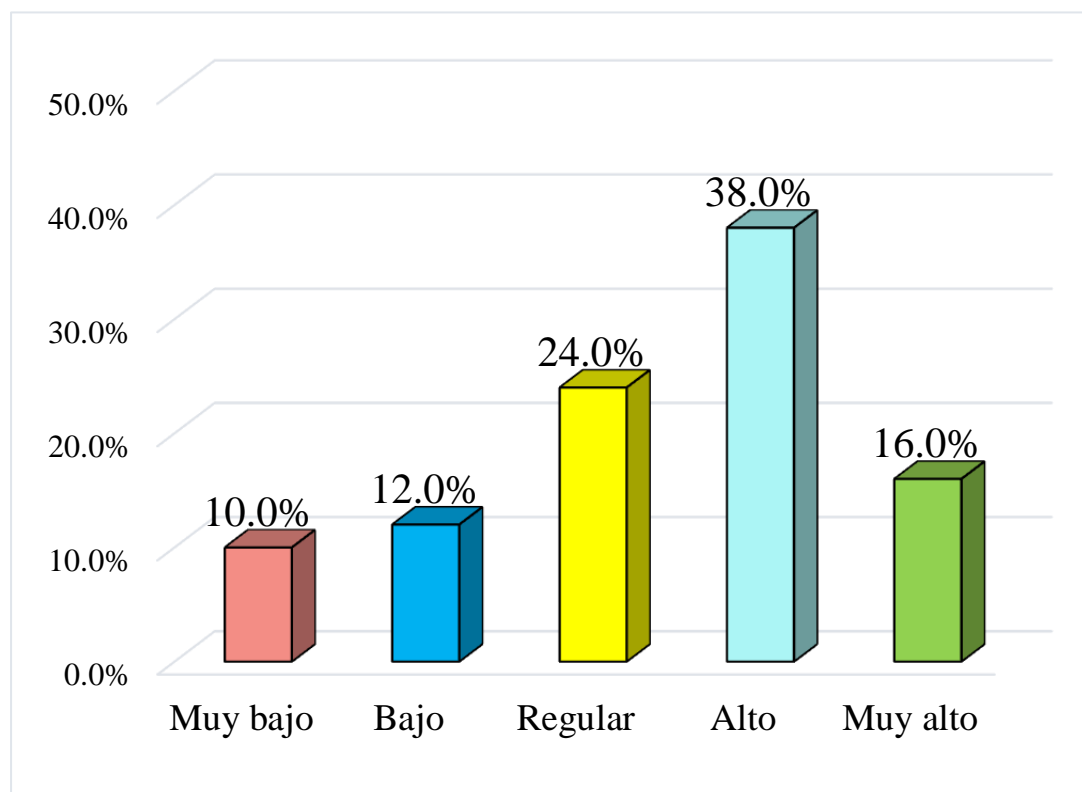


#### 4.2.2.2 Resultados descriptivos para la dimensión 2: Eficacia

**Tabla 20**  
*Dimensión 2: Eficacia*

| Niveles      | f         | %             |
|--------------|-----------|---------------|
| Muy bajo     | 5         | 10,0%         |
| Bajo         | 6         | 12,0%         |
| Regular      | 12        | 24,0%         |
| Alto         | 19        | 38,0%         |
| Muy alto     | 8         | 16,0%         |
| <b>Total</b> | <b>50</b> | <b>100,0%</b> |

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 12**  
**Dimensión 2: Eficacia**  
Fuente: Elaboración propia.



### Interpretación y análisis

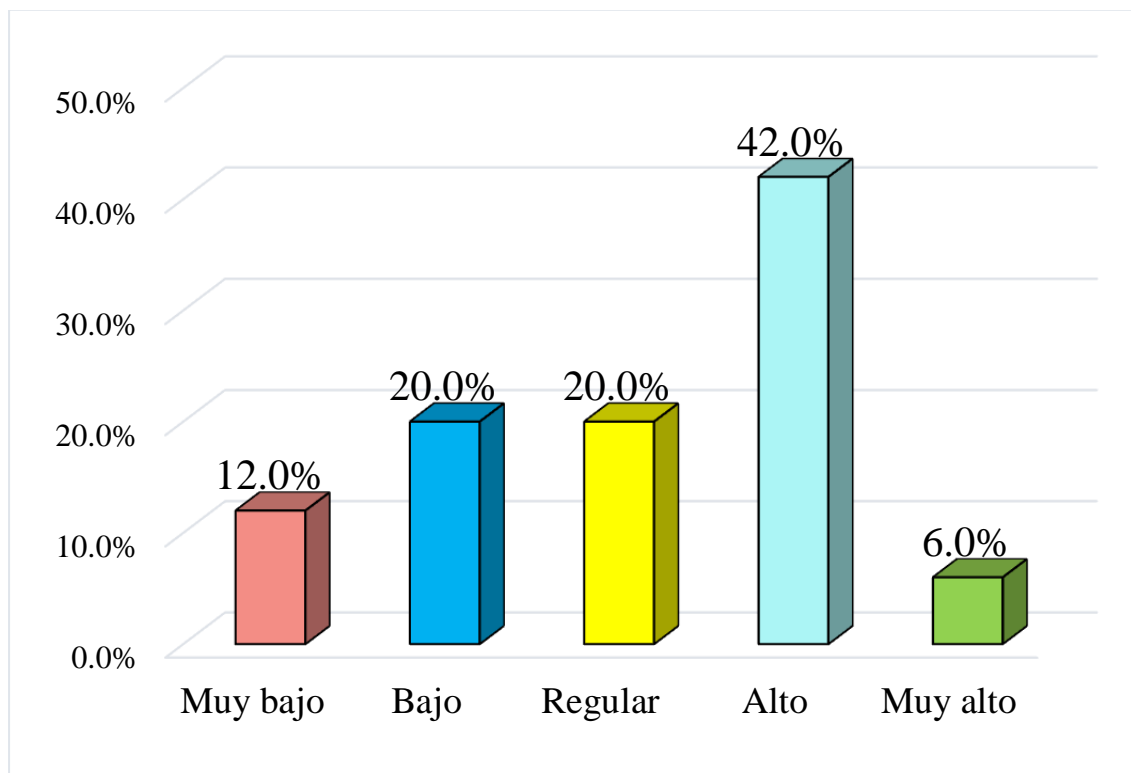
Tal como se muestra en la tabla y en la figura, principalmente, el 38,0% de los trabajadores indicó que existe un nivel alto de eficacia en la Unidad de Gestión Educativa Local La Convención. Asimismo, el 24,0% expresó que hay un nivel regular de eficacia. A su vez, el 16,0% consideró que hay un nivel muy alto de eficacia, el 12,0% indicó que hay un nivel bajo, mientras que el restante 10,0% indicó que hay un nivel muy bajo. Esta información refleja que la organización realiza de forma oportuna los pagos mensuales de los servicios básicos y remuneraciones. A su vez, la organización contrató oportunamente el servicio de transporte para la distribución oportuna de los materiales educativos y fungibles a las instituciones educativas, cuyo compromiso de gestión se cumplió en los plazos establecidos por el MINEDU.

#### 4.2.2.3 Resultados descriptivos para la dimensión 3: Efectividad

**Tabla 21**  
*Dimensión 3: Efectividad*

| Niveles      | F         | %             |
|--------------|-----------|---------------|
| Muy bajo     | 6         | 12,0%         |
| Bajo         | 10        | 20,0%         |
| Regular      | 10        | 20,0%         |
| Alto         | 21        | 42,0%         |
| Muy alto     | 3         | 6,0%          |
| <b>Total</b> | <b>50</b> | <b>100,0%</b> |

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 13**  
**Dimensión 3: Efectividad**  
Fuente: Elaboración propia.

### Interpretación y análisis

Como se observa en la tabla y en la figura, de forma mayoritaria, el 42,0%, de los trabajadores expresó que existe un nivel alto de efectividad en la Unidad de Gestión Educativa Local La Convención. Le continúa el 20,0% que indicó que hay un nivel regular de efectividad, el otro 20,0% indicó que hay un nivel bajo, el 12,0% indicó que hay un nivel muy bajo, mientras que el restante 6,0% indicó que hay un nivel muy alto. Estos resultados reflejan, principalmente, que la organización vela de forma adecuada por el cumplimiento de sus objetivos atendiendo a la trascendencia e importancia de los mismos. Sin embargo, hacen falta mejoras en la efectividad para optimizar la administración de los recursos.

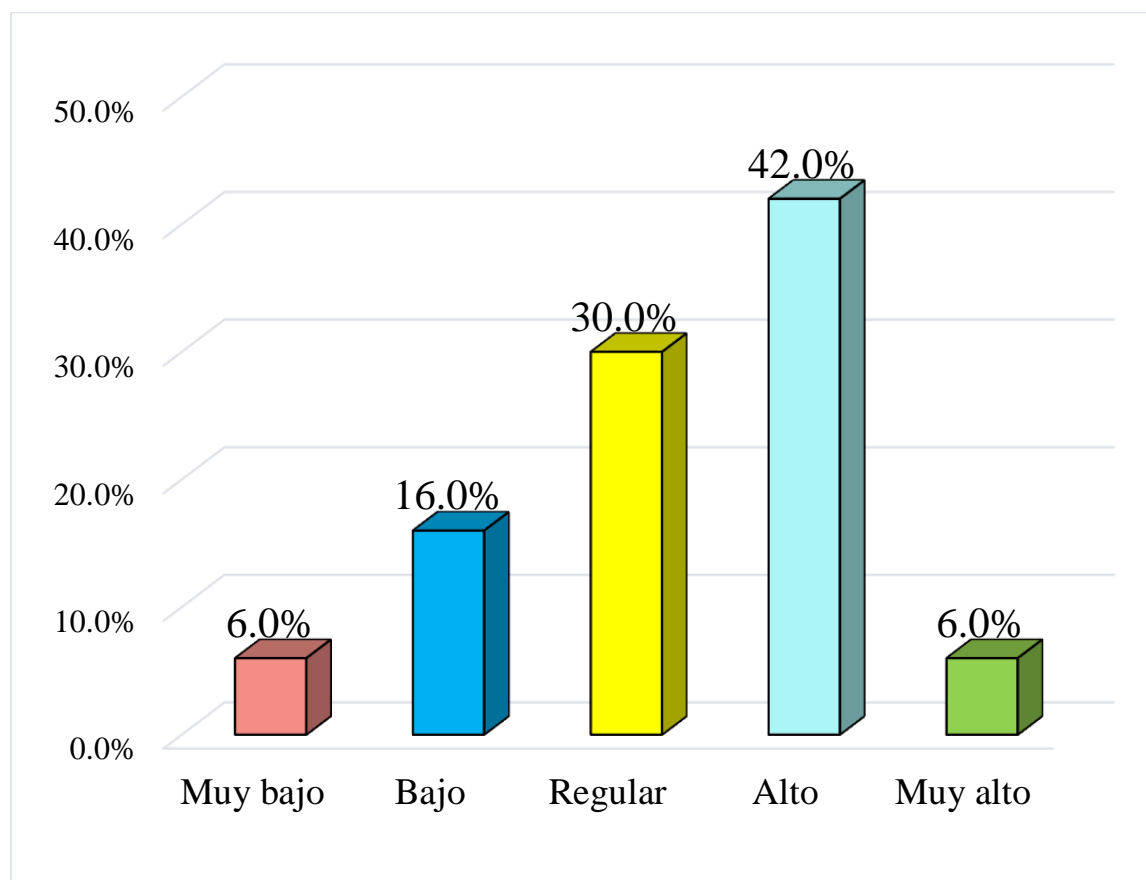


#### 4.2.2.4 Resultados descriptivos para la variable Productividad

**Tabla 22**  
**Variable 2: Productividad**

| Niveles      | F         | %             |
|--------------|-----------|---------------|
| Muy bajo     | 3         | 6,0%          |
| Bajo         | 8         | 16,0%         |
| Regular      | 15        | 30,0%         |
| Alto         | 21        | 42,0%         |
| Muy alto     | 3         | 6,0%          |
| <b>Total</b> | <b>50</b> | <b>100,0%</b> |

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 13**  
**Variable 2: Productividad**  
Fuente: Elaboración propia.



### Interpretación y análisis

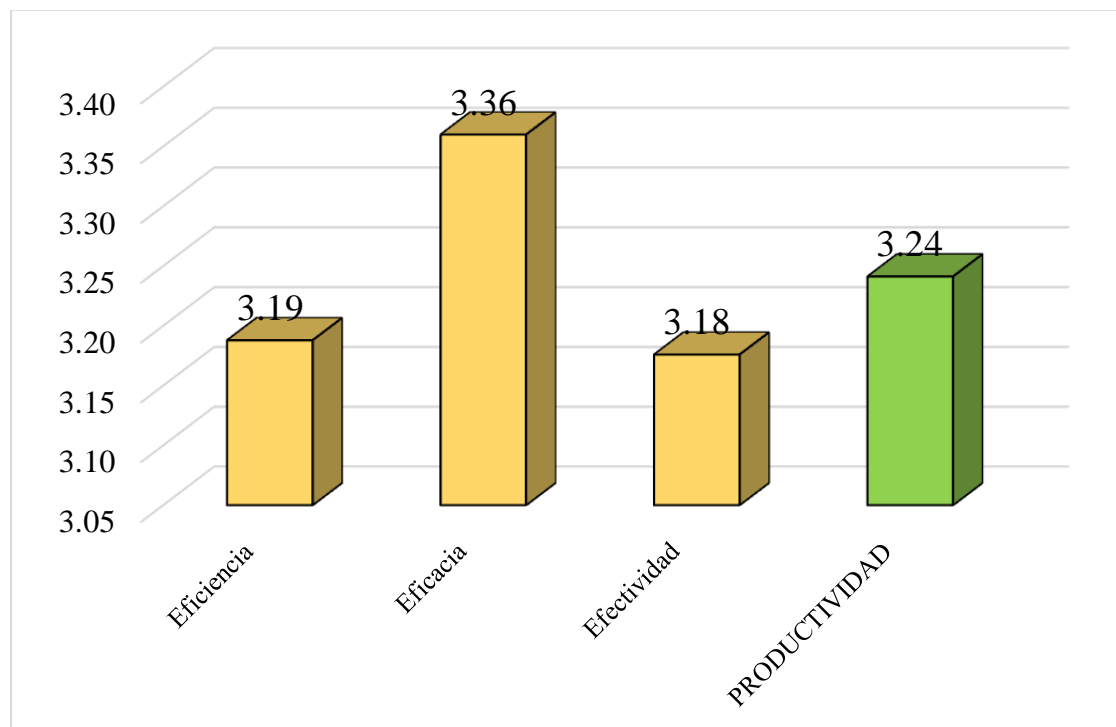
Tal como se observa en la tabla y en la figura, el 42,0% de los trabajadores indicó que existe un nivel alto de productividad en la Unidad de Gestión Educativa Local La Convención. Adicionalmente, un 30,0% de los encuestados expresó que hay un nivel regular. Por su parte, el 16,0% indicó la presencia de un nivel bajo, el 6,0% indicó que hay un nivel muy bajo, mientras que el otro 6,0% indicó que hay un nivel muy alto. A partir de estos resultados, podemos indicar que la organización vela por la productividad para alcanzar sus objetivos atendiendo a la importancia de estos. Pese a ello, se detectaron niveles bajos, sobre todo en lo concerniente a utilizar de forma adecuada los recursos considerando el presupuesto disponible de la entidad.

**Tabla 23**

***Comparación entre los promedios de las dimensiones de la variable Productividad***

| Dimensiones          | Valor       | Escala de medición |
|----------------------|-------------|--------------------|
| Eficiencia           | 3,19        | Regular            |
| Eficacia             | 3,36        | Regular            |
| Efectividad          | 3,18        | Regular            |
| <b>PRODUCTIVIDAD</b> | <b>3,24</b> | <b>Regular</b>     |

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 14**

**Comparación entre los promedios de las dimensiones de la variable Productividad**

Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación y análisis**

En la tabla y en la figura, se aprecia que, promediando todos los resultados, la dimensión eficacia alcanza hasta un valor de 3,36. Por lo cual, a pesar de llegar a un nivel regular, es mayor a las demás dimensiones. Ello indica que, principalmente, la Unidad de Gestión Educativa Local La Convención se administra con eficacia. Asimismo, continúa la dimensión eficiencia el puntaje de 3,19 de la dimensión eficiencia. Mientras que muy de cerca a este se encuentra la dimensión efectividad, con un puntaje de 3,18. Ambas dimensiones también poseen niveles regulares para la Unidad de Gestión Educativa. Finalmente, la productividad de la organización llegó hasta un valor de 3,24. Por lo cual, en síntesis, se aprecia un nivel regular de productividad.





### 4.3 Resultados inferenciales

En primer lugar, se efectuó la prueba de Kolmogorov-Smirnov. Esta prueba se utiliza para analizar si existe distribución normal en una muestra mayor o igual a 50 datos. En caso de existir distribución normal, se utilizaría la prueba de correlación de Pearson. De no existir distribución normal, se utilizaría la prueba de Spearman. En todas las pruebas utilizadas se emplearon las siguientes reglas para realizar la interpretación.

Si el resultado es de  $p.<0,05$ , se acepta la hipótesis alterna.

Si el resultado es de  $p.>0,05$ , se rechaza la hipótesis alterna.

Por otro lado, para interpretar el coeficiente de correlación se consideraron los siguientes criterios.

**Tabla 24**  
*Posibles interpretaciones para el coeficiente de correlación*

| Valor         | Significado                            |
|---------------|--|
| -1            | Correlación negativa grande y perfecta |
| -0,9 a -0,99  | Correlación negativa muy alta          |
| -0,7 a -0,89  | Correlación negativa alta              |
| -0,4 a -0,69  | Correlación negativa moderada          |
| -0,2 a -0,39  | Correlación negativa baja              |
| -0,01 a -0,19 | Correlación negativa muy baja          |
| 0             | Correlación nula                       |
| 0,01 a 0,19   | Correlación positiva muy baja          |
| 0,2 a 0,39    | Correlación positiva baja              |
| 0,4 a 0,69    | Correlación positiva moderada          |
| 0,7 a 0,89    | Correlación positiva alta              |
| 0,9 a 0,99    | Correlación positiva muy alta          |
| 1             | Correlación positiva grande y perfecta |

Fuente: Elaboración Propia.

#### 4.3.1. Pruebas de normalidad

##### Hipótesis de normalidad



Hipótesis alterna: Los puntajes evaluados no poseen distribución normal.

Hipótesis nula: Los puntajes evaluados poseen distribución normal.

**Tabla 25**

***Pruebas de normalidad de Kolmogorov-Smirnov***

|   | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |    |        |
|---|---------------------------------|----|--------|
|   | Estadístico                     | Gl | p      |
| Variable 1: Gestión de recursos humanos           | 0,101                           | 50 | 0,200* |
| Dimensión 4: Gestión de desarrollo y capacitación | 0,160                           | 50 | 0,003  |
| Variable 2: Productividad                         | 0,123                           | 50 | 0,055  |
| Dimensión 1: Eficiencia                           | 0,146                           | 50 | 0,009  |
| Dimensión 2: Eficacia                             | 0,146                           | 50 | 0,009  |
| Dimensión 3: Efectividad                          | 0,156                           | 50 | 0,004  |

\*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: Elaboración propia.

**Interpretación y análisis**

En la tabla de la prueba de normalidad se aprecia que las dimensiones evaluadas poseen significancias inferiores que 0,05. Por lo cual para estas se rechaza la hipótesis nula, y por tanto sus puntajes no poseen distribución normal. Por su parte, las variables sí poseen distribución normal al haber obtenido p valores superiores a 0,05. Ello indica que solo para la hipótesis general se debe utilizar la prueba de Pearson. Para las hipótesis específicas, en cambio, se debe utilizar la prueba de Spearman.

**4.3.2. Correlación entre gestión de recursos humanos y productividad**

**Hipótesis General**

Hipótesis alterna: Existe una relación positiva entre la gestión de recursos humanos y la productividad de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local La Convención, en el año 2020.



Hipótesis nula: No existe una relación positiva entre la gestión de recursos humanos y la productividad de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local La Convención, en el año 2020.

**Tabla 26**  
***Correlación entre gestión de recursos humanos y productividad***

|                                    | Gestión de recursos humanos | Productividad |
|------------------------------------|-----------------------------|---------------|
| Muy bajo                           | 0                           | 3             |
| Bajo                               | 5                           | 8             |
| Regular                            | 21                          | 15            |
| Alto                               | 22                          | 21            |
| Muy alto                           | 2                           | 3             |
| <b>Total</b>                       | <b>50</b>                   | <b>50</b>     |
| Correlación de Pearson $r = 0,873$ |                             | $p = 0,000$   |

Fuente: Elaboración propia.

### **Interpretación y análisis**

Como se aprecia en la tabla, utilizando un 95% de confiabilidad, se rechaza la hipótesis nula; y, por tanto, existe una relación positiva entre la gestión de recursos humanos y la productividad de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local La Convención, en el año 2020. Ello habiendo obtenido un valor  $p$  de 0,000; con lo cual se aceptó la hipótesis planteada. A su vez, el coeficiente  $r$  de Pearson dio un valor de 0,873, por lo cual la correlación es positiva alta.

Estos resultados coinciden con los inicialmente esperados y que fueron plasmados en la hipótesis. Ello, en razón de la importancia de los recursos humanos para el alcance de resultados exitosos de las organizaciones (Rodríguez Lagual, 2013), los cuales pueden determinarse utilizando criterios de productividad como la eficiencia, eficacia y efectividad planteados en el presente trabajo. Igualmente, podemos comentar que en términos de productividad, un 44% de



los encuestados afirmó estar de acuerdo con que la organización cumple con el logro de objetivos planteados a inicio del periodo, lo cual coincide con el 40% de los trabajadores que en términos de gestión de recursos humanos, manifestó estar de acuerdo con que la UGEL LC planificó adecuadamente la gestión de los mismos.

### 4.3.3. Correlación entre gestión de recursos humanos y eficacia

#### Hipótesis Específica 1

Hipótesis alterna: Existe una relación positiva entre la gestión de recursos humanos y la eficacia de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local La Convención, durante el año 2020.

Hipótesis nula: No existe una relación positiva entre la gestión de recursos humanos y la eficacia de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local La Convención, durante el año 2020.

**Tabla 27**

#### *Correlación entre gestión de recursos humanos y eficacia*

|                                     | Gestión de recursos humanos | Eficacia  |
|-------------------------------------|-----------------------------|-----------|
| Muy bajo                            | 0                           | 5         |
| Bajo                                | 5                           | 6         |
| Regular                             | 21                          | 12        |
| Alto                                | 22                          | 19        |
| Muy alto                            | 2                           | 8         |
| <b>Total</b>                        | <b>50</b>                   | <b>50</b> |
| Correlación de Spearman rho = 0,779 |                             | p = 0,000 |

Fuente: Elaboración propia.

#### **Interpretación y análisis**

Tal como se muestra en la tabla, empleando un 95% de confiabilidad, se permite indicar



que se rechaza la hipótesis nula; y por tanto existe una relación positiva entre la gestión de recursos humanos y la eficacia de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local La Convención, durante el año 2020. Ello habiendo obtenido un valor  $p$  de 0,000; con lo cual se aceptó la hipótesis planteada. Por otro lado, el coeficiente de correlación rho de Spearman arrojó un valor de 0,779. Por ello, la correlación es positiva alta.

Si tomamos en cuenta que el 34% de los encuestados manifestó estar de acuerdo con que la organización cumple con las etapas del plan trazado a inicios del periodo y que el 38% (mayoría) manifestó estar de acuerdo con que la organización ha determinado las necesidades de personal conforme a los objetivos institucionales, la relación positiva existente cobra mayor sentido. En consecuencia, al haberse gestionado adecuadamente la necesidad de personal se produce un efecto positivo en la eficacia, desde la perspectiva de los trabajadores. Así lo resalta también Gutiérrez Pulido (2010) al señalar que la eficacia hace referencia al grado en que la organización alcanza los resultados planeados. Tomando ello en cuenta, puede decirse que ningún objetivo será alcanzado sin haberse determinado adecuadamente al personal encargado de la ejecución de las tareas necesarias para el logro de los objetivos.

#### **4.3.4. Correlación entre gestión de desarrollo y capacitación, y eficacia**

##### **Hipótesis Específica 2**

Hipótesis alterna: Existe relación positiva entre la gestión de desarrollo y capacitación, y la eficacia de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local La Convención, durante el año 2020.

Hipótesis nula: No existe relación positiva entre la gestión de desarrollo y capacitación, y la eficacia de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local La Convención, durante



el año 2020.

**Tabla 28**  
***Correlación entre gestión de desarrollo y capacitación, y eficacia***

|                                     | Gestión de desarrollo y<br>capacitación | Eficacia  |
|-------------------------------------|---|-----------|
| Muy bajo                            | 5                                       | 5         |
| Bajo                                | 15                                      | 6         |
| Regular                             | 19                                      | 12        |
| Alto                                | 9                                       | 19        |
| Muy alto                            | 2                                       | 8         |
| <b>Total</b>                        | <b>50</b>                               | <b>50</b> |
| Correlación de Spearman rho = 0,452 |   | p = 0,001 |

Fuente: Elaboración propia.

### **Interpretación y análisis**

Como se aprecia en la tabla, utilizando un 95% de confiabilidad, se rechaza la hipótesis nula; y se permite indicar que existe relación positiva entre la gestión de desarrollo y capacitación, y la eficacia de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local La Convención, durante el año 2020. Ello habiendo obtenido un valor p de 0,001; con lo cual se aceptó la hipótesis planteada. A su vez, el coeficiente rho de Spearman fue de 0,452. Por ende, la correlación es positiva moderada.

La relación positiva anteriormente identificada se explica al considerar que un 28% de los trabajadores afirmó que la organización realiza programas de capacitación de personal (tecnología, uso de entornos virtuales, entre otros), lo cual se ve reflejado en el 44% de los encuestados que afirmó estar de acuerdo con que la organización cumple con el logro de objetivos planteados. Esta relación también es advertida por Carro Paz y Gonzáles Gómez (2012), quienes explican que la estrategia empleada por las empresas garantiza la productividad



de la misma. Por esa razón, la capacitación del personal resulta una estrategia competitiva que permite mejorar el desempeño de los trabajadores y por ende, su productividad.

#### 4.3.5. Correlación entre gestión de recursos humanos y eficiencia

##### Hipótesis Específica 3

Hipótesis alterna: Existe una relación positiva entre la gestión de recursos humanos y la eficiencia de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local La Convención, en el año 2020.

Hipótesis nula: No existe una relación positiva entre la gestión de recursos humanos y la eficiencia de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local La Convención, en el año 2020.

**Tabla 29**  
***Correlación entre gestión de recursos humanos y eficiencia***

|                                     | Gestión de recursos humanos | Eficiencia |
|-------------------------------------|-----------------------------|------------|
| Muy bajo                            | 0                           | 3          |
| Bajo                                | 5                           | 9          |
| Regular                             | 21                          | 15         |
| Alto                                | 22                          | 20         |
| Muy alto                            | 2                           | 3          |
| <b>Total</b>                        | <b>50</b>                   | <b>50</b>  |
| Correlación de Spearman rho = 0,895 |                             | p = 0,000  |

Fuente: Elaboración propia.

##### Interpretación y análisis

Tal como se muestra en la tabla, empleando un 95% de confiabilidad, se permite indicar que se rechaza la hipótesis nula; y, por tanto, existe una relación positiva entre la gestión de recursos humanos y la eficiencia de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local La Convención, en el año 2020. Ello habiendo obtenido un valor p de 0,000; con lo cual se aceptó la



hipótesis planteada. Por otro lado, el coeficiente de correlación rho de Spearman dio un valor de 0,895. Por ello, la correlación es positiva alta.

La relación positiva entre la gestión de los recursos humanos y la eficiencia identificada previamente se ve respaldada por los resultados específicos de la encuesta. En ella, el 42% de los encuestados manifestó estar de acuerdo con que la organización utiliza sus recursos en forma óptima y adecuada. Igualmente, un 34% manifestó estar de acuerdo en que el área de recursos humanos ha realizado un diseño adecuado de los puestos atendiendo a las necesidades de cada unidad de la organización. Lo anterior se puede extender a la manera en la que los recursos son utilizados por los trabajadores, puesto que como señala Leonardo Guerrero (2018), la eficiencia está relacionada a la coherencia entre los recursos utilizados y los programados para el cumplimiento de un fin. En consecuencia, la relación entre el manejo de recursos y la productividad percibida por los trabajadores resulta coherente con los resultados de la investigación.

#### **4.3.6. Correlación entre gestión de recursos humanos y efectividad**

##### **Hipótesis Específica 4**

Hipótesis alterna: Existe una relación positiva entre la gestión de recursos humanos y la efectividad de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local La Convención, en el año 2020.

Hipótesis nula: No existe una relación positiva entre la gestión de recursos humanos y la efectividad de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local La Convención, en el año 2020.

##### **Tabla 30**

***Correlación entre gestión de recursos humanos y efectividad***





|                                     | Gestión de recursos humanos | Efectividad |
|-------------------------------------|-----------------------------|-------------|
| Muy bajo                            | 0                           | 6           |
| Bajo                                | 5                           | 10          |
| Regular                             | 21                          | 10          |
| Alto                                | 22                          | 21          |
| Muy alto                            | 2                           | 3           |
| <b>Total</b>                        | <b>50</b>                   | <b>50</b>   |
| Correlación de Spearman rho = 0,872 |                             | p = 0,000   |

Fuente: Elaboración propia.

### Interpretación y análisis

Como se aprecia en la tabla, utilizando un 95% de confiabilidad, se rechaza la hipótesis nula; y se permite indicar que existe una relación positiva entre la gestión de recursos humanos y la efectividad de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local La Convención, en el año 2020. Ello habiendo obtenido un valor p de 0,000; con lo cual se aceptó la hipótesis planteada. A su vez, el coeficiente rho de Spearman fue de 0,872. Por ende, la correlación es positiva alta.

Al respecto, señala Gutiérrez Pulido (2010) que la efectividad involucra haber alcanzado los objetivos planteados y que estos perduren en el tiempo. Tomando en cuenta la encuesta, se observa que un 34% de los trabajadores encuestados manifestaron estar de acuerdo con que en la organización existe el mantenimiento en el tiempo de las cifras y resultados alcanzados. Por otro lado, el 40% señaló estar de acuerdo con que la organización ha planificado adecuadamente la gestión de los recursos humanos. Ambos resultados respaldan la relación positiva encontrada y la ilustran, puesto que para lograr la trascendencia de los objetivos alcanzados es necesario un adecuado manejo de recursos humanos.



## CAPÍTULO V: DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

### 5.1. Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos

El objetivo de la investigación fue determinar la existencia de una relación positiva entre la gestión de recursos humanos y la productividad desde la perspectiva de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local La Convención, en el año 2020. Los resultados de la investigación mostraron que existe una relación positiva entre la gestión de recursos humanos y la productividad desde la perspectiva de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local La Convención, al haberse obtenido un valor  $p$  de 0,000; con lo cual se aceptó la hipótesis planteada y se rechazó la hipótesis nula. A su vez, el coeficiente  $r$  de Pearson dio un valor de 0,873, determinando una correlación positiva alta. Esta información nos permite afirmar que una adecuada gestión de recursos humanos generará que los niveles de productividad mejoren en la misma medida que los recursos humanos lo hagan. Esta relación resulta mucho más importante cuando situamos nuestros resultados en el contexto de la pandemia por COVID-19, una circunstancia a la que todavía se siguen adaptando las organizaciones.

Adicionalmente, se estableció que existe una correlación positiva alta entre la gestión de recursos humanos y la eficacia de acuerdo a los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local La Convención, durante el año 2020, al haberse obtenido un valor  $p$  de 0,000 y un coeficiente de correlación rho de Spearman de 0,779. También, se determinó que existe relación positiva entre la gestión de desarrollo y capacitación y la eficacia de acuerdo a los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local La Convención, al haberse obtenido un valor  $p$  de 0,001 y un coeficiente rho de Spearman de 0,452. Asimismo, se estableció la existencia de una relación positiva entre la gestión de recursos humanos y la eficiencia desde la perspectiva de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local La Convención. Dichos resultados se



desprenden del valor obtenido de  $p$  (0,000) y un valor de 0,895 correspondiente al coeficiente de correlación rho de Spearman. Por último, se estableció una relación positiva entre la gestión de recursos humanos y la efectividad de acuerdo a los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local La Convención. Ello con base en un valor un valor  $p$  de 0,000 y un coeficiente rho de Spearman de 0,872. Adicionalmente, los resultados revelaron que la gestión de recursos humanos se encuentra en un nivel regular, por haber alcanzado un promedio de 3.36. Por su parte, la variable productividad alcanzó un valor de 3,24, número que nos indica la existencia de un nivel regular de productividad. Estos resultados no resultan sorprendentes puesto que, al ser similares, se encuentran apoyados por la correlación positiva alta que además de ser positiva, confirma la importante influencia de una adecuada gestión de recursos humanos para incrementar los niveles de productividad.

De manera específica, respecto a la primera dimensión correspondiente a la gestión de recursos humanos (planificación de recursos humanos); los resultados reflejan niveles en su mayoría regulares y altos, probablemente debido al proceso de planificación de las estrategias, políticas y procedimientos del proceso administrativo de los recursos humanos orientados hacia el logro de las metas trazadas en El Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos – SAGRH. Dicho proceso de planificación se elabora a comienzos de año para darle sostenibilidad a la administración con regularidad. Sin embargo, la contratación del personal CAS no se ejecutó de acuerdo con los tiempos establecidos en la directiva del proceso de contratación debido a la declaración del estado de emergencia sanitaria por COVID-19, dando inicio con ello a la incertidumbre laboral que aquejó a diferentes organismos en el país.

Los resultados obtenidos respecto a la dimensión gestión del empleo en relación con el proceso de convocatoria, selección y contratación del personal idóneo para los diferentes puestos



en la UGEL La Convención para el periodo 2020 la colocaron en un nivel alto. Sin embargo, se detectó un nivel bajo de cumplimiento de normativas y disposiciones legales al momento de contratar o incorporar nuevo personal. Ello probablemente se debe a que durante el periodo elegido se presentaron constantes reajustes y modificaciones por parte del Ministerio de Educación, debido a la situación de emergencia sanitaria que se estaba experimentando.

Otro resultado relevante se relaciona a la gestión del desarrollo y la capacitación. De acuerdo con los resultados obtenidos, existe una regular administración del ejercicio de actividades de desarrollo personal y profesional. Ello nos permite inferir que existen niveles bajos de dominio ante la nueva modalidad de trabajo que el personal tuvo que enfrentar (tecnología, uso de entornos virtuales, entre otros). Es probable que a nivel de la entidad no se haya logrado implementar eficientemente una capacitación en herramientas de gestión para mejorar el desempeño de los servidores orientado hacia el logro de objetivos institucionales. Con relación a ello, resulta importante mencionar que la gestión de las relaciones laborales, humanas y sociales obtuvo un nivel alto de gestión, sin embargo, si relacionamos estos resultados con el nivel regular obtenido por la dimensión relacionada al desarrollo y capacitación de los trabajadores, se entiende que se está brindando mayor atención al aspecto profesional, siendo necesario también colocar énfasis en las relaciones humanas, las mismas que son importantes para generar un ambiente laboral positivo que influya de manera adecuada en la realización del trabajo.

Respecto a los resultados de la segunda variable, resultan relevantes los resultados obtenidos respecto a los pagos mensuales de los servicios básicos y remuneraciones. Si bien es cierto que la UGEL contrató oportunamente el servicio de transporte para la distribución oportuna de los materiales educativos y fungibles a las instituciones educativas, sin embargo, Respecto a la productividad, se verificó que la UGEL constantemente realiza un monitoreo y



evaluación sobre el logro de objetivos institucionales, sin embargo, se encontraron niveles bajos en la utilización y ejecución del presupuesto con que cuenta. Si tomamos en cuenta que de la ejecución del presupuesto depende el cumplimiento de actividades específicas por programa, meta, centro de costo y genérica de gasto y por ende la productividad de la organización, es importante no solamente prestar atención a los planes iniciales, sino también a un control más eficiente de las actividades en el proceso. Si bien la evaluación es importante, un control de la ejecución presupuestal durante y no después de la misma podrá mejorar los niveles de productividad en la UGEL La Convención, tomando en cuenta la ejecución presupuestal relacionado con la productividad es necesario que la entidad a través de la oficina de Recursos Humanos y presupuesto elaboren planes de discusión y análisis en ejecución y seguimiento presupuestal de manera trimestral.

## **5.2. Limitaciones del estudio**

Una de las limitaciones que se tuvo durante el proceso de investigación fue el acceso a información bibliográfica. Específicamente respecto a la obtención de antecedentes similares a nuestro trabajo de investigación. Asimismo, el trámite administrativo relacionado a la ejecución del estudio se vio obstaculizado por la migración de este a los entornos virtuales. Adicionalmente, la recolección de información fue más lenta de lo normal, debido a las restricciones para realizar encuestas de manera presencial.

## **5.3. Comparación crítica con la literatura y los antecedentes de investigación**

Nuestros resultados revelaron una relación positiva alta entre la gestión de recursos humanos y la productividad en la UGEL La Convención, tomando en cuenta la perspectiva de los trabajadores de dicha institución. Al respecto, resulta relevante para el presente trabajo y para trabajos futuros, el estudio realizado por Atausinchi Puma (2018), quien llegó a la conclusión de



que existe una relación alta entre la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral del personal en la Unidad de Gestión Educativa La Convención-Cusco. A nuestro entender ello no resulta sorprendente, y encontramos relación con nuestros resultados debido a que la productividad se halla ligada a un adecuado desempeño laboral, el cual fue materia de estudio del citado investigador. De la misma manera, nuestros resultados guardan similitud con los resultados obtenidos por Centeno Mamani (2017), quien estableció la existencia de una relación alta y significativa entre la gestión de recursos humanos y la productividad de los trabajadores en la Municipalidad materia de su estudio. Si bien se trata de una organización distinta a la del presente trabajo, ambas tienen en común ser entidades del sector público, por lo que su modelo de gestión se basa en los mismos parámetros.

Igualmente, es necesario señalar que el estudio de la gestión de recursos humanos ha arrojado diferentes resultados a lo largo de distintas investigaciones. Por ejemplo, el autor Atausinchi Puma (2018), determinó que la gestión de los recursos humanos del personal es regular en la Unidad de Gestión Educativa La Convención. Estos resultados respaldan los obtenidos en la presente investigación, considerando que la organización elegida para llevar a cabo el estudio fue la misma y se obtuvo resultados similares. Por ende, podemos señalar que se tiene que mejorar el proceso de planificación de los recursos humanos, darle sostenibilidad a su administración y lograr las metas trazadas en El Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos – SAGRH. Otro aspecto que podría tomarse en cuenta, en atención a la experiencia obtenida durante la pandemia por COVID-2019, es mejorar los procesos de contratación del personal CAS para garantizar una respuesta óptima de la institución aún en tiempos de emergencia.

El autor Bello Asencios (2017), concluyó que la productividad laboral de la UGEL Huari



es percibida de manera ineficiente. Si bien en el caso de la UGEL La Convención los resultados se presentan de una manera regular, los resultados de ambas investigaciones nos permiten afirmar la necesidad de formular políticas adecuadas que permitan mejorar la productividad en las organizaciones relacionadas al ámbito educativo.

Adicionalmente, cabe resaltar que existe un nivel alto respecto a las relaciones laborales humanas y sociales en la Unidad de Gestión Educativa Local La Convención. Ello constituye un aspecto muy relevante en la actualidad ya que el ser humano es un ser social, complejo y emocional; por consiguiente, debe estar motivado. Al respecto encontramos lo señalado por Ghiglione (2015), quien coincide en este aspecto y toma en cuenta en su investigación el rol fundamental de los recursos Humanos para las organizaciones, y en especial la atención que debe prestarse a las necesidades y motivaciones de los trabajadores para generar un impacto positivo a nivel personal y también para la productividad de la organización.

#### **5.4. Implicancias del Estudio**

Los resultados y conocimientos obtenidos en el presente trabajo de investigación servirán como insumo para el siguiente periodo de Gestión de los Recursos Humanos en la UGEL La Convención, los cuales servirán como directrices para el logro de las metas trazadas en El Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos establecidos por el MINEDU. Considerando las circunstancias especiales que la entidad viene atravesando a causa de la pandemia, el trabajo de investigación servirá como punto de referencia para una mejor adopción de políticas que permitan manejar adecuadamente el recurso humano y fomentar la productividad de la organización. Cabe resaltar que estos resultados también podrían ser de utilidad para otras entidades públicas del Estado que desempeñan funciones relacionadas a los recursos humanos en el ámbito de la gestión educativa.



## CONCLUSIONES

**PRIMERA:** En el presente trabajo de investigación se buscó determinar la existencia de una relación positiva entre la gestión de recursos humanos y la productividad en la Unidad de Gestión Educativa Local La Convención. De acuerdo con los resultados obtenidos se ha determinado que existe una relación positiva alta entre las variables estudiadas en la Unidad de Gestión Educativa Local La Convención (coeficiente  $r$  de Pearson= 0,873;  $p < 0.05$ ), lo cual involucra que al producirse un incremento en la gestión de recursos humanos, se producirá también un incremento en la productividad de los trabajadores de la UGEL LC. Por consiguiente, podemos afirmar que el fortalecimiento de las capacidades de los trabajadores para enfrentar situaciones de crisis percibida por estos desde el área responsable de la gestión de recursos humanos permitirá mejorar la productividad de los trabajadores de la UGEL La Convención. De la misma manera, una gestión de los recursos humanos que no considere el fortalecimiento de capacidades de sus trabajadores generará un impacto negativo en su productividad.

**SEGUNDA:** En el presente estudio se buscó determinar la existencia de una relación positiva entre la gestión de recursos humanos y la eficacia de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local La Convención, en el año 2020. Los resultados obtenidos revelan que en efecto existe una correlación positiva alta (coeficiente de correlación  $\rho$  de Spearman=0,779;  $p < 0,05$ ), lo cual significa que al producirse un incremento en la gestión de recursos humanos, se producirá también un incremento en la eficacia de los trabajadores de la UGEL LC. Ello nos permite afirmar que una adecuada gestión de recursos humanos tendrá influencia positiva en la eficacia del personal que labora en la entidad; es decir, enfocarse en mejorar las competencias y aptitudes de los trabajadores, permitirá alcanzar los resultados programados al inicio de cada nuevo año de gestión en la UGEL La Convención.





**TERCERA:** En la actualidad, el recurso humano en una organización es imprescindible. Es así como, en el presente trabajo de investigación se planteó determinar si existe relación positiva entre la gestión de desarrollo y capacitación y la eficacia de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local La Convención, en el año 2020. De acuerdo con los resultados obtenidos, podemos decir que existe una correlación positiva alta (coeficiente rho de Spearman=0,452;  $p=0,001$ ) entre la gestión de desarrollo y capacitación y la eficacia de los trabajadores, lo cual significa que al producirse un incremento en la gestión de desarrollo, se producirá también un incremento en la eficacia de los trabajadores de la UGEL LC. Ello permite concluir que los trabajadores que perciben medios para su desarrollo y capacitación en el ámbito laboral favorecerán la productividad de la misma en términos de eficacia y alcance de objetivos programados por la institución.

**CUARTA:** En el presente trabajo de investigación se ha determinado que sí existe relación positiva entre la gestión de recursos humanos y la eficiencia de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local La Convención, en el año 2020. De acuerdo con los resultados obtenidos se reveló que en efecto existe una relación positiva (coeficiente de correlación rho de Spearman=0,895;  $p<0,05$ ) entre la gestión de recursos humanos y la eficiencia, lo cual significa que al producirse un incremento en la gestión de recursos humanos, se producirá también un incremento en la eficiencia de los trabajadores de la UGEL LC. Por lo tanto, concluimos que una adecuada gestión de aspectos tales como la correcta asignación de funciones y la debida capacitación para su ejercicio, tendrán incidencias positivas en las capacidades del personal para el desarrollo de sus funciones y alcance de objetivos.

**QUINTA:** En el presente estudio nos hemos propuesto determinar si existe relación positiva entre la gestión de recursos humanos y la efectividad de los trabajadores de la Unidad de Gestión



Educativa Local La Convención, en el año 2020. Según los resultados obtenidos, se determinó que existe una correlación positiva alta (el coeficiente rho de Spearman=0,872;  $p<0,05$ ) entre la gestión de recursos humanos y la efectividad, lo cual significa que al producirse un incremento en la gestión de recursos humanos, se producirá también un incremento en la efectividad de los trabajadores de la UGEL LC. Por consiguiente, podemos afirmar que una adecuada gestión de recursos humanos respecto a la aplicación y seguimiento de políticas laborales beneficiosas para los trabajadores tendrá una incidencia positiva en la manera en que el alcance de los objetivos en la UGEL La Convención trasciende hacia el futuro y la productividad se plasma de manera adecuada en el desarrollo de la organización.



## RECOMENDACIONES

**PRIMERA:** A raíz de la correlación positiva encontrada entre la gestión de recursos humanos y la productividad en la UGEL La Convención, se recomienda a la oficina responsable de la gestión de recursos humanos establecer estrategias innovadoras acordes a las necesidades del personal. Entre ellas, la implementación de talleres de fortalecimiento de capacidades relacionadas al desempeño de la función pública, así como las relacionadas a la salud mental de los trabajadores. Ambos talleres deben ir de la mano con el seguimiento de la productividad de acciones y actividades planificadas en el Plan Operativo Institucional (POI) en las distintas áreas de la entidad, así como el seguimiento y monitoreo permanente de los responsables de cada área de manera integrada para asegurar la participación interactiva del personal en las capacitaciones ejecutadas por el MINEDU.

**SEGUNDA:** Se recomienda al Director de la Unidad de Gestión Educativa Local La Convención gestionar a través de la Oficina de Planificación de la Gerencia Regional de Educación Cusco la asignación presupuestal para la creación de una plaza CAS para el puesto de Jefe de Recursos Humanos, con la finalidad de que se pueda gestionar de manera adecuada los recursos humanos de la entidad en aspectos tales como la contratación oportuna del personal administrativo CAS y 276, así como la ejecución de talleres de fortalecimiento de capacidades al personal para el trabajo remoto, entre otros. Así mismo se recomienda al Gobierno Regional que actúe a través de su área de presupuesto y planificación para asegurar el marco presupuestal anual para pago de servicios básicos para garantizar el pago oportuno de servicios básicos a partir del segundo semestre de cada año y a su vez, la continuidad de las labores educativas en las Instituciones Educativas del ámbito de la jurisdicción de la Unidad de Gestión Educativa Local La



Convención.

**TERCERA:** Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, se recomienda a los responsables de la gestión de recursos humanos en la UGEL LC que prioricen la elaboración de planes de capacitación continua en áreas como: gestión de recursos humanos, seguimiento de ejecución presupuestal, sistema de control interno y planificación estratégica. De esta manera, se asegurará que cada trabajador reciba al menos una capacitación cada trimestre de acuerdo con los objetivos y planes de la entidad. En segundo lugar, las capacitaciones deben estar acompañadas de herramientas que permitan medir los resultados de las mismas y su influencia en la eficacia de la entidad. Así mismo, se recomienda implementar programas de reconocimiento a los trabajadores cuya labor fue efectiva y productiva a fin de dar una cuota de motivación a los servidores de la entidad.

**CUARTA:** Se sugiere que el área de administración de la UGEL LC genere condiciones para que los trabajadores puedan desarrollarse tanto a nivel personal como profesional. En el primer caso, se podría prestar atención a la esfera personal y familiar del personal, generando espacios para el fortalecimiento de los vínculos emocionales y familiares a través de actividades de interacción organizadas por la entidad. En el segundo caso, se debe fomentar la actualización profesional a través de mayores incentivos por cumplimiento de metas. De esta manera, se fomenta el compromiso con la entidad, la atención oportuna a los usuarios, la satisfacción laboral y sobre todo, que los trabajadores se sientan involucrados con los objetivos de los compromisos de gestión de la entidad, así como con los pasos para alcanzar dichos objetivos.

**QUINTA:** En términos de efectividad y trascendencia de los objetivos de la UGEL LC en el tiempo, se recomienda al área de recursos humanos así como a la Dirección coordinar la



contratación de los servicios de un profesional en el cargo de Gestor de Compromisos de Desempeño, quien se encargará de la planificación, organización, y seguimiento de los recursos financieros destinados a los programas presupuestales por resultados. Asimismo, se recomienda que el referido Gestor debe trabajar de forma articulada con las distintas áreas y/o actividades programadas en los compromisos de desempeño.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, G. (2008). Gestión de Recursos Humanos en la administración tributaria venezolana. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 1(2), 79-100.  
<http://servicio.bc.uc.edu.ve/faces/revista/lainet/index.htm>
- Actualidad Laboral. (2020). Trabajo remoto durante la pandemia del COVID-19 y sus diferencias con el teletrabajo. *Actualidad Laboral*. <https://actualidadlaboral.com/trabajo-remoto-durante-la-pandemia-del-covid-19-y-sus-diferencias-con-el-teletrabajo/>
- Aguilera Oseguera, E. (2017). *Apuntes de Administración de Recursos Humanos*. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.  
<https://www.fcca.umich.mx/descargas/Apuntes/2Academia%20de%20Recursos%20Humanos/apuntes%20de%20personal%201%20MENDOZA%20GALVAN.pdf>
- Armijos Mayon, F. B., Bermúdez Burgos, A. I., y Mora Sánchez, N. V. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Universidad y Sociedad* 11(4), 163-170  
<https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1295/1317>
- Atausinchi Puma, J. (2018). *La Gestión de Recursos Humanos y su relación con el desempeño laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local La Convención-Cusco-2018*. [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo].  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/33448/atausinchi\\_pj.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/33448/atausinchi_pj.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Autoridad Nacional del Servicio Civil . (2019). *El Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos – SAGRH. SERVIR*. Autoridad Nacional del Servicio Civil.  
<https://www.servir.gob.pe/gestores-de-rrhh/gestores-de-rrhh-2/gestores-de-rrhh/>
- Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2014). *Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH Normas*



*para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las Entidades Públicas.* Autoridad Nacional de Servicio Civil.

Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2020, Setiembre). *Guía operativa para la gestión de recursos humanos durante la vigencia de la declaratoria de Emergencia Sanitaria producida por el COVID-19.* Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR. [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1061702/Gui%CC%81a\\_ORH\\_2020.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1061702/Gui%CC%81a_ORH_2020.pdf)

Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2020). *Guía operativa para la gestión de recursos humanos durante la vigencia de la declaratoria de Emergencia Sanitaria producida por el COVID-19.* Autoridad Nacional del Servicio Civil.

Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2020). *Resolución de Presidencia Ejecutiva 39-2020-SERVIR-PE. Formalizan acuerdo de Consejo Directivo que aprobó la “Directiva para la aplicación del Trabajo Remoto”.* Pasión por el Derecho. <https://lpderecho.pe/autoridad-nacional-servicio-civil-aprueban-directiva-aplicacion-trabajo-remoto-resolucion-39-2020-servir-pe/>

Bello Asencios, Y. F. (2017). *Relación entre gestión logística y la productividad de la Unidad de Gestión Educativa Local de Huari, en el año 2017.* [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo].

[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/11940/bello\\_ay.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/11940/bello_ay.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Caballero Díaz, P. (2018). Factores internos de gestión de recursos humanos que influyen en la productividad laboral del procesamiento de la carne vacuna en el frigorífico Piquete Cué, instalado en la ciudad de Limpio, en el año 2016. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 14(1), 47-58.



<http://revistacientifica.uaa.edu.py/index.php/riics/article/view/443/pdf>

Caballero Velásquez, K. Y. (2019). *La Gestión de Recursos Humanos y su influencia en la Productividad de la Clínica del Riñón Santa Lucía S.A.C. Trujillo*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Trujillo].

<http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/15560/Caballero%20Velasquez%20Karen%20Yubitza.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Canós Darós, L., Santandreu Mascarell, C., Maheut, J., y Valero Herrero, M. (2012). *Introducción a las políticas de gestión de recursos humanos*. Universidad Politécnica de Valencia.

<https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/16495/PolíticasRecursosHumanos.pdf?sequence=1>

Canul Moje, M. M., Fernández Bonilla, B. E., y González Coria, M. (2016). *Factores motivacionales e higiénicos de Herzberg en las empresa*. Universidad La Salle.  
<http://www.ulasalle.edu.bo/es/images/ulasalle/postgrado/geastioncapitalhumano2016/modulo3/PAPER-HERZBERG.pdf>

Carrasco Díaz, S. (2013). *Metodología de la investigación científica*. Editorial San Marcos.

Carro Paz, R., y Gonzáles Gómez, D. (2012). *Productividad y Competitividad*. Universidad Nacional de Mar del Plata.

[http://nulan.mdp.edu.ar/1607/1/02\\_productividad\\_competitividad.pdf](http://nulan.mdp.edu.ar/1607/1/02_productividad_competitividad.pdf)

Casilda Bejar, R. (4 de Febrero de 2014). *América Latina, capital humano, productividad y competitividad*. El País.

[https://elpais.com/economia/2014/02/04/actualidad/1391508351\\_607373.html](https://elpais.com/economia/2014/02/04/actualidad/1391508351_607373.html)

Centeno Mamani, V. (2017). *Gestión de Recursos Humanos y la Productividad de los*





*Trabajadores en la Municipalidad Distrital de Anco Huallo - Apurímac- 2017.* [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo].  
[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/19905/centeno\\_mv.pdf?sequence=1](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/19905/centeno_mv.pdf?sequence=1)

Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial T Mc Graw Hill Editores, S.A. de C.V.

Chiavenato, I. (2010). *Gestión del talento Humano*. Mc Graw Hill Editores, S.A. de C.V.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos El Capital Humano de las Organizaciones (Vol. Novena Edición)*. Editores, S.A. de C.V..  
[https://www.academia.edu/29724210/Chiavenato\\_Administracion\\_de\\_Recursos\\_Humanos\\_subrayado](https://www.academia.edu/29724210/Chiavenato_Administracion_de_Recursos_Humanos_subrayado)

Constitución Política del Perú. (29 de Diciembre de 1993). *Constitución Política del Perú de 1993*. <https://www.congreso.gob.pe/Docs/constitucion/constitucion/index.html>

De La Cruz Lablanca, I. (2017). *Gestión de Recursos Humanos*. Ministerio de Educación.  
[http://descargas.pntic.mec.es/mentor/visitas/gestion\\_recursos\\_humanos.pdf](http://descargas.pntic.mec.es/mentor/visitas/gestion_recursos_humanos.pdf)

Decreto Legislativo N°1025 de 2008 [Poder Judicial]. Por el cual aprueba normas de capacitación y rendimiento para el sector público. 21 de junio de 2008.  
<https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/DecretosLegislativos/01025.pdf>

Decreto Supremo N° 007 de 2020. [Poder Judicial]. *Por el cual se aprueba el Reglamento de la Ley N° 30947, Ley de Salud Mental. 05 de marzo de 2020.*  
<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-el-reglamento-de-la-ley-n-30947-decreto-supremo-n-007-2020-sa-1861796-1/>

Delfín Pozos, F. L., y Acosta Márquez, M. P. (2016). Importancia y análisis del desarrollo



empresarial. *Revista científica Pensamiento y Gestión* (40), 184 - 202. doi:

<http://dx.doi.org/10.14482/pege.40.8810>

Deloitte Consulting. (Abril de 2018). *Compensaciones salariales, perfiles y retos del área en la región. Gestión de Recursos Humanos en América Latina.*

<https://www.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ec/Documents/human-capital/Gestion%20de%20RRHH%20en%20America%20Latina.pdf>

Dirección General de Contabilidad Gubernamental de México. (2015). *Glosario de Términos más usuales en la Administración Pública Federal.* Dirección General de Contabilidad

Gubernamental de México.

[http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1721/Documentos/u1\\_glosarioap.pdf](http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1721/Documentos/u1_glosarioap.pdf)

Escobedo Salazar, A. S. (16 de Marzo de 2020). Diferencias entre «teletrabajo» y «trabajo remoto». *Pasión por el Derecho*: <https://lpderecho.pe/diferencias-teletrabajo-trabajo-remoto/>

Escuela de Negocios Aicad. (26 de Marzo de 2016). *Planificación de los Recursos Humanos y su Importancia.* Aicad Business School. <https://www.aicad.es/planificacion-los-recursos-humanos-importancia/>

George, D., y Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update (4th ed.).* Allyn & Bacon.

Ghiglione, F. (2015). *Gestión de RR.HH. del personal de planta permanente de la Honorable Cámara de Diputados (Provincia de La Pampa). Desafíos para una adecuada evaluación de desempeño.* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de La Pampa].

[http://www.biblioteca.unlpam.edu.ar/rdata/tespo/e\\_ghiges075.pdf](http://www.biblioteca.unlpam.edu.ar/rdata/tespo/e_ghiges075.pdf)

Gobierno del Perú. (2020). *Plan Anual de Trabajo 2020.* Ministerio de Educación :



<http://www.ugel02.gob.pe>

Gobierno Regional del Cusco. (2015). *Acuerdo de Consejo Regional N° 152-2015-CR/GRC.CUSCO*. Gobierno Regional del Cusco:

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/845086/315664292652237296420200615-9105-lw9oa.pdf>

González, F. (2011). La Planificación Estratégica de Recursos Humanos. *Revista de Administración Pública* (03), 76 - 104.

<https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w21929w/U1S2L1.pdf>

Gutiérrez Pulido, H. (2010). *Calidad Total y Productividad*. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

<https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/56cf64337c2fcc05d6a9120694e36d82.pdf>

Guzmán Napurí, C. (2009). Un acercamiento a los principios que rigen la contratación administrativa. *Círculo de Derecho Administrativo* (7), 204-216.

<https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechoadministrativo/article/view/14022/14644>

Hermoza Vásquez, B. G. (2018). *Propuesta de mejora de la Gestión en el Área de Recursos Humanos en la empresa de seguridad Pacific Security Group, Cusco, 2017*. [Tesis de Bachillerato, Universidad Andina del Cusco].

[https://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12557/1532/Berynia\\_Tesis\\_bachiller\\_2017\\_Part.1.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12557/1532/Berynia_Tesis_bachiller_2017_Part.1.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill/ Interamericana Editores S.A. de C.V.

Itemsa. (2014). La importancia de la productividad empresarial. *Itemsa desde 1988*.

<https://www.grupoitemsa.com/la-importancia-de-la-productividad-empresarial/>



- Jirón, A. (2015). Análisis de la Sostenibilidad Financiera Institucional. *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura*: <http://www.fao.org/3/av201s.pdf>
- Kivak, R. (2020). Human resources management [La gestión de recursos humanos]. *Salem Press Encyclopedia*. EBSCO Publishing.
- Legrand Martínez, C., Vicuña Zambrano, J., y Sánchez Bujaco, H. (2017). *Diagnóstico del Plan de Implementación de la Gestión de Compensaciones en la Empresa KILLA SAMI S.A.* [Trabajo de Maestría, Universidad del Pacífico]. [https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1861/Catherine\\_Tesis\\_maestria\\_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1861/Catherine_Tesis_maestria_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Leonardo Guerrero, G. L. (2018). *La Satisfacción Laboral y su relación con la Productividad Laboral en la empresa NOVAPLAZA - Huaraz 2018*. [Tesis de Bachillerato, Universidad Cesar Vallejo]. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/29055/Leonardo\\_GGL.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/29055/Leonardo_GGL.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ley N° 30057 de 2013. Ley del Servicio Civil. 04 de Julio de 2013: <http://www.ipd.gob.pe/images/documentos/normas/general/Ley%20N%2030057.pdf>
- Maita Franco, A. C. (2019). *Gestión de recursos humanos en las Ugels de Concepción y Chupaca de la Dirección Regional de Educación de Junín - 2018*. [Tesis de Doctorado, Universidad Cesar Vallejo]. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/38411/maita\\_fa.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/38411/maita_fa.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Manrique López, A. (2016). Gestión y diseño: Convergencia disciplinar. *Pensamiento & Gestión*,



40, 129-158. <https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/8808>

Martín Molina, A. (2009). Los Recursos Humanos en una coyuntura de crisis global. *Capital Humano*, 228, 76-83.

[https://factorhuma.org/attachments\\_secure/article/1192/c254\\_RR\\_HH\\_CRISIS\\_2.pdf](https://factorhuma.org/attachments_secure/article/1192/c254_RR_HH_CRISIS_2.pdf)

Madero Gómez, S. M. (2019). Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores. *Acta Universitaria*, (29), 1-18.

<https://www.actauniversitaria.ugto.mx/index.php/acta/article/view/2153/3290>

Ministerio de Educación. (2020). *Compromisos de Desempeño*. Ministerio de Educación.

<http://www.minedu.gob.pe/cdd/informacion-relevante-2020.php>

Ministerio de Educación. (2021). *Ministerio. Funciones*. Ministerio de Educación.

<http://www.minedu.gob.pe/p/ministerio-funciones.php>

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2020, Setiembre). *Guía del Comité o Supervisor de Seguridad y Salud en el Trabajo*. Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo El Perú Primero.

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1348232/Gu%C3%ADa%20del%20Comit%C3%A9%20o%20Supervisor%20de%20Seguridad%20y%20Salud%20en%20el%20Trabajo.pdf>

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2020, 04). *Guía para la aplicación del trabajo remoto*. Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/571631/GUIA\\_PARA\\_LA\\_APLICACION\\_DEL\\_TRABAJO\\_REMOTO.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/571631/GUIA_PARA_LA_APLICACION_DEL_TRABAJO_REMOTO.pdf)

Montoya Agudelo, C. A., y Boyero Saavedra, M. R. (2019). El Recurso Humano como elemento fundamental para la Gestión de Calidad y la Competitividad Organizacional. *Revista*



*Científica "Visión de Futuro", 20(2), 1-20.*

<https://visiondefuturo.fce.unam.edu.ar/index.php/visiondefuturo/article/view/65>

Muñoz Espino, J. A. (2012). *La organización del departamento de Recursos Humanos*. [Tesis de Maestría, Universidad de Murcia].

[https://www.um.es/c/document\\_library/get\\_file?uuid=ae67b4e1-bc37-4f07-a6e2-96b7aaa8816b&groupId=15559](https://www.um.es/c/document_library/get_file?uuid=ae67b4e1-bc37-4f07-a6e2-96b7aaa8816b&groupId=15559)

Navarro Castillo, Y. M. (2020). *Desarrollo de nuevos objetivos e indicadores ante la pandemia y el trabajo remoto*. USIL Facultad de Ciencias Empresariales.

<https://facultades.usil.edu.pe/ciencias-empresariales/desarrollo-de-nuevos-objetivos-e-indicadores-ante-la-pandemia-y-el-trabajo-remoto/>

Ochoa Calderón, K. A. (2014). *Motivación y Productividad Laboral*. [Tesis de Bachillerato, Universidad Rafael Landívar].

<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2014/05/43/Ochoa-Katleen.pdf>

Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental. (2019). *Manual de teletrabajo - OEFA*. Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental y Ministerio del Ambiente:

[https://www.oefa.gob.pe/?wpfb\\_dl=36140](https://www.oefa.gob.pe/?wpfb_dl=36140)

Organización Internacional del Trabajo. (25 de Agosto de 2015). *Pequeñas y medianas empresas en América Latina: el camino de la productividad*. [https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/features/WCMS\\_393799/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/features/WCMS_393799/lang--es/index.htm)

Osorio, M. (2004). *Diccionario de Ciencias Jurídicas Políticas y Sociales* (27<sup>o</sup> edición ed.). Editorial Heliasta.

Oyarvide Ramírez, H., Reyes-Sarri, E., y Montaña-Colorado, M. (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. *Revista*



*Científica Dominio de Ciencias, 296-309.*

Peiró, J. M., Ramos, J., Cortés, J. V y Hernández, L. (2012). *Productividad y gestión de recursos humanos en las administraciones públicas*. Fundación de las Cajas de Ahorro.

<https://www.funcas.es/wp-content/uploads/Migracion/Publicaciones/PDF/1827.pdf>

Quintana, J. P. (2020). *La pandemia acelera la revolución de los RRHH*. Observatorio de RRHH.

<https://www.observatoriorh.com/orh-posts/la-pandemia-acelera-la-revolucion-de-los-rrhh.html>

Radio Quillabamba. (2020). *Más de 7000 estudiantes de La Convención dejaron de estudiar por no poder acceder a clases a distancia*. Radio Quillabamba.

<http://www.radioquillabamba.com/web/?p=16291>

Resolución Ministerial N° 196 de 2020 [Ministerio de Educación]. Norma Técnica para la Implementación de los Compromisos de Desempeño 2020. 14 de mayo de 2020.

[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/711139/RM\\_N\\_\\_196-2020-MINEDU.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/711139/RM_N__196-2020-MINEDU.pdf)

Resolución Ministerial N° 277 de 2020 [Ministerio de Educación]. que modifica la RM N° 196-2020- MINEDU respecto a la Norma Técnica para la Implementación de los Compromisos de Desempeño 2020. 15 de Julio de 2020.

[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1018648/RM\\_N\\_277-2020-MINEDU.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1018648/RM_N_277-2020-MINEDU.pdf)

Reyes Hernández, J. (2015). *Gestión de recursos humanos: Importancia y objetivos*. Escuela de Organización Industrial. <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/05/04/gestion-de-recursos-humanos-importancia-y-objetivos/>

Rimac Rosales, A. R. (2018). *Influencia del Sistema de Control Interno en la Gestión de Recursos Humanos del Gobierno Regional de Ancash, 2018*. [Tesis de Bachillerato, Universidad Cesar Vallejo]. repositorio Institucional - Universidad Cesar Vallejo.



<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/28129>

Rivera Chú, M. (2013). *De relaciones industriales a gestión y desarrollo humano. La evolución de la gestión de Recursos Humanos en el Perú*. Tiempo de Opinión. [https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2013/06/11/tiempo\\_de\\_opinion\\_makaly\\_rivera.pdf](https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2013/06/11/tiempo_de_opinion_makaly_rivera.pdf)

Rodríguez Lagual, Y. L. (2013). *Gestión de Recursos Humanos*. Escuela de Organización Industrial. <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/10/gestion-de-recursos-humanos/>

Rubio Bañón, A., y Sánchez Marín, G. (2009). La Función de los Recursos Humanos en Tiempos de Crisis. *Revista Trabajo*, (22), 47-70. <http://uhu.es/publicaciones/ojs/index.php/trabajo/article/view/976>

Rubio Quiroz, M. E. (2015). *Propuesta de un modelo de Gestión de Recursos Humanos para incrementar la Productividad de los Trabajadores de la Caja Trujillo - Agencia Chepén 2014*. [Tesis de Bachillerato, Universidad Nacional de Trujillo]. [https://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/2030/rubioquiroz\\_margot.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/2030/rubioquiroz_margot.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Scala Higher Education. (2020). *Productividad*. Scala Higher Education. [https://gc.scalahed.com/recursos/files/r157r/w12826w/AnalsInterprEdosFin\\_Unidad1.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r157r/w12826w/AnalsInterprEdosFin_Unidad1.pdf)

Sladogna, M. G. (2017). *Productividad. Definiciones y perspectivas para la negociación colectiva*. Red Española Latinoamericana de Trabajo y Sindicalismo. <http://www.relats.org/documentos/ORGSladogna2.pdf>

Torres Negrón, A. (2019). *Ley del Servicio Civil, sus reglamentos y precedentes administrativos de observancia obligatoria*. LP Pasión por el Derecho: <https://lpderecho.pe/pdf-ley-servicio-civil-reglamentos-precedentes-administrativos-observancia-obligatoria/>





Unidad de Gestión Educativa Local . (06 de Agosto de 2019). *UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL N° 03*. Gobierno del Perú. <https://www.gob.pe/4409-unidad-de-gestion-educativa-local-n-03-que-hacemos>

Unidad de Gestión Educativa Local La Convención. (2017). *Misión y Visión*. Unidad de Gestión Educativa Local La Convención: <http://www.ugellaconvencion.gob.pe/misionvision.php>

Valeriano Huanca, E. L. (2016). *Influencia de la Gestión de Recursos Humanos en la Productividad Laboral de la Oficina Regional de Administración del Gobierno Regional de Tacna, Periodo 2015-2016*. [Tesis de Bachillerato, Universidad Privada de Tacna]. <http://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/UPT/187/1/Valeriano-Huanca-Esther-Luz.pdf>

Zavaleta Azabache, J. L. (2017). *Motivación y productividad laboral en los trabajadores de las dependencias policiales del distrito de Nuevo Chimbote 2017*. [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo]. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/12069/zavaleta\\_aj.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/12069/zavaleta_aj.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Zavaleta Robles, G. G. (2017). *La Comunicación Interna y la Productividad Laboral en la Distribuidora ATIPANA DEX SAC. Los Olivos. Lima -2017*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Cesar Vallejo]. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/38938/Zavaleta\\_RGG.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/38938/Zavaleta_RGG.pdf?sequence=1&isAllowed=y)



MATRIZ DE CONSISTENCIA

| PROBLEMA GENERAL   | OBJETIVO GENERAL   | HIPÓTESIS GENERAL   | VARIABLES / DIMENSIONES   | METODOLOGÍA  |
|--|--|---|---|--|
| ¿Existe relación positiva entre la gestión de recursos humanos y la productividad de la Unidad de Gestión Educativa Local La Convención, en el año 2020?   | Determinar si existe relación positiva entre la gestión de recursos humanos y la productividad de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local La Convención, en el año 2020.  | Existe una relación positiva entre la gestión de recursos humanos y la productividad de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local La Convención, en el año 2020.   | <p><b>Variable 1:</b></p> <p>Gestión de Recursos Humanos</p> <p><b>Dimensiones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Planificación de recursos humanos</li> <li>Organización y modalidades del trabajo</li> <li>Gestión del empleo</li> <li>Gestión de desarrollo y capacitación</li> <li>Gestión de la compensación</li> <li>Relaciones laborales, humanas y sociales</li> <li>Comunicación interna</li> </ul> <p><b>Variable 2:</b></p> <p>Productividad</p> <p><b>Dimensiones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Eficiencia</li> <li>Eficacia</li> <li>Efectividad</li> </ul> | <p><b>Tipo:</b></p> <p>Básico</p> <p><b>Enfoque:</b></p> <p>Cuantitativo.</p> <p><b>Diseño:</b></p> <p>No experimental, del tipo transversal.</p> <p><b>Alcance:</b></p> <p>Correlacional</p> <p><b>Población:</b></p> <p>Trabajadores de la UGEL LC</p> <p><b>Muestra:</b></p> <p>50 trabajadores de la UGEL LC</p> <p><b>Técnica:</b></p> <p>Encuesta</p> <p><b>Instrumento:</b></p> <p>Cuestionario estructurado</p> <p><b>Plan de análisis de datos:</b></p> <p>Microsoft Excel.</p> <p>SPSS</p> |
| PROBLEMAS ESPECÍFICOS  | OBJETIVOS ESPECÍFICOS  | HIPÓTESIS ESPECIFICOS   |   |  |
| <p><b>PE1:</b> ¿Existe relación positiva entre la gestión de recursos humanos y la eficacia de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local La Convención, en el año 2020?</p> <p><b>PE2:</b> ¿Existe relación positiva entre la gestión de desarrollo y capacitación y la eficacia de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local La Convención, durante el año 2020?</p> <p><b>PE3:</b> ¿Existe relación positiva entre la gestión de recursos humanos y la eficiencia de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local La Convención, en el año 2020?</p> <p><b>PE4:</b> ¿Existe relación positiva entre la gestión de recursos humanos y la efectividad de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local La Convención, en el año 2020?</p> | <p><b>OE1:</b> Precisar si existe relación positiva entre la gestión de recursos humanos y la eficacia de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local La Convención, en el año 2020.</p> <p><b>OE2:</b> Determinar si existe relación positiva entre la gestión de desarrollo y capacitación y la eficacia de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local La Convención, en el año 2020.</p> <p><b>OE3:</b> Establecer si existe relación positiva entre la gestión de recursos humanos y la eficiencia de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local La Convención, en el año 2020.</p> <p><b>OE4:</b> Comprobar si existe relación positiva entre la gestión de recursos humanos y la efectividad de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local La Convención, en el año 2020.</p> | <p><b>HE1:</b> Existe una relación positiva entre la gestión de recursos humanos y la eficacia de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local La Convención, durante el año 2020.</p> <p><b>HE2:</b> Existe relación positiva entre la gestión de desarrollo y capacitación y la eficacia de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local La Convención, durante el año 2020.</p> <p><b>HE3:</b> Existe una relación positiva entre la gestión de recursos humanos y la eficiencia de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local La Convención, en el año 2020.</p> <p><b>HE4:</b> Existe una relación positiva entre la gestión de recursos humanos y la efectividad de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local La Convención, en el año 2020.</p> |   |  |



**MATRIZ DEL INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS**

| GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y PRODUCTIVIDAD EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL LA CONVENCIÓN, EN EL AÑO 2020 |   |  |   |  |                      |
|---|---|--|---|--|----------------------|
| TEMA  | GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y PRODUCTIVIDAD EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL LA CONVENCIÓN, EN EL AÑO 2020   |  |   |  |                      |
| OBJETIVO  | Determinar si existe relación positiva entre la gestión de recursos humanos y la productividad de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local La Convención, en el año 2020. . |  |   |  |                      |
| VARIABLES   | DIMENSIONES   | INDICADORES  | ITEMS Y REACTIVOS   | CRITERIOS DE EVALUACIÓN  | ESCALA DE VALORACIÓN |
| <b>Gestión de Recursos Humanos</b>  | Planificación de recursos humanos   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adecuada planificación de la gestión de los recursos humanos.</li> <li>- Adecuada comunicación de las estrategias, políticas y procedimientos de recursos humanos.</li> <li>- Determinación de las necesidades de personal conforme a los objetivos institucionales.</li> <li>- Contratación oportuna del personal CAS para intervenciones prioritizadas.</li> <li>- Análisis de sostenibilidad financiera de la organización en relación a las necesidades de personal.</li> </ul> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La organización ha planificado adecuadamente la gestión de los recursos humanos.</li> <li>2. La organización ha comunicado adecuadamente las estrategias, políticas y procedimientos de recursos humanos.</li> <li>3. La organización ha determinado las necesidades de personal conforme a los objetivos institucionales.</li> <li>4. La contratación del personal CAS para intervenciones prioritizadas ha sido oportuna.</li> <li>5. Se ha analizado la sostenibilidad financiera de la organización en relación a las necesidades de personal.</li> </ol> | 1: Totalmente en desacuerdo.<br>2: En desacuerdo.<br>3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo.<br>4: De acuerdo.<br>5: Totalmente de acuerdo. | Escala de Likert     |
|   | Organización y modalidades del trabajo  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño adecuado de los puestos atendiendo a las necesidades de cada unidad de la organización.</li> <li>- Conocimiento de la relación entre los puestos y los objetivos de la institución o las necesidades de cada área por parte de los trabajadores.</li> <li>- Implementación de la modalidad de teletrabajo.</li> <li>- Implementación de la modalidad de trabajo remoto.</li> </ul>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>6. El área de recursos humanos ha realizado un diseño adecuado de los puestos atendiendo a las necesidades de cada unidad de la organización.</li> <li>7. La relación entre esos puestos y los objetivos de la institución o las necesidades de cada área son de conocimiento general.</li> <li>8. La organización ha implementado la modalidad de teletrabajo.</li> <li>9. La organización ha implementado la modalidad de trabajo remoto.</li> </ol>   | 1: Totalmente en desacuerdo.<br>2: En desacuerdo.<br>3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo.<br>4: De acuerdo.                              | Escala de Likert     |



|                                      |   |   |   |
|--------------------------------------|---|---|---|
|                                      |   |   | 5: Totalmente de acuerdo.   |
| Gestión del empleo                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Selección de los candidatos más idóneos para cada puesto dentro de la organización.</li> <li>- Cumplimiento de todas las disposiciones legales al momento de contratar o incorporar nuevo personal.</li> <li>- Alcance de directrices sobre el desarrollo específico de las funciones a cada nuevo trabajador.</li> <li>- Revisión del cumplimiento de los objetivos a través de reuniones entre los trabajadores y sus superiores.</li> <li>- Establecimiento de un sistema para el seguimiento del cumplimiento de la jornada laboral durante año 2020.</li> <li>- Establecimiento de metas para garantizar el cumplimiento de objetivos independientemente de la jornada laboral durante el año 2020.</li> <li>- Fomento del uso de sistemas no presenciales de pago durante el año 2020.</li> <li>- Asistencia para el uso de sistemas no presenciales de pago.</li> <li>- Revisión de las necesidades contingentes derivadas de la pandemia para contratar más personal.</li> <li>- Revisión de las necesidades contingentes derivadas de la pandemia para reubicar/ redirigir funciones del personal.</li> </ul> | <ol style="list-style-type: none"> <li>10. El área de recursos humanos selecciona a los candidatos más idóneos para cada puesto dentro de la organización.</li> <li>11. La organización cumple todas las disposiciones legales al momento de contratar o incorporar nuevo personal.</li> <li>12. Está de acuerdo en que es necesario que se brinden directrices y alcances sobre el desarrollo específico de las funciones a cada nuevo trabajador.</li> <li>13. Cree usted que sería positivo para la organización que de manera constante se revise el cumplimiento de los objetivos a través de reuniones entre los trabajadores y sus superiores.</li> <li>14. La organización ha establecido un sistema para el seguimiento del cumplimiento de la jornada laboral durante el año 2020.</li> <li>15. La organización ha establecido/definido metas para garantizar el cumplimiento de objetivos independientemente de la jornada laboral durante el año 2020.</li> <li>16. La organización ha fomentado el uso de sistemas no presenciales de pago durante el año 2020.</li> <li>17. Está de acuerdo en que es necesario que la organización brinde asistencia para el uso de sistemas no presenciales de pago.</li> <li>18. La organización ha efectuado una revisión sobre las necesidades contingentes derivadas de la pandemia para contratar más personal.</li> <li>19. La organización ha efectuado una revisión sobre las necesidades contingentes derivadas de la pandemia para reubicar/ redirigir funciones del personal.</li> </ol> | <p>1: Totalmente en desacuerdo.<br/>2: En desacuerdo.<br/>3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo.<br/>4: De acuerdo.<br/>5: Totalmente de acuerdo.</p> <p>Escala de Likert</p> |
| Gestión de desarrollo y capacitación | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Programas de capacitación de personal (tecnología, uso de entornos virtuales, entre otros)</li> </ul>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>20. La organización realiza programas de capacitación de personal (tecnología, uso de entornos virtuales, entre otros).</li> </ol>   |   |



|  |   |   |   |
|--|---|---|---|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- por parte de la UGEL LC.</li> <li>- Oportunidades para el desarrollo brindadas por la UGEL LC.</li> <li>- Promoción adecuada y facilidades en el ejercicio de actividades de desarrollo personal y profesional por parte de la UGEL LC.</li> <li>- Capacitaciones para el uso/adaptación a las nuevas modalidades de trabajo dentro de la organización.</li> <li>- Capacitación especializada (a través de los Comités de Seguridad y Salud en el Trabajo) para orientar sobre acciones preventivas frente al Covid-19 por parte de la UGEL LC.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>21. La organización brinda oportunidades para el desarrollo profesional.</li> <li>22. La organización brinda facilidades y promueve el ejercicio de actividades de desarrollo personal y profesional.</li> <li>23. La organización ha brindado capacitación para el uso/adaptación a las nuevas modalidades de trabajo.</li> <li>24. La organización ha realizado actividades de capacitación especializada (a través de los Comités de Seguridad y Salud en el Trabajo) para orientar sobre acciones preventivas frente al Covid-19.</li> </ul> | <p>1: Totalmente en desacuerdo.<br/>2: En desacuerdo.<br/>3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo.<br/>4: De acuerdo.<br/>5: Totalmente de acuerdo.</p> <p>Escala de Likert</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de la compensación</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementación de mecanismos para garantizar el cumplimiento de obligaciones pensionarias, por parte de la organización, cuando deje de trabajar.</li> <li>- Realización de entrevistas de salida a las personas que dejen de trabajar en la UGEL LC.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>25. La organización ha implementado los mecanismos para garantizar el cumplimiento de obligaciones pensionarias cuando deje de trabajar</li> <li>26. Si una persona deja de trabajar en la organización, cree usted que sería útil que se realicen entrevistas de salida.</li> </ul>   | <p>1: Totalmente en desacuerdo.<br/>2: En desacuerdo.<br/>3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo.<br/>4: De acuerdo.<br/>5: Totalmente de acuerdo.</p> <p>Escala de Likert</p> |
| <p>Relaciones laborales, humanas y sociales</p>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementación de programas de bienestar y salud mental de manera necesaria en la UGEL LC.</li> <li>- Realización de actividades de integración laboral necesarias en la UGEL LC.</li> <li>- Establecimiento de protocolos de apoyo ante situaciones de estrés relacionadas a las modalidades de trabajo durante el año 2020 en la UGEL LC.</li> <li>- Establecimiento de sistemas de acondicionamiento</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>27. Está de acuerdo en que es necesario que la organización implemente programas de bienestar y salud mental.</li> <li>28. Está de acuerdo en que es necesario que la organización ejecute actividades de integración laboral.</li> <li>29. La UGEL LC ha establecido protocolos de apoyo ante situaciones de estrés relacionadas a las modalidades de trabajo durante el año 2020.</li> <li>30. La UGEL LC ha establecido sistemas de acondicionamiento físico/cuidado de salud mental para los colaboradores durante el año 2020.</li> </ul>   | <p>1: Totalmente en desacuerdo.<br/>2: En desacuerdo.<br/>3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo.<br/>4: De acuerdo.</p> <p>Escala de Likert</p>                               |



|               |                      |   |  |   |                         |
|---------------|----------------------|---|--|---|-------------------------|
|               |                      | físico/cuidado de salud mental para los colaboradores durante el año 2020 en la UGEL LC.  |  | 5: Totalmente de acuerdo.   |                         |
|               | Comunicación interna | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existencia de canales de comunicación adecuados entre las áreas que integran a la organización.</li> <li>- Existencia de canales y mecanismos de información oficial para dar a conocer las decisiones de la Alta Dirección respecto a las medidas tomadas con ocasión de la pandemia Covid-19 en la organización.</li> <li>- Información adecuada, oportuna ágil y directa sobre los cambios en las condiciones laborales, suspensiones, etc., a los colaboradores de la UGEL LC.</li> <li>- Funcionamiento eficiente de los canales de comunicación interna en la organización.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>31. En la organización existen canales de comunicación adecuados entre las áreas que la integran.</li> <li>32. La UGEL La Convención ha establecido/determinado canales y mecanismos de información oficial para dar a conocer las decisiones de la Alta Dirección respecto a las medidas tomadas con ocasión de la pandemia Covid-19.</li> <li>33. La UGEL La Convención ha informado a los colaboradores de manera oportuna, ágil y directa sobre los cambios en las condiciones laborales, suspensiones, etc.</li> <li>34. Dichos canales de comunicación interna funcionan eficientemente.</li> </ul> | <p>1: Totalmente en desacuerdo.</p> <p>2: En desacuerdo.</p> <p>3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo.</p> <p>4: De acuerdo.</p> <p>5: Totalmente de acuerdo.</p> | <p>Escala de Likert</p> |
| Productividad | Eficiencia           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilización de los recursos de la organización en forma óptima y adecuada.</li> <li>- Utilización de recursos considerando el presupuesto disponible de la entidad.</li> <li>- Utilización de recursos considerando la adquisición de bienes de alta calidad disponibles en el mercado.</li> <li>- Utilización de recursos considerando la adquisición de servicios de alta calidad disponibles en el mercado.</li> <li>- Respeto de los plazos establecidos para la realización de sus actividades y el cumplimiento de sus objetivos por parte de la UGEL LC.</li> </ul>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>35. La organización utiliza sus recursos en forma óptima y adecuada.</li> <li>36. La organización utiliza sus recursos considerando el presupuesto disponible de la entidad.</li> <li>37. La organización utiliza sus recursos considerando la adquisición de bienes de alta calidad disponibles en el mercado.</li> <li>38. La organización utiliza sus recursos considerando la adquisición de servicios de alta calidad disponibles en el mercado.</li> <li>39. La organización respeta los plazos establecidos para la realización de sus actividades y el cumplimiento de sus objetivos.</li> </ul>  | <p>1: Totalmente en desacuerdo.</p> <p>2: En desacuerdo.</p> <p>3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo.</p> <p>4: De acuerdo.</p> <p>5: Totalmente de acuerdo.</p> | <p>Escala de Likert</p> |



|             |  |  |   |                  |
|-------------|--|--|---|------------------|
| Eficacia    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplimiento de las etapas del plan trazado a inicios del periodo.</li> <li>- Cumplimiento de los objetivos planteados a inicio del periodo.</li> <li>- Ejecución oportuna del mantenimiento preventivo de locales escolares.</li> <li>- Pago oportuno mensual de los servicios básicos.</li> <li>- Envío oportuno de los materiales educativos y fungibles a las instituciones educativas.</li> </ul>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>40. La organización cumple con las etapas del plan trazado a inicios del periodo.</li> <li>41. La organización cumple con el logro de objetivos planteados a inicio del periodo.</li> <li>42. La organización ha ejecutado el mantenimiento preventivo de locales escolares en forma oportuna.</li> <li>43. La organización realiza los pagos oportunos mensuales de los servicios básicos</li> <li>44. La organización remite oportunamente los materiales educativos y fungibles a las instituciones educativas.</li> </ul>             | <p>1: Totalmente en desacuerdo.<br/>2: En desacuerdo.<br/>3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo.<br/>4: De acuerdo.<br/>5: Totalmente de acuerdo.</p> | Escala de Likert |
| Efectividad | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplimiento de los objetivos de la organización atendiendo a la trascendencia e importancia de los mismos.</li> <li>- Incremento de la productividad durante el 2020.</li> <li>- Alcance de resultados con base en la optimización de recursos.</li> <li>- Concordancia entre la realidad y las estadísticas de la organización.</li> <li>- Mantenimiento en el tiempo de las cifras y resultados alcanzados.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>45. La organización vela por el cumplimiento de sus objetivos atendiendo a la trascendencia e importancia de los mismos.</li> <li>46. La organización ha visto incrementada su productividad en el año 2020.</li> <li>47. La organización alcanza resultados con base en la optimización de recursos.</li> <li>48. En la organización existe concordancia entre la realidad y las estadísticas de la organización.</li> <li>49. En la organización existe el mantenimiento en el tiempo de las cifras y resultados alcanzados.</li> </ul> | <p>1: Totalmente en desacuerdo.<br/>2: En desacuerdo.<br/>3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo.<br/>4: De acuerdo.<br/>5: Totalmente de acuerdo.</p> | Escala de Likert |

Fuente: Elaboración Propia.



**INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**  
**“LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SU INFLUENCIA EN LA**  
**PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA UGEL LA**  
**CONVENCIÓN DURANTE EL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2020.”**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES**  
**UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO**

**I. INFORMACIÓN GENERAL**

El objetivo de esta encuesta es establecer la relación entre la gestión de recursos humanos y la productividad laboral en la UGEL La Convención durante el primer semestre del año 2020. Por ello le agradeceríamos responder a las preguntas que se indican a continuación, tomando en cuenta su experiencia en el referido periodo. Sus respuestas serán utilizadas de manera confidencial.

Edad:

Profesión u Ocupación:

Género: Femenino ( ) Masculino ( )

**II. INSTRUCCIONES:**

- Seleccione el número que expresa su grado de acuerdo o desacuerdo con el enunciado propuesto en cada pregunta. Recuerde responder con sinceridad y sin presión alguna, ya que no existen respuestas correctas o incorrectas. Donde:

| 1                        | 2             | 3                              | 4          | 5                     |
|--------------------------|---------------|--------------------------------|------------|-----------------------|
| Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |

| <b>GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>  |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| <b>Planificación de recursos humanos</b>  |   |   |   |   |   |
|   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. La organización ha planificado adecuadamente la gestión de los recursos humanos.   |   |   |   |   |   |
| 2. La organización ha comunicado adecuadamente las estrategias, políticas y procedimientos de recursos humanos.                               |   |   |   |   |   |
| 3. La organización ha determinado las necesidades de personal conforme a los objetivos institucionales.                                       |   |   |   |   |   |
| 4. La contratación del personal CAS para intervenciones priorizadas ha sido oportuna.   |   |   |   |   |   |
| 5. Se ha analizado la sostenibilidad financiera de la organización en relación a las necesidades de personal.                                 |   |   |   |   |   |
| <b>Organización y modalidades del trabajo</b>   |   |   |   |   |   |
|   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. El área de recursos humanos ha realizado un diseño adecuado de los puestos atendiendo a las necesidades de cada unidad de la organización. |   |   |   |   |   |
| 7. La relación entre esos puestos y los objetivos de la institución o las necesidades de cada área son de conocimiento general.               |   |   |   |   |   |
| 8. La organización ha implementado la modalidad de teletrabajo.   |   |   |   |   |   |
| 9. La organización ha implementado la modalidad de trabajo remoto.  |   |   |   |   |   |





| <b>Gestión del empleo</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| 10. El área de recursos humanos selecciona a los candidatos más idóneos para cada puesto dentro de la organización.  |          |          |          |          |          |
| 11. La organización cumple todas las disposiciones legales al momento de contratar o incorporar nuevo personal.  |          |          |          |          |          |
| 12. Está de acuerdo en que es necesario que se brinden directrices y alcances sobre el desarrollo específico de las funciones a cada nuevo trabajador.   |          |          |          |          |          |
| 13. Cree usted que sería positivo para la organización que de manera constante se revise el cumplimiento de los objetivos a través de reuniones entre los trabajadores y sus superiores.             |          |          |          |          |          |
| 14. La organización ha establecido un sistema para el seguimiento del cumplimiento de la jornada laboral durante el año 2020.  |          |          |          |          |          |
| 15. La organización ha establecido/definido metas para garantizar el cumplimiento de objetivos independientemente de la jornada laboral durante el año 2020.   |          |          |          |          |          |
| 16. La organización ha fomentado el uso de sistemas no presenciales de pago durante el año 2020.   |          |          |          |          |          |
| 17. Está de acuerdo en que es necesario que la organización brinde asistencia para el uso de sistemas no presenciales de pago.   |          |          |          |          |          |
| 18. La organización ha efectuado una revisión sobre las necesidades contingentes derivadas de la pandemia para contratar más personal.   |          |          |          |          |          |
| 19. La organización ha efectuado una revisión sobre las necesidades contingentes derivadas de la pandemia para reubicar/ redirigir funciones del personal.   |          |          |          |          |          |
| <b>Gestión de desarrollo y capacitación</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 20. La organización realiza programas de capacitación de personal (tecnología, uso de entornos virtuales, entre otros).  |          |          |          |          |          |
| 21. La organización brinda oportunidades para el desarrollo profesional.   |          |          |          |          |          |
| 22. La organización brinda facilidades y promueve el ejercicio de actividades de desarrollo personal y profesional.  |          |          |          |          |          |
| 23. La organización ha brindado capacitación para el uso/adaptación a las nuevas modalidades de trabajo.   |          |          |          |          |          |
| 24. La organización ha realizado actividades de capacitación especializada (a través de los Comités de Seguridad y Salud en el Trabajo) para orientar sobre acciones preventivas frente al Covid-19. |          |          |          |          |          |
| <b>Gestión de la compensación</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 25. La organización ha implementado los mecanismos para garantizar el cumplimiento de obligaciones pensionarias cuando deje de trabajar  |          |          |          |          |          |
| 26. Si una persona deja de trabajar en la organización, cree usted que sería útil que se realicen entrevistas de salida.   |          |          |          |          |          |
| <b>Relaciones laborales, humanas y sociales</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 27. Está de acuerdo en que es necesario que la organización implemente programas de bienestar y salud mental.  |          |          |          |          |          |
| 28. Está de acuerdo en que es necesario que la organización ejecute actividades de integración laboral.  |          |          |          |          |          |
| 29. La UGEL LC ha establecido protocolos de apoyo ante situaciones de estrés relacionadas a las modalidades de trabajo durante el año 2020.  |          |          |          |          |          |
| 30. La UGEL LC ha establecido sistemas de acondicionamiento físico/cuidado de salud mental para los colaboradores durante el año 2020.   |          |          |          |          |          |
| <b>Comunicación interna</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 31. En la organización existen canales de comunicación adecuados entre   |          |          |          |          |          |



|   |          |          |          |          |          |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| las áreas que la integran.  |          |          |          |          |          |
| 32. La UGEL La Convención ha establecido/determinado canales y mecanismos de información oficial para dar a conocer las decisiones de la Alta Dirección respecto a las medidas tomadas con ocasión de la pandemia Covid-19. |          |          |          |          |          |
| 33. La UGEL La Convención ha informado a los colaboradores de manera oportuna, ágil y directa sobre los cambios en las condiciones laborales, suspensiones, etc.  |          |          |          |          |          |
| 34. Dichos canales de comunicación interna funcionan eficientemente.  |          |          |          |          |          |
| <b>PRODUCTIVIDAD</b>  |          |          |          |          |          |
| <b>Eficiencia</b>   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 35. La organización utiliza sus recursos en forma óptima y adecuada.  |          |          |          |          |          |
| 36. La organización utiliza sus recursos considerando el presupuesto disponible de la entidad.  |          |          |          |          |          |
| 37. La organización utiliza sus recursos considerando la adquisición de bienes de alta calidad disponibles en el mercado.   |          |          |          |          |          |
| 38. La organización utiliza sus recursos considerando la adquisición de servicios de alta calidad disponibles en el mercado.  |          |          |          |          |          |
| 39. La organización respeta los plazos establecidos para la realización de sus actividades y el cumplimiento de sus objetivos.  |          |          |          |          |          |
| <b>Eficacia</b>   | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 40. La organización cumple con las etapas del plan trazado a inicios del periodo.   |          |          |          |          |          |
| 41. La organización cumple con el logro de objetivos planteados a inicio del periodo.   |          |          |          |          |          |
| 42. La organización ha ejecutado el mantenimiento preventivo de locales escolares en forma oportuna.  |          |          |          |          |          |
| 43. La organización realiza los pagos oportunos mensuales de los servicios básicos  |          |          |          |          |          |
| 44. La organización remite oportunamente los materiales educativos y fungibles a las instituciones educativas.  |          |          |          |          |          |
| <b>Efectividad</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| 45. La organización vela por el cumplimiento de sus objetivos atendiendo a la trascendencia e importancia de los mismos.  |          |          |          |          |          |
| 46. La organización ha visto incrementada su productividad en el año 2020.  |          |          |          |          |          |
| 47. La organización alcanza resultados con base en la optimización de recursos.   |          |          |          |          |          |
| 48. En la organización existe concordancia entre la realidad y las estadísticas de la organización.   |          |          |          |          |          |
| 49. En la organización existe el mantenimiento en el tiempo de las cifras y resultados alcanzados   |          |          |          |          |          |

Fuente: Elaboración Propia.



BASE DE DATOS SPSS

Tabla de frecuencias por cada pregunta del instrumento

| Pregunta   | Totalmente en desacuerdo  |       | En desacuerdo |       | Ni de acuerdo ni en desacuerdo |       | De acuerdo |       | Totalmente de acuerdo |       |
|--|---|-------|---------------|-------|--------------------------------|-------|------------|-------|-----------------------|-------|
|  | f   | %     | f             | %     | f                              | %     | f          | %     | f                     | %     |
|  | 1. La organización ha planificado adecuadamente la gestión de los recursos humanos. | 2     | 4,0%          | 8     | 16,0%                          | 18    | 36,0%      | 20    | 40,0%                 | 2     |
| 2. La organización ha comunicado adecuadamente las estrategias, políticas y procedimientos de recursos humanos.  | 2   | 4,0%  | 11            | 22,0% | 21                             | 42,0% | 14         | 28,0% | 2                     | 4,0%  |
| 3. La organización ha determinado las necesidades de personal conforme a los objetivos institucionales.  | 2   | 4,0%  | 12            | 24,0% | 13                             | 26,0% | 19         | 38,0% | 4                     | 8,0%  |
| 4. La contratación del personal CAS para intervenciones priorizadas ha sido oportuna.  | 3   | 6,0%  | 13            | 26,0% | 16                             | 32,0% | 13         | 26,0% | 5                     | 10,0% |
| 5. Se ha analizado la sostenibilidad financiera de la organización en relación a las necesidades de personal.  | 3   | 6,0%  | 8             | 16,0% | 21                             | 42,0% | 14         | 28,0% | 4                     | 8,0%  |
| 6. El área de recursos humanos ha realizado un diseño adecuado de los puestos atendiendo a las necesidades de cada unidad de la organización.  | 5   | 10,0% | 10            | 20,0% | 15                             | 30,0% | 17         | 34,0% | 3                     | 6,0%  |
| 7. La relación entre esos puestos y los objetivos de la institución o las necesidades de cada área son de conocimiento general.  | 2   | 4,0%  | 5             | 10,0% | 19                             | 38,0% | 21         | 42,0% | 3                     | 6,0%  |
| 8. La organización ha implementado la modalidad de teletrabajo.  | 3   | 6,0%  | 8             | 16,0% | 9                              | 18,0% | 22         | 44,0% | 8                     | 16,0% |
| 9. La organización ha implementado la modalidad de trabajo remoto.   | 0   | 0,0%  | 8             | 16,0% | 4                              | 8,0%  | 31         | 62,0% | 7                     | 14,0% |
| 10. El área de recursos humanos selecciona a los candidatos más idóneos para cada puesto dentro de la organización.  | 5   | 10,0% | 8             | 16,0% | 14                             | 28,0% | 20         | 40,0% | 3                     | 6,0%  |
| 11. La organización cumple todas las disposiciones legales al momento de contratar o incorporar nuevo personal.  | 4   | 8,0%  | 11            | 22,0% | 6                              | 12,0% | 25         | 50,0% | 4                     | 8,0%  |
| 12. Está de acuerdo en que es necesario que se brinden directrices y alcances sobre el desarrollo específico de las funciones a cada nuevo trabajador.                                   | 0   | 0,0%  | 3             | 6,0%  | 6                              | 12,0% | 11         | 22,0% | 30                    | 60,0% |
| 13. Cree usted que sería positivo para la organización que de manera constante se revise el cumplimiento de los objetivos a través de reuniones entre los trabajadores y sus superiores. | 0   | 0,0%  | 2             | 4,0%  | 3                              | 6,0%  | 13         | 26,0% | 32                    | 64,0% |
| 14. La organización ha establecido un sistema para el seguimiento del cumplimiento de la jornada laboral durante el año 2020.  | 2   | 4,0%  | 5             | 10,0% | 18                             | 36,0% | 21         | 42,0% | 4                     | 8,0%  |
| 15. La organización ha establecido/definido metas para garantizar el cumplimiento de objetivos independientemente de la jornada laboral durante el año 2020.                             | 1   | 2,0%  | 7             | 14,0% | 16                             | 32,0% | 24         | 48,0% | 2                     | 4,0%  |
| 16. La organización ha fomentado el uso de sistemas no presenciales de pago durante el año 2020.   | 2   | 4,0%  | 6             | 12,0% | 17                             | 34,0% | 18         | 36,0% | 7                     | 14,0% |
| 17. Está de acuerdo en que es necesario que la organización brinde asistencia para el uso de sistemas no presenciales de pago.   | 0   | 0,0%  | 3             | 6,0%  | 12                             | 24,0% | 11         | 22,0% | 24                    | 48,0% |
| 18. La organización ha efectuado una revisión sobre las necesidades contingentes derivadas de la pandemia para contratar más personal.   | 2   | 4,0%  | 6             | 12,0% | 21                             | 42,0% | 17         | 34,0% | 4                     | 8,0%  |



|   | 2 | 4,0%  | 5  | 10,0% | 20 | 40,0% | 19 | 38,0% | 4  | 8,0%  |
|---|---|-------|----|-------|----|-------|----|-------|----|-------|
| 19. La organización ha efectuado una revisión sobre las necesidades contingentes derivadas de la pandemia para reubicar/ redirigir funciones del personal.  |   |       |    |       |    |       |    |       |    |       |
| 20. La organización realiza programas de capacitación de personal (tecnología, uso de entornos virtuales, entre otros).   | 9 | 18,0% | 12 | 24,0% | 14 | 28,0% | 14 | 28,0% | 1  | 2,0%  |
| 21. La organización brinda oportunidades para el desarrollo profesional.  | 5 | 10,0% | 12 | 24,0% | 18 | 36,0% | 12 | 24,0% | 3  | 6,0%  |
| 22. La organización brinda facilidades y promueve el ejercicio de actividades de desarrollo personal y profesional.   | 4 | 8,0%  | 10 | 20,0% | 18 | 36,0% | 16 | 32,0% | 2  | 4,0%  |
| 23. La organización ha brindado capacitación para el uso/adaptación a las nuevas modalidades de trabajo.  | 6 | 12,0% | 11 | 22,0% | 21 | 42,0% | 10 | 20,0% | 2  | 4,0%  |
| 24. La organización ha realizado actividades de capacitación especializada (a través de los Comités de Seguridad y Salud en el Trabajo) para orientar sobre acciones preventivas frente al Covid-19.                        | 4 | 8,0%  | 7  | 14,0% | 16 | 32,0% | 19 | 38,0% | 4  | 8,0%  |
| 25. La organización ha implementado los mecanismos para garantizar el cumplimiento de obligaciones pensionarias cuando deje de trabajar   | 6 | 12,0% | 6  | 12,0% | 21 | 42,0% | 15 | 30,0% | 2  | 4,0%  |
| 26. Si una persona deja de trabajar en la organización, cree usted que sería útil que se realicen entrevistas de salida.  | 4 | 8,0%  | 4  | 8,0%  | 10 | 20,0% | 21 | 42,0% | 11 | 22,0% |
| 27. Está de acuerdo en que es necesario que la organización implemente programas de bienestar y salud mental.   | 2 | 4,0%  | 1  | 2,0%  | 6  | 12,0% | 16 | 32,0% | 25 | 50,0% |
| 28. Está de acuerdo en que es necesario que la organización ejecute actividades de integración laboral.   | 1 | 2,0%  | 2  | 4,0%  | 6  | 12,0% | 15 | 30,0% | 26 | 52,0% |
| 29. La UGEL LC ha establecido protocolos de apoyo ante situaciones de estrés relacionadas a las modalidades de trabajo durante el año 2020.   | 9 | 18,0% | 10 | 20,0% | 19 | 38,0% | 11 | 22,0% | 1  | 2,0%  |
| 30. La UGEL LC ha establecido sistemas de acondicionamiento físico/cuidado de salud mental para los colaboradores durante el año 2020.  | 8 | 16,0% | 12 | 24,0% | 22 | 44,0% | 7  | 14,0% | 1  | 2,0%  |
| 31. En la organización existen canales de comunicación adecuados entre las áreas que la integran.   | 3 | 6,0%  | 6  | 12,0% | 15 | 30,0% | 23 | 46,0% | 3  | 6,0%  |
| 32. La UGEL La Convención ha establecido/determinado canales y mecanismos de información oficial para dar a conocer las decisiones de la Alta Dirección respecto a las medidas tomadas con ocasión de la pandemia Covid-19. | 1 | 2,0%  | 7  | 14,0% | 11 | 22,0% | 28 | 56,0% | 3  | 6,0%  |
| 33. La UGEL La Convención ha informado a los colaboradores de manera oportuna, ágil y directa sobre los cambios en las condiciones laborales, suspensiones, etc.  | 3 | 6,0%  | 10 | 20,0% | 13 | 26,0% | 21 | 42,0% | 3  | 6,0%  |
| 34. Dichos canales de comunicación interna funcionan eficientemente.  | 5 | 10,0% | 9  | 18,0% | 13 | 26,0% | 19 | 38,0% | 4  | 8,0%  |
| 35. La organización utiliza sus recursos en forma óptima y adecuada.  | 4 | 8,0%  | 6  | 12,0% | 14 | 28,0% | 21 | 42,0% | 5  | 10,0% |
| 36. La organización utiliza sus recursos considerando el presupuesto disponible de la entidad.  | 6 | 12,0% | 12 | 24,0% | 10 | 20,0% | 17 | 34,0% | 5  | 10,0% |
| 37. La organización utiliza sus recursos considerando la adquisición de bienes de alta calidad disponibles en el mercado.   | 4 | 8,0%  | 8  | 16,0% | 21 | 42,0% | 16 | 32,0% | 1  | 2,0%  |



|     |  |   |       |    |       |    |       |    |       |    |       |
|-----|--|---|-------|----|-------|----|-------|----|-------|----|-------|
| 38. | La organización utiliza sus recursos considerando la adquisición de servicios de alta calidad disponibles en el mercado.   | 3 | 6,0%  | 9  | 18,0% | 19 | 38,0% | 17 | 34,0% | 2  | 4,0%  |
| 39. | La organización respeta los plazos establecidos para la realización de sus actividades y el cumplimiento de sus objetivos. | 2 | 4,0%  | 6  | 12,0% | 16 | 32,0% | 23 | 46,0% | 3  | 6,0%  |
| 40. | La organización cumple con las etapas del plan trazado a inicios del periodo.  | 5 | 10,0% | 8  | 16,0% | 16 | 32,0% | 17 | 34,0% | 4  | 8,0%  |
| 41. | La organización cumple con el logro de objetivos planteados a inicio del periodo.  | 1 | 2,0%  | 15 | 30,0% | 8  | 16,0% | 22 | 44,0% | 4  | 8,0%  |
| 42. | La organización ha ejecutado el mantenimiento preventivo de locales escolares en forma oportuna.                           | 4 | 8,0%  | 7  | 14,0% | 14 | 28,0% | 21 | 42,0% | 4  | 8,0%  |
| 43. | La organización realiza los pagos oportunos mensuales de los servicios básicos   | 2 | 4,0%  | 6  | 12,0% | 9  | 18,0% | 23 | 46,0% | 10 | 20,0% |
| 44. | La organización remite oportunamente los materiales educativos y fungibles a las instituciones educativas.                 | 4 | 8,0%  | 8  | 16,0% | 7  | 14,0% | 23 | 46,0% | 8  | 16,0% |
| 45. | La organización vela por el cumplimiento de sus objetivos atendiendo a la trascendencia e importancia de los mismos.       | 2 | 4,0%  | 8  | 16,0% | 11 | 22,0% | 25 | 50,0% | 4  | 8,0%  |
| 46. | La organización ha visto incrementada su productividad en el año 2020.   | 5 | 10,0% | 9  | 18,0% | 18 | 36,0% | 16 | 32,0% | 2  | 4,0%  |
| 47. | La organización alcanza resultados con base en la optimización de recursos.  | 3 | 6,0%  | 14 | 28,0% | 8  | 16,0% | 22 | 44,0% | 3  | 6,0%  |
| 48. | En la organización existe concordancia entre la realidad y las estadísticas de la organización.                            | 4 | 8,0%  | 11 | 22,0% | 16 | 32,0% | 15 | 30,0% | 4  | 8,0%  |
| 49. | En la organización existe el mantenimiento en el tiempo de las cifras y resultados alcanzados.                             | 5 | 10,0% | 7  | 14,0% | 16 | 32,0% | 17 | 34,0% | 5  | 10,0% |