

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO
ESCUELA DE POST GRADO
MAESTRÍA EN INGENIERIA CIVIL
MENCION GERENCIA DE LA CONSTRUCCIÓN



GESTION DEL CAPITAL HUMANO Y PRODUCTIVIDAD
EN LA GERENCIA DE INFRAESTRUCTURA DEL
GOBIERNO REGIONAL DEL CUSCO-2017

Tesis presentada por:

Bach. Mabel Gonzáles García

Para optar al Grado Académico de Maestro
en Ingeniería Civil mención Gerencia de
la Construcción.

Asesor:

Dr. José Félix Pazos Miranda

CUSCO-2019

DEDICATORIA

En primer lugar, dedico este trabajo a Dios Todopoderoso y la Virgen, por darnos el libre albedrío y acompañarnos en las buenas decisiones para hacer tangibles nuestros sueños y propósitos, haciendo posible muchas veces lo imposible.

Así mismo dedico este trabajo a la creadora de mi vida, mi madre María Rita, a mi esposo e hija por ser la motivación de todo cuanto quiero y aspiro ahora y a todos mis familiares cercanos, por estar pendientes siempre de mí.

Mabel

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi sincero agradecimiento a todos los docentes de la Escuela de Post Grado de la tricentenaria Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, en especial a la plana docente de la Maestría en Ingeniería Civil, por esa paciencia en la generación y transmisión de conocimientos.

A mi asesor el Dr. José Félix Pazos Miranda, por esa sapiencia en la orientación de este reporte de investigación.

A los funcionarios y trabajadores de la Gerencia de Infraestructura del Gobierno Regional del Cusco.

Mabel

RESUMEN

El presente informe de investigación tiene por objetivo describir y analizar la gestión del capital humano para alcanzar la productividad en la Gerencia de Infraestructura del Gobierno Regional de Cusco- 2017. Para este efecto se ha ejecutado una investigación de enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo correlacional, con diseño no experimental, de corte transversal, la unidad de análisis fue cada funcionario o servidor administrativo que acepto participar del estudio, la población es de 43 y la muestra de 30 encuestados utilizando un método no probabilístico con la modalidad de sujetos voluntarios, la técnica para recoger datos ha sido la encuesta y el instrumento el cuestionario, validado por criterio de expertos. Los resultados evidencian que la gestión del capital humano presenta características de nivel regular y en cuanto respecta a la productividad también está en niveles regulares. Finalmente se puede afirmar que la adecuada gestión del capital humano provocará niveles aceptables de productividad.

Palabras clave: gestión del capital humano, productividad.

ABSTRACT

The purpose of this research report is to describe and analyze the management of human capital to achieve productivity in the Infrastructure Management of the Regional Government of Cusco- 2017. For this purpose, a quantitative approach research, with a correlational descriptive scope, has been carried out. With a non-experimental, cross-sectional design, the unit of analysis was each official or administrative server that agreed to participate in the study, the population is 43 and the sample of 30 respondents using a non-probabilistic method with the modality of voluntary subjects, the technique to collect data, the questionnaire and the instrument have been the questionnaire, validated by expert criteria. The results show that human capital management has characteristics of a regular level and as regards productivity it is also at regular levels. Finally, it can be affirmed that the adequate management of human capital will cause acceptable levels of productivity.

Keywords: human capital management, productivity.

INDICE GENERAL

Dedicatorias	II
Agradecimientos	III
Resumen.....	IV
Abstract.....	V
Indice General.....	VI
Introducción	X

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Situación problemática.....	1
1.2. Formulación del problema	3
1.2.1. Problema general	3
1.2.2. Problemas específicos.....	4
1.3. Justificación de la investigación	4
1.3.1. Justificación teórica	4
1.3.2. Justificación práctica.....	4
1.3.3. Justificación metodológica	5
1.4. Objetivos de la investigación	5
1.4.1. Objetivo general.....	5
1.4.2. Objetivos específicos	5
1.5. Delimitación de la investigación.....	6
1.5.1. Delimitación espacial.....	6
1.5.2. Delimitación temporal	6

CAPITULO II: MARCO TEORICO CONCEPTUAL

2.1. Bases teóricas.....	7
2.1.1. Capital Humano	7

- Tipos de Capital	7
- Definiciones sobre capital humano.....	9
- Modelos teóricos sobre el capital humano.....	10
- El capital humano como activo intangible.....	13
- Elementos del capital humano	14
- Desarrollo del capital humano y conocimiento organizacional.....	15
- La gestión del capital humano en el contexto organizacional	18
2.1.2 Productividad.....	20
- Definición de productividad	20
- Componentes estructurales de la productividad	22
- Medición de la productividad.....	23
2.2. Marco conceptual.....	23
2.3. Antecedentes de la investigación.	24
2.3.1. Antecedentes internacionales.	24
2.3.2. Antecedentes nacionales.....	28
2.3.3. Antecedentes locales.....	32

CAPITULO III: HIPOTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis.....	35
3.1.1. Hipótesis general.....	35
3.1.2. Hipótesis específicas.....	35
3.2. Identificación de variables e indicadores.	36
3.3. Operacionalización de las variables.....	36

CAPITULO IV: METODOLOGIA

4.1. Ámbito de estudio: Localización política y geográfica.	37
4.2. Tipo y nivel de investigación.....	37
4.3. Unidad de análisis	38

4.4.	Población de estudio	38
4.5.	Tamaño de muestra	38
4.6.	Técnicas de selección de muestra	39
4.7.	Técnicas de recolección de información	39
4.8.	Técnicas de procesamiento de datos	39

CAPITULO V: RESULTADOS Y DISCUSION

5.1.	Gestión del capital humano en la Gerencia de Infraestructura del Gobierno Regional de Cusco- 2017.	40
5.1.1.	Dimensión: centrado en las personas	41
5.1.2.	Dimensión: centrado en los procesos.....	48
5.1.3.	Dimensión: centrado en la tecnología.....	55
5.1.4.	Resumen de la calificación de la gestión del capital humano.....	59
5.2.	Productividad en la Gerencia de Infraestructura del Gobierno Regional de Cusco- 2017	60
5.2.1.	Dimensión: Eficiencia.....	60
5.3.	Estrategias para mejorar la gestión del capital humano que permita mejorar la productividad en la Gerencia de Infraestructura del Gobierno Regional de Cusco.....	62
5.3.1.	Filosofía institucional de la Gerencia Regional de Infraestructura.....	62
5.3.2.	Organigrama de la Gerencia Regional de Infraestructura.	63
5.3.3.	Estrategias para mejorar la gestión del capital humano.	64
5.4.	Discusión de los resultados.....	65

CONCLUSIONES	68
RECOMENDACIONES.....	70
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	71

ANEXO 1: Matriz de consistencia
ANEXO 2: Obras Analizadas en la productividad
ANEXO 3: Instrumento de recolección de datos.....

INTRODUCCION

La presente tesis que lleva por título “Gestión del capital humano y productividad en la gerencia de infraestructura del gobierno regional del cusco-2017”, tiene como propósito fundamental describir y analizar el desempeño del talento Humano para lograr la productividad en la gerencia de infraestructura del Gobierno Regional de Cusco en el año 2017. Sin duda, los resultados de esta investigación, además de permitir obtener el grado académico; constituirá una fuente de información muy útil para conocer la actual realidad de la Gestión del Talento Humano y la productividad en la GRI del GORE Cusco. A través de esta investigación se pretende, contribuir a mejorar la gestión del talento humano y Productividad en las instituciones públicas; para que al talento humano se le considere como algo único y primordial en el desarrollo de la empresa y/o Institución. Para cuyo efecto se ha organizado su presentación en cinco capítulos.

El primero de ellos denominado planteamiento del problema, se han considerado la situación problemática, la formulación del problema tanto general como específicos, la justificación teórica, práctica como metodológica de la investigación, los objetivos de investigación y la delimitación del estudio.

El segundo capítulo está dedicado a presentar de manera pertinente y resumida el marco teórico conceptual, en ella contiene el desarrollo teórico del capital humano, sus elementos, así como el desarrollo y gestión del capital humano en el contexto organizacional, también se presenta la productividad, y todo lo relacionado con los antecedentes de investigación.

En el tercer capítulo se exponen las hipótesis y variables, en el primer caso las hipótesis generales y específicas, mientras que en el caso de las variables se las ha identificado y posteriormente operacionalizado.

El cuarto capítulo denominado metodología tiene por fin presentar el tipo y nivel de investigación, las unidades de análisis, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, así como el procesamiento de los mismos.

En el último capítulo denominado resultados y discusión en primer lugar se describe y analiza la gestión del talento humano para alcanzar la productividad del mismo en la Gerencia de Infraestructura del Gobierno Regional de Cusco- 2017, para luego de analizar el sistema de gestión del talento humano se propondrán políticas y estrategias para alcanzar eficiencia y eficacia del talento humano en la Gerencia de Infraestructura del Gobierno Regional de Cusco – 2017, finalizando la tesis con las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Situación problemática.

En estos últimos años lo que ha sucedido en el ambiente de los sistemas productivos y de servicios es una verdadera revolución, pues hace un cuarto de siglo difícilmente se pensaba en el reto que podría significar la competencia japonesa, la calidad y la globalización de productos y servicios.

Todo este proceso de cambio ha motivado a diferentes organizaciones y empresas a tratar el problema del logro y de la medición de la calidad y de la productividad desde diversos enfoques, utilizando diferentes herramientas y tecnologías de la ciencia administrativa. Bien reza el dicho “todo lo que se mide, se puede cambiar”.

Esto hace que, si bien se cuente con una amplia bibliografía al respecto, su utilidad no es totalmente aprovechada al ser tratado el tema normalmente a nivel de empresa y de forma genérica, por lo que el usuario, gerente o consultor, debe pasar por una gran elaboración conceptual previa, a fin de poder aplicar dichos conceptos y términos correctamente a las diversas unidades de la empresa. (Olascoaga, A. (2015)

Todo lo anteriormente mencionado hace que se presenten dificultades que en estos tiempos de globalización y competitividad marcan la diferencia entre empresas exitosas y empresas que van camino a la extinción. La productividad de las mismas depende fundamentalmente del capital humano existente en ellas.

El capital humano corresponde al valor que generan las capacidades de las personas mediante la educación, la experiencia, la capacidad de conocer, de perfeccionarse, de tomar decisiones y de relacionarse con los demás; se puede decir también que corresponde al stock de conocimientos y habilidades que poseen los individuos y su capacidad para aplicarlos a los sistemas productivos.

En este contexto, como parte de una deficiente y escasa aplicación de los conocimientos en la ciencia administrativa, también se debe aplicar directamente al recurso humano, que por la evolución y desarrollo de la ciencia administrativa se denomina como Capital Humano, el cual es un factor importante para poder alcanzar niveles de eficiencia y calidad en los procesos de producción y **servucción** de servicios que brindan las empresas o instituciones

Por tal motivo es importante mencionar que la gestión del Capital Humano en las organizaciones permitirá alcanzar niveles de eficiencia y eficacia de los recursos de manera integral el cual a su vez permitirá alcanzar la productividad deseada.

De otro lado, la productividad, entendida como la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En realidad, la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida.

El objetivo de la productividad es medir la eficiencia de producción por cada factor o recurso utilizado, entendiendo por eficiencia el hecho de obtener el mejor o máximo rendimiento utilizando un mínimo de recursos. Es decir, cuantos menos recursos sean necesarios para producir una misma cantidad, mayor será la productividad y, por tanto, mayor será la eficiencia.

En un estudio realizado por Munguray y Ramírez (2007) en los resultados de su investigación, muestran evidencia del valor económico que adquieren los aspectos relacionados con el ser humano, sus capacidades, habilidades, educación y experiencia en las microempresas analizadas, sobre todo en escenarios adversos que imponen fuertes restricciones financieras, tecnológicas y de mercado como en el que operan. Los recursos financieros que determinan los recursos físicos están fuera del alcance de este tipo de negocios, por lo que el aprovechamiento y capitalización de su experiencia y de su educación se convierten en factores muy importantes para su sobrevivencia y permanencia tal como los resultados indican. El hecho de que este tipo de negocios opere con una proporción baja del factor capital y alta del factor trabajo sugiere que su productividad marginal en términos del capital sea alta. Ante la imposibilidad de disponer de capital físico adicional que mejore su productividad, se puede argumentar que el factor de cambio sea la acumulación de capital humano que pueden alcanzar a través de su escolaridad y su experiencia. De la misma forma, se puede sostener que estos recursos presenten altos rendimientos. Así, pequeñas adiciones de capital humano que permitan emprender procesos de ampliación de este recurso en las microempresas, pueden brindar beneficios sustanciales en la productividad equiparables a aquellos resultantes de la incorporación de capital físico.

Por todo lo expuesto, la aplicación de un enfoque en el Capital Humano como factor primordial para poder alcanzar niveles de eficiencia y eficacia el cual debe conllevar a lograr la productividad en la gestión de la Gerencia de Infraestructura de la Región de Cusco, se propone en investigar lo siguiente:

1.2. Formulación del problema.

1.2.1. Problema general.

¿En qué medida la gestión del capital humano incide en la productividad en la Gerencia de Infraestructura del Gobierno Regional de Cusco-2017?

1.2.2. Problemas específicos.

1. ¿Cómo es la gestión del capital humano en la Gerencia de Infraestructura del Gobierno Regional de Cusco - 2017?
2. ¿Cómo es la productividad en la Gerencia de Infraestructura del Gobierno Regional de Cusco - 2017?
3. ¿Cómo podríamos optimizar la gestión del capital humano para la mejora de productividad en la Gerencia de Infraestructura del Gobierno Regional de Cusco - 2017?

1.3. Justificación de la investigación.

1.3.1. Justificación teórica.

Los conocimientos producidos en la presente investigación sumarán al cuerpo de conocimientos existentes sobre el desempeño del talento humano, así como la productividad. Contrastando información ya existente en el estado de arte de la investigación.

1.3.2. Justificación práctica.

El presente trabajo de investigación es de implicancia práctica ya que permitirá generar estrategias para incrementar la productividad, teniendo en cuenta que el sistema de gestión del recurso humano, las estrategias de eficiencia y eficacia y el programa de gestión, sino que también remiten a la posibilidad que se abre a las personas de crear, compartir y adquirir conocimientos. Para satisfacer la “productividad” el paso más fácil es inicialmente en la instalación de equipos e infraestructura en gestión.

Sin embargo, esto no es suficiente, por ello que la investigación permitirá con la descripción del fenómeno, compartir los valores críticos, y de esta manera, realizar acciones de capacitación que permitan lograr en tiempo récord un mejor nivel en productividad.

1.3.3. Justificación metodológica.

La investigación es de utilidad metodológica ya que permitirá a los próximos investigadores sobre el mismo tema utilizar el instrumento para medir tanto la gestión del recurso humano sí como sistema de políticas y estrategias en la Gerencia de Infraestructura del Gobierno Regional de Cusco – 2017.

Es útil porque el instrumento de recolección de datos será construido en base a la operacionalización de las variables, específicamente de acuerdo a las dimensiones que componen cada variable de estudio, asimismo este instrumento será validado por juicio de expertos y Alpha de Cronbach.

1.4. Objetivos de la investigación.

1.4.1. Objetivo general.

Determinar en que medida la gestión del capital humano incide en la productividad en la Gerencia de Infraestructura del Gobierno Regional de Cusco-2017.

1.4.2. Objetivos específicos.

1. Determinar cómo es la gestión del capital humano en la Gerencia de Infraestructura del Gobierno Regional de Cusco – 2017.Describir la productividad en la Gerencia de Infraestructura del Gobierno Regional de Cusco – 2017.
2. Identificar como es la productividad en la Gerencia de Infraestructura del Gobierno Regional de Cusco – 2017.
3. Proponer estrategias de gestión del capital humano que permitan mejorar la productividad en la Gerencia de Infraestructura del Gobierno Regional de Cusco – 2017.

1.5. Delimitación de la investigación.

1.5.1. Delimitación espacial.

La presente investigación se realizó en el ámbito de la Gerencia de Infraestructura del Gobierno Regional de Cusco.

1.5.2. Delimitación temporal.

El periodo de estudio corresponde al año 2017.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1. Bases teóricas

2.1.1. Capital Humano

La noción “capital” se asocia a la idea de “valor”, algo que se obtiene con esfuerzo y que, por tanto, debe tener las virtuosidades necesarias para que alguien esté dispuesto a pagar por ello. Sus principales características son que genera beneficios tangibles e intangibles y es más valioso mientras más raro y escaso, teniendo dueños individuales y colectivos, pero siempre asociado al principio de propiedad.

Su carácter tangible e intangible le hace ir de algo tan material como el dinero, hasta algo tan inmaterial como las capacidades y conocimientos de las personas, a partir de lo cual se originan las distintas definiciones conceptuales que se ofrecen sobre Capital Humano, con pretensiones incluso de “teoría” sobre el tema. (Abarzua, 2005)

- Tipos de capital

En general se puede hablar de diversos tipos de capital, los que se construyen sobre activos que van desde la tierra y el dinero, hasta las habilidades y conocimientos de las personas. En dicha propuesta se menciona los siguientes tipos de capital:

- **Capital físico:** referido a los activos tangibles, como la máquina o la tierra.
- **Capital financiero:** que enfatiza el dinero y los bienes transables en el mercado de capitales, bienes y servicios.
- **Capital organizacional:** que, a diferencia de los capitales tangibles, es un atributo de la acción colectiva y se refiere al conjunto de relaciones formales e informales, a la cultura, al conjunto de redes que constituyen cada organización, las que en su conjunto dan sustento a la sociedad organizada en general. El concepto abarca lo que la Comisión Económica para caracterizar como el conjunto de normas, instituciones y organizaciones que promueven la confianza, la ayuda recíproca y la cooperación.
- **Capital social:** se refiere a las relaciones sociales propiamente tal, a las redes y movibilidades que genera la vida en sociedad. Pero también se refiere a lo que se denomina señales y normas de contenido cultural, que contribuyen a generar un clima de confianza y un conjunto de constructos simbólicos que facilitan la interacción entre las personas (influencia familiar, calidad de la educación recibida, grupos de influencia, adhesión a determinados valores, entre otros). (Abarzua, 2005)
- **Capital humano:** corresponde al valor que generan las capacidades de las personas mediante la educación, la experiencia, la capacidad de conocer, de perfeccionarse, de tomar decisiones y de relacionarse con los demás. Se precisa más el concepto y agrega que éste corresponde al stock de conocimientos y habilidades que poseen los individuos y su capacidad para aplicarlos a los sistemas productivos.

- **Definiciones sobre capital humano**

La gestión del capital humano es una herramienta estratégica, indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales de acuerdo a las necesidades operativas donde se garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas “de lo que saben hacer” o podrían hacer (Mora, V. (2012).

Diversos autores han definido el capital humano como las capacidades de los individuos, las cuales son una fuente de innovación y renovación dentro de las empresas, como un inventario de destrezas y conocimientos de los individuos dentro de una organización o como el conocimiento que los empleados se llevan a sus casas cuando dejan la empresa al final del día. (García, 2006)

El capital humano constituye el stock de conocimiento individual de una organización representado por sus empleados. Es el valor acumulado de las inversiones en entrenamiento del personal, competencias y futuro. Es una fuente de innovación y renovación futura. La esencia del capital humano es la inteligencia pura de los miembros de la organización. Sostiene también que el capital humano es el conjunto de habilidades, conocimientos y competencias de las personas que trabajan a la empresa. (Ordóñez de Pablos, 2003)

El capital humano, es visto como la palanca de beneficios en la economía del conocimiento. Es el activo intelectual que se va a casa todos los días en las mentes de los empleados. También se define a nivel individual como la combinación de cuatro factores: herencia genética, educación, experiencia y actitudes frente a la vida y frente al trabajo. Es una fuente de innovación y de renovación estratégica. La esencia del capital humano es la verdadera inteligencia de los miembros de la organización. (Bontis & Fitz-Enz, 2002)

El capital humano como el conocimiento propiedad de las personas y que resulta de utilidad para la empresa, así como su capacidad para generar el mismo. Por

tanto, las actitudes junto con los conocimientos explícitos y las capacidades constituyen las competencias personales. Este bloque de capital humano junto con el de capital relacional y con el de capital estructural, a su vez dividido en capital organizacional y capital tecnológico, constituyen el capital intelectual. (Bueno Campos, 1998)

- **Modelos teóricos sobre el capital humano**

Existen dos modelos conocidos sobre el capital humano, el de Lucas y el de Romer de 1988 y 1990 respectivamente.

Romer diferencia el capital humano del tradicional factor trabajo. El modelo contempla la existencia de tres sectores económicos: un sector de investigación, un sector de producción de bienes intermedios que utiliza los nuevos diseños inventados por el sector de investigación y un sector de producción de bienes finales.

El stock de capital humano es fijo y se reparte entre el sector de investigación y el sector de producción. El nivel tecnológico, asociado al número de diseños disponibles en cada momento, varía en función del capital humano asignado al sector de investigación y del nivel tecnológico existente. La mejora en la tecnología incrementa la productividad del capital humano en el sector de investigación. La implicación de lo anterior es que un incremento en la cantidad de capital humano destinado al sector de investigación acelera la tasa de innovación, haciendo todavía más productivos a los investigadores. (Sánchez, 2007)

En el modelo de Lucas, la clave del crecimiento económico radica también en la acumulación de capital humano, la cual considera ligada, en primer lugar, a las decisiones personales de inversión en formación de los individuos y, en segundo lugar y siguiendo a Arrow, al aprendizaje por la práctica (derivado a la inversión realizada por la empresa en bienes de capital). El modelo relaciona los incrementos en el capital humano con el crecimiento de la productividad (no con la innovación). La acumulación de capital humano genera efectos externos positivos, dado que el modelo tiene en

cuenta el hecho de que los individuos son más productivos cuando están inmersos en un ambiente dotado de alto capital humano. La presencia de estos efectos externos, como en el caso del modelo de Romer, hace que las empresas no tengan los incentivos suficientes para invertir en capital humano todo lo que sería deseable o socialmente óptimo. La intervención del Estado para fomentar dicha inversión asegura la obtención de tasas de crecimiento más elevadas.

Se puede recoger brevemente también algunas de las ideas de la teoría de las organizaciones, es decir, de la economía de la empresa, que son básicamente las mismas que las de los modelos teórico-económicos que acabamos de ver, aunque expresadas de forma distinta.

En concreto, Gibbons y Johnston, plantean que la educación universitaria es de gran relevancia para los directivos o personas responsables de resolver problemas, dado que dota de una mejor habilidad general para detectar el conocimiento adecuado para la resolución de un problema o para iniciar un proceso de búsqueda del conocimiento relevante.

Otros autores sostienen argumentos muy parecidos. Así se plantea que los diferenciales de eficiencia entre empresas pueden ser explicados por las diferencias en las capacidades humanas y no solamente por las características de los equipos o por la dotación de capital.

Por otra parte, retoma una idea muy similar a la de Nelson y Phelps, esto es, que las personas con mayores niveles educativos sacan mayor partido a la tecnología disponible y, por lo tanto, se vuelven más productivas, haciendo que crezca la producción y consecuentemente la renta. (Sánchez, 2007)

Schenker y Brady (año) apuntan que una escasez de personas cualificadas, concretamente de científicos y de ingenieros, puede resultar en perjuicio de las dinámicas innovadoras, es decir, del desarrollo de nuevos productos y de nuevos procesos productivos. La falta de una adecuada formación y educación de los recursos humanos puede obstaculizar el aumento en competitividad de las empresas.

Figura 1: Existencia de vínculos directos

Fuente: (Sánchez, 2007)

La innovación, es decir, la mejora en los procesos productivos y la introducción de novedades en los mercados, implica generalmente mejoras en la productividad, lo cual redundará en una mayor posibilidad para las empresas de competir en los mercados. De acuerdo con todos los modelos que hemos repasado, parece existir una relación directa entre incremento del capital humano y mejora de las dinámicas innovadoras con los consecuentes resultados en términos de aumentos en la productividad y la competitividad de las empresas. Trasladando los mismos argumentos a la esfera macroeconómica, la conclusión que puede extraerse de la lectura de los modelos anteriores es que la acumulación en nuestra sociedad de mayores niveles de capital humano, permite resolver problemas de baja productividad y de diferenciales de crecimiento económico con respecto a otras economías competidoras.

La recomendación política económica que se deriva de la asunción de las ideas anteriores es que los gobiernos deben hacer un esfuerzo por dotar a las economías de mayores niveles de capital humano, teniendo en cuenta que, todo el capital humano que se genere será absorbido por el sector productivo, generando más productividad, competitividad y crecimiento de la renta. (Sánchez, 2007)

- **El capital humano como activo intangible.**

Desde el punto de vista del individuo, el Capital Humano es un stock inmaterial imputado a una persona, que puede usarse y ser acumulado, constituyéndose en una inversión que depende de la opción que cada uno puede hacer. Algunas propuestas, por ejemplo, sostienen que se puede evaluar por la diferencia entre gastos iniciales, constituidos principalmente por los gastos propios que se hacen en educación y sus rubros correspondientes (libros, laboratorios, útiles, etc.) y el costo de productividad, constituido por los salarios que se recibiría en un puesto de trabajo y sus rentas futuras actualizadas.

Así, puede calcularse la diferencia que existiría entre trabajar, o continuar una formación que en el futuro permitiese obtener una remuneración más alta que la actual. Naturalmente, a los factores anteriores deben sumarse los efectos de los demás capitales intangibles a que he hecho referencia con anterioridad y que están constituidos por elementos tales como la salud, la alimentación, la cultura, el medio físico, las organizaciones y, en general todo aquello que influye en la inversión hecha, para aumentar la productividad futura y sus rentas.

Este capital intangible que en parte importante es Capital Humano, se forma a través de procesos de formación general, que se desarrolla en el sistema educativo formal y, una vez logrado, se constituye en un patrimonio intangible del trabajador, cuyos costos no son naturalmente imputables a la empresa, sino al trabajador mismo, a su familia, al estado o a quienes contribuyeron directamente a financiarlo.

De esta manera, el contrato de trabajo es un acuerdo en que la empresa o la organización "compra" la fuerza de trabajo que significa el trabajador por una parte y, por otra, compra la formación y los conocimientos que el trabajador ha logrado desarrollar y la posibilidad futura que tiene de seguir perfeccionándose.

Esta formación y estos conocimientos, como lo señala Friedman (2004), deben ser entendidos como el capital intelectual de los trabajadores, que constituye hoy la riqueza oculta de las organizaciones, o sea un activo que será cada vez más valorado y

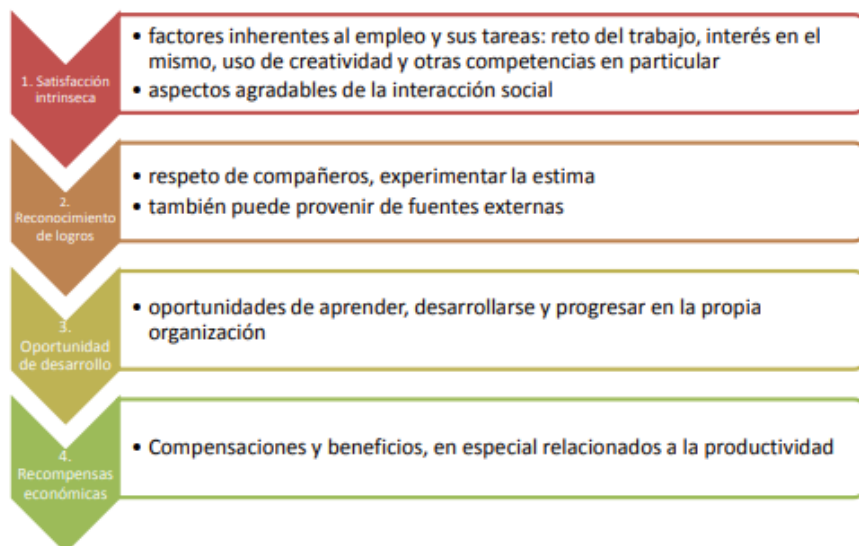
necesario para el funcionamiento de ellas. En esta parte del trabajo, confrontaré estos principios teóricos con lo que constituye los niveles de escolaridad regular y la formación específica, especialmente la que se logra a través de sistemas relativamente formalizados de capacitación que, con mayor o menor grado de eficiencia, determinan la naturaleza, calidad y volumen de este capital intelectual.

- **Elementos del capital humano.**

Cada una de las dimensiones citadas tiene diversos aspectos operativos que requieren ser planificados y detallados. Esta obra se enfoca en el aspecto del desarrollo y la consecuente planificación de un plan de carrera del factor humano. Davenport define al capital humano en tres elementos: capacidad, comportamiento y esfuerzo y señala que:

- La capacidad se divide en tres subcomponentes: conocimiento, habilidad y talento.
- El conocimiento lo representa como el contexto intelectual dentro del cual interactúa una persona.
- La habilidad como la familiaridad con los medios y métodos para realizar una determinada tarea. Abarca desde las habilidades físicas hasta un aprendizaje especializado.
- El talento como la facultad innata para realizar una tarea específica sinónimo de actitud.
- El comportamiento es la forma de manifestar la conducta de los valores éticos, creencias y relaciones ante el mundo, el comportamiento combina respuestas inherentes adquiridas con situaciones y estímulos situacionales.
- El esfuerzo es la aplicación consciente de los recursos mentales y físicos a un fin concreto, promueve tanto la habilidad como el conocimiento y el talento.

Figura 2: Categorías de factores necesarios para el desarrollo del factor humano.



Fuente: (Contreras, 2012)

- **Desarrollo del capital humano y conocimiento organizacional.**

El capital humano constituye actualmente un factor que agrega valor a las organizaciones, este valor se hace aún más relevante cuando el conocimiento se coloca en función del logro de los objetivos de la organización. El capital humano depende en gran medida de la capacidad que tengan las organizaciones para aprovechar y desarrollar el conocimiento.

El proceso idóneo para perfeccionar los conocimientos y desarrollar el capital humano es justamente el de capacitación y desarrollo de personal. El conocimiento adquiere una poderosa importancia en relación con la competitividad de las organizaciones, este conocimiento no sólo se encuentra en la mente de las personas como ya se mencionó, sino también en los procedimientos establecidos en documentos, en las rutinas y prácticas organizacionales. “La creación de conocimiento organizacional debe entenderse como la capacidad orgánica para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de una organización y materializarlos en productos, servicios y sistema.”.

Existen diversas propuestas en cuanto a los elementos del conocimiento organizacional, una de las más aceptadas propone que el conocimiento puede tener una regresión a la información y a la vez ésta a los datos. Con base en esta postura, se define a los datos como meramente descriptivos, no incluyen interpretaciones ni opiniones y en ocasiones sólo abarcan una parte de la realidad. La información se organiza de cierta manera siguiendo un propósito, es decir, los datos se pueden convertir en información cuando el que los crea, les agrega algún significado. El conocimiento viene a ser un proceso de avance a partir de los dos conceptos anteriores, es estructurar la información, los datos con experiencias y valores.

En el campo de la administración de personal se encuentran muchos ejemplos de lo anterior, se pueden tomar datos como los índices de rotación de personal, el número de ingresos por año, la cantidad de cursos impartidos, entre otros, todos estos datos pueden transformarse en conocimiento organizacional conforme se van estructurando en documentos, valorándose con la experiencia, complementándose con los datos de la propia cultura. (Contreras, 2012)

Figura 3: Conocimiento organizacional



Fuente: (Contreras, 2012)

El conocimiento se divide a la vez en dos dimensiones: tácito y explícito. El primero, conocimiento tácito, no se encuentra registrado en ningún medio, se obtiene de manera práctica y sólo se puede transmitir o recibir mediante la consulta directa al poseedor de este tipo de conocimiento. Es el tipo de conocimiento que depende de las características de una persona y de sus experiencias, se puede transmitir mediante el contacto directo con el individuo o a través de la observación.

El conocimiento explícito, es aquel que se exterioriza, puede encontrarse en diferentes medios, se puede transmitir mediante diversos documentos, bases de datos, etcétera. Ensamblar un equipo o aprender a manejar un teléfono celular, pueden ser ejemplos de este tipo de conocimiento. Ambos se pueden combinar y de hecho el que se pueda convertir un tipo de conocimiento en otro es lo que se considera la base para la creación del conocimiento organizacional.

Como puede observarse, de acuerdo con Nonaka y Takeuchi, en el proceso de socialización, los trabajadores comparten sus conocimientos resultado de sus experiencias, de sus habilidades y hasta de la creatividad que han puesto en desarrollar cierto tipo de aptitudes, recuérdese que este tipo de conocimiento es el que está dentro de cada una de las personas. (Nonaka & Takeuchi, 2015)

En el proceso de lo que denominan exteriorización, el conocimiento tácito se convierte en explícito, las personas comparten con otros su conocimiento a través de diferentes maneras que permitan a quienes reciben el conocimiento, entenderlo y utilizarlo. Después hay una fase de combinación en la que como se observa, el conocimiento va de explícito a explícito, pudiera no quedar claro solo al ver la imagen, sin embargo, lo que se pretende representar es la transformación de un conocimiento a otro más complejo, donde las personas no solo escuchan conceptos o reproducen modelos, sino que, gracias al intercambio de correos electrónicos, juntas, conversaciones, se sistematizan los conceptos. Al pasar a un proceso de interiorización, de nuevo la persona que recibe el conocimiento aporta algo de sus vivencias o experiencia y se vuelve tácito.

Como puede suponerse, la parte medular de estos conceptos en relación a las organizaciones, radica en que el éxito en ellas dependerá en una gran medida de su capacidad para convertir el conocimiento tácito que se encuentra en sus colaboradores y convertirlo en explícito. Si el tema es el desarrollo del capital humano, se debe entonces gestionar adecuadamente el conocimiento a fin de producir conocimientos y habilidades tanto en los individuos como en el ámbito organizacional, de ahí que la determinación de necesidades de capacitación, deba incluir este último aspecto. (Nonaka & Takeuchi, 2015)

- **La gestión del capital humano en el contexto organizacional.**

Siendo el capital humano el activo más importante que tiene una organización, es importante y necesario estudiar la manera como se puede gestionar, asociado con estrategias que conlleven mayor motivación, aprendizaje y en consecuencia eficiencia y competitividad para la organización.

La gestión del capital humano tiene sus orígenes en la Escuela Conductista, sus principales representantes Barnard y Lewin afirmaban la necesidad de abordar los conocimientos de una manera interdisciplinaria para una dirección eficiente de las personas en las organizaciones, tal afirmación da cuenta de la importancia del sujeto en los procesos organizacionales enmarcado en la corriente filosófica occidental llamada Pragmatismo la cual se centra en desarrollar una relación interactiva de los seres humanos y el mundo a través de las acciones y la experiencia humana.

Hay muchas interpretaciones acerca del Capital Humano como uno de los aspectos que analiza la gestión y valor de las personas en una organización, es común relacionarlo a personas de una organización o considerarlo como un recurso de esta, utilizando el concepto tradicional, es común referirse al Capital Humano como las cualidades intangibles de las personas, por ejemplo, la formación, educación, el conocimiento, la información, lo cual se asocia a dicho concepto. (Canto, 2011)

“El conocimiento (explícito o tácito) útil para la empresa que poseen las personas y equipos de la misma, así como su capacidad para regenerarlo; es decir su capacidad de aprender.”

Esto se relaciona con la gestión del recurso humano la cual Herrera Gómez: Conjunto de actividades y medidas concretas, adoptadas por los directivos en línea de la empresa, o encargados de determinadas funciones dentro del departamento de recursos humanos, y que tienen un efecto directo sobre los comportamientos, actitudes, satisfacción de una persona o un grupo reducido de personas dentro de la organización. (Nonaka & Takeuchi, 2015)

La relación entre el recurso humano y las actividades que estos ejercen en la organización, abordadas en la Escuela Conductista. Por otra parte, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de las organizaciones; cada uno de los componentes de ella debe moldearse para ajustarse a nuevas situaciones.

Tal afirmación da cuenta del carácter complejo del entorno caracterizadas por la incertidumbre y el cambio, lo que influye de manera directa generando desordenes internos, obligándolas a cambiar para restablecer el orden interno a través de procesos recursivos, reflexivos y de aprendizaje, en el cual el capital humano desempeña un rol clave. (Canto, 2011)

2.1.2 Productividad

- Definición de productividad

La productividad es una medida de qué tan eficientemente se utiliza el trabajo y el capital para producir valor económico. Una alta productividad implica que se logra producir mucho valor económico con poco trabajo o poco capital. Un aumento en productividad implica que se puede producir más con lo mismo.

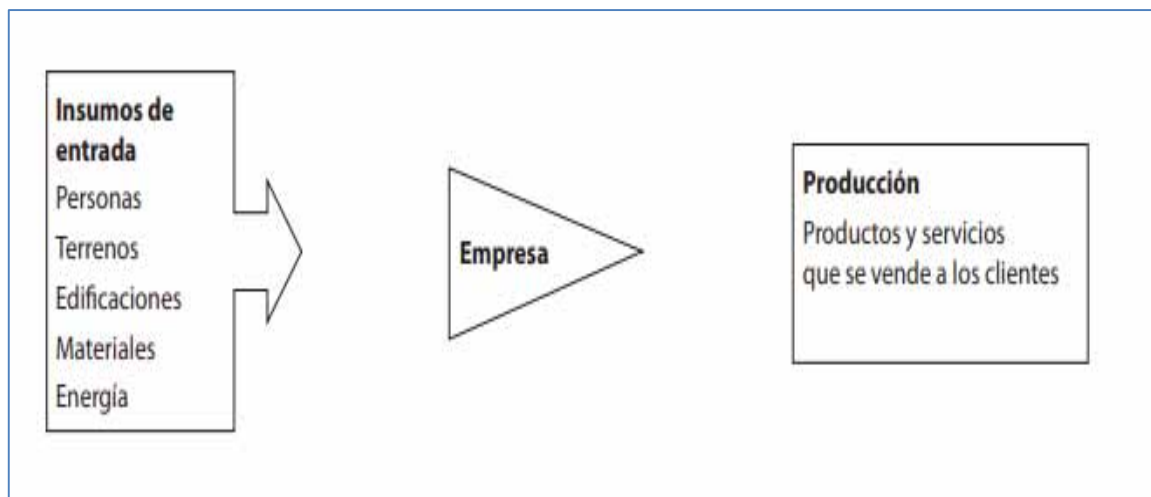
En términos económicos, la productividad es todo crecimiento en producción que no se explica por aumentos en trabajo, capital o en cualquier otro insumo intermedio utilizado para producir. Esto se puede expresar algebraicamente como:

$$\text{Producto Interno Bruto} = \text{Productividad} * f(\text{capital, trabajo})$$

Donde el Producto Interno Bruto, es una función f del capital y trabajo, y de la productividad. Así, la productividad es el crecimiento del Producto Interno Bruto que no se explica por los niveles de trabajo y capital.

Se debe tener presente que la productividad es el uso eficaz de la innovación y los recursos para aumentar el agregado añadido de productos y servicios. Para mejorar la productividad, el propietario de un negocio puede hacer dos cosas:

- Aumentar la producción sin cambiar el volumen de los insumos de entrada (producir y vender más)
- Disminuir el volumen de los insumos de entrada sin cambiar la producción (reducir los costos de los recursos utilizados en la empresa)

Figura 4: Productividad

Fuente: (OIT, 2016)

La producción obtenida de una cantidad dada de insumos de entrada es la productividad de esos insumos. La productividad de su empresa, por lo tanto, indica el grado de utilidad de sus recursos (insumos de entrada). Al aumentar su productividad, mejora el rendimiento de su empresa y, por lo tanto, aumenta sus ganancias.

En la Figura 5 se presentan diversas definiciones de productividad

Figura 5: Conceptualización de la productividad

Fuente	Concepto
J. EARLY -1900	La productividad es la relación entre la producción obtenida en un sistema de producción y los recursos utilizados.
Cooperación Económica Europea (O.C.E.E.) -1950	Cociente que se obtiene al dividir la producción por uno de los factores utilizados.
DAVIS- 1955	Cambio en el producto obtenido por los recursos gastados.
FABRICANT - 1962	Siempre una razón entre la producción y los insumos.
R. F. Siegel - 1976	Una familia de razones entre la producción y los insumos.
Sumanth -1979	Productividad total: La razón de producción tangible entre insumos tangibles.
Diccionario virtual de Economía	Productividad es la relación entre los resultados y el tiempo empleado en obtenerlos.

Fuente: (Bonilla, 2012)

- **Componentes estructurales de la productividad**

- **Capital humano.** Se sostiene que el capital humano cumple un rol crucial en el crecimiento económico, pues este no solo complementa a los otros factores de producción sino también determina las innovaciones tecnológicas de países productores de ellas, así como modos de producción más eficientes. Además, facilita la absorción de tecnología y procesos de producción más eficiente de países que no producen tecnología.
- **Apertura comercial.** La literatura pone atención en cinco canales a través de los cuales el comercio afecta el crecimiento, dos de los cuales son a través de la productividad total de los factores: difusión tanto de la innovación tecnológica como de las mejoras en la práctica gerencial a través de interacciones más fuertes con firmas y mercados externos; y reducción de los incentivos para las firmas a realizar actividades rentistas que son improductivas y poco eficientes.
- **Infraestructura pública.** La infraestructura no solo afecta el crecimiento económico de largo plazo como un factor de producción, sino también mejorando la productividad total de los factores, pues un mejor desarrollo de la infraestructura reduce los costos de producción y, por ende, hace más eficientes a los demás sectores productivos de la economía.
- **Políticas de estabilización:** Las políticas de estabilización no solo afectan las fluctuaciones cíclicas sino también el crecimiento de largo plazo. En efecto, un argumento es que las variables de estabilización macroeconómica tienen impacto tanto sobre el ciclo económico como en el desempeño de largo plazo de la economía. Políticas monetarias, fiscales y financieras que contribuyan a estabilizar el entorno macroeconómico y reducir las crisis son importantes para el crecimiento de largo plazo, pues reducen la incertidumbre.

- Medición de la productividad

La productividad al constituirse en un elemento fundamental que explica gran parte de las diferencias en el producto per cápita entre las economías desarrolladas y aquellas en desarrollo, se puede medir de diversas maneras, al ser una variable fundamental cuyo comportamiento acelera o retrasa la capacidad productiva de una economía; por tanto, contextualizarla, medirla y evaluarla es de primordial importancia para formular políticas que estimulen su desarrollo. En la Figura 6 se presentan algunas formas de establecer la medición de la productividad.

Figura 6: Medición de la productividad

Indicador	Relación matemática
Productividad del Trabajo	Producción Total/No.de Trabajadores
Productividad del Capital	Producción Total /Capital Total
Productividad Marginal del Trabajo	Inc. Producción Total / Inc. en unidades de Trabajo
Productividad Marginal del Capital	Inc. Producción Total / Inc. en unidades de capital

Fuente: (Bonilla, 2012)

2.2. Marco conceptual

- a. **Eficiencia.** Es la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir lo que queremos determinadamente. (según la RAE). Eficiencia es “hacer bien las cosas”, es decir hacer las cosas buscando la mejor relación posible entre los recursos empleados y los resultados obtenidos, la eficiencia tiene que ver con el “como” se hacen las cosas (Drucker)
- b. **Eficacia.** Es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción (RAE). No debe confundirse este concepto con el de eficiencia (del latín *efficientia*), que se refiere al uso racional de los medios para alcanzar un objetivo predeterminado (es decir, cumplir un objetivo con el mínimo de recursos disponibles y tiempo). Eficacia es “hacer las cosas correctas”, es decir hacer las cosas que mejor conducen a la

consecución de los Resultados. La eficacia tiene que ver con el “que” cosas se hacen (Drucker)

- c. **Efectividad.** Es sinónimo de Eficacia. Efectividad es “hacer bien las cosas correctas” es decir, hacer las cosas de forma eficiente y eficaz. La efectividad tiene que ver con “que” cosas se hacen y con “como” se hacen esas cosas (Drucker)
- d. **Servucción.** Es un neologismo que se emplea en el ámbito de la gestión empresarial para referirse al proceso que se lleva a cabo a la hora de ofrecer un servicio. Es interesante saber que este término fue acuñado en la década de los 80 por los docentes galos Eric Langeard y Pierre Eiglier. Se considera que se obtiene a partir de la suma de las palabras “serv-icio” y “producción”

2.3. Antecedentes de la investigación.

2.3.1. Antecedentes internacionales.

En el trabajo de investigación realizado por Osses (2017) denominado “Estudio de identificación de pérdidas en edificación en altura” cuyo objetivo es el de identificar las pérdidas en edificaciones de altura, considera lo siguiente: El parque inmobiliario en Chile ha ido creciendo desde la década de los 90, uno de los motivos de este crecimiento fue el gran interés de un sector de población por migrar a la zona céntrica de la Región Metropolitana ya sea por la comodidad que otorga tanto en la conectividad hacia otras comunas como la riqueza cultural que entregaba dicho sector en aquella época. Esto generó en aquellos años y hasta el momento una gran demanda por querer construir en dichos lugares, provocando un alza en valor del metro cuadrado de suelo repercutiendo incluso en comunas aledañas a Santiago Centro. A partir de lo anterior, se abre la inquietud por saber que tal son los procesos constructivos que se utilizan y a su vez indagar en la productividad para determinar las pérdidas operativas asociadas a los procedimientos constructivos utilizados, pues la incertidumbre que existe en el rubro es muy elevada. Es por esto, que las etapas de Planificación y Control serán fundamentales

para identificar partidas que no agreguen valor al proyecto debido a que una vez identificadas se podrán realizar tareas o cambios paliativos con el fin aumentar la productividad.

La nueva filosofía de producción llamada Lean Construction o más bien conocida como Construcción sin Pérdidas, viene en ayuda a resolver problemas serios del rubro, ya que a través de sus principios Lean, se pueden formular herramientas para la identificación de actividades que no aportan valor. El objetivo principal de esta investigación es “Identificar pérdidas y fuentes de pérdidas producidas por malas gestiones al realizar la ejecución de obra gruesa en edificación en altura”. La metodología utilizada está basada en una investigación cuantitativa, donde para comenzar se investigó y se recogió material vía internet; documentos digitales, papel, además por medio de libros y tesis relacionados a la productividad, todos ellos citados y presentes en la bibliografía. (Osses, 2017)

En el estudio realizado por Barillas (2010) denominado “Estudio comparativo de la productividad de construcción de casas en serie, utilizando el método de planificación tradicional y el sistema del último planificador” considera lo siguiente

El sistema tradicional, se lleva a cabo mediante la elaboración del diagrama de Gantt. El sistema del último planificador, se llevó a cabo a partir del diagrama de Gantt, para luego hacer planificaciones intermedias, que en este caso serán de cuatro semanas cada una y dentro de estas se hacen planificaciones de trabajo semanal, evaluando así el desempeño de las unidades de producción (cuadrillas de trabajo), dándole seguimiento al proyecto mediante reuniones semanales donde se evalúan restricciones y desempeños. (Barillas, 2010)

En el trabajo de investigación (Paez, 2014) intitulado “Responsabilidad social corporativa con la gestión del talento humano”. Caso: Empresa de construcción del nuevo aeropuerto internacional de Quito. Tiene como resumen: Identificar la responsabilidad social es identificar la adopción de políticas y principios éticos, basados en el respeto a los derechos humanos, principalmente en lo relacionado con sus

trabajadores, (público interno) como el actor más estratégico para que la organización se desarrolle adecuada y sustentablemente.

Es así como la responsabilidad social corporativa, surge para mejorar la calidad de vida laboral de los actores, involucrándolos en los procesos de participación, y que sean ellos corresponsables de su propio desarrollo. Llegando a las conclusiones siguientes: Es notorio que unos de los principales problemas que impiden a los empleados lograr un adecuado desarrollo humano sustentable es el tema económico. Se evidencia la falta de una cultura de planificación económica que pueda sustentar posibles emergencias o problemas a futuro. Gran parte del presupuesto familiar se lo destina al pago de vivienda, principalmente en arriendo y alimentación, sumado además a que las tres cuartas partes de la población total objeto del estudio es casada o tiene unión libre y tienen por lo menos dos hijos y en ocasiones más (debido a la escasa planificación familiar), lo que imposibilita tener un ahorro financiero que permita mejorar la calidad de vida del trabajador y por ende de sus familiares.

Al tener un contrato de trabajo legalizado, lo que permite que los trabajadores sean afiliados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, tienen acceso a la atención de Salud; sin embargo, solo acuden a los dispensarios médicos únicamente cuando se enferman, lo que demuestra que no existe un programa de prevención basado en la concientización de la importancia del cuidado de la salud.

Existe un porcentaje minoritario, pero no menos importante, de personal obrero que no tiene culminados sus estudios, ya sean secundarios o que solo han cursado la primaria, lo que hace percibir que debido a la difícil situación económica a la que están sometidos, no pueden culminar sus estudios, lo que genera que empiecen su vida laboral desde edades tempranas. La empresa, en términos generales, es percibida por la gran mayoría del personal como una organización que se preocupa por el bienestar de su personal operativo, y así lo demuestra el estudio en donde se aprecia que el personal valora la puntualidad del pago de sus sueldos, la entrega de dotación para cuidar su salud en caso de accidente, la capacitación que se brinda por parte de la empresa sobre buenas prácticas de manejo ambiental e industrial, difusión del reglamento interno de

trabajo, lo que evidencia que la empresa está comprometida con su cliente interno, como es uno de los principios de la Responsabilidad Social Corporativa y mantiene procesos de gestión del talento humano acorde a las necesidades de los trabajadores procurando el mejoramiento de la calidad de vida laboral. (Paez, 2014)

En el trabajo de investigación (Bautista, 2008) intitulado “Propuesta para la gestión del talento humano y la comunicación”, considera lo siguiente: a través de la observación se puede visualizar que en la empresa hay falencias en los flujos de comunicación entre las áreas y la gestión del talento humano. Sobre ésta última variable se hará mucho énfasis, ya que son los colaboradores el principal activo de la empresa.

Los funcionarios manipulan de manera frecuente el conocimiento, lo que sucede en muchos casos con éste, es que no se articula de manera adecuada y tampoco se comparte. El objetivo de movilizar este talento humano es que sea capturado, analizado y difundido de forma útil para la organización.

Para recolectar la información aplicó como herramientas las encuestas y entrevistas donde fue necesario entablar relaciones que me permitieran una comunicación bidireccional con los miembros de la compañía. Ellos de manera muy amable me brindaron tiempo, disponibilidad y sugerencias.

En la empresa muchos de los procesos que se realizan se encuentran estipulados dentro de la compañía en el Sistema de Gestión de Calidad no se lleva a cabo. Por esto, un intangible como es talento humano debe ser transmitido de forma estratégica para el fortalecimiento de la compañía. Se realiza también un análisis de conceptos que giran en relación a la Gestión del Talento humano sobre los cuales se basa la investigación y el diagnóstico.

La mirada desde la comunicación permite plantear unas estrategias claras desde un proyecto que beneficia en tres variables específicas. El programa planteado como alternativa de solución, va acompañado de herramientas publicitarias que impulsaran de manera interna y externa la propuesta dentro de la empresa. (Bautista, 2008)

2.3.2. Antecedentes nacionales.

En el trabajo de investigación presentado por Merino (2014) intitulado “Modelo de gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en descentralizados del sur de Manabí” con el objetivo de proponer un modelo de gestión para mejorar el desempeño individual en una Organización de la Sociedad Civil en Sonora, considera lo siguiente: La actual competencia que impera en el mundo de los negocios hace necesario que tanto el cumplimiento de objetivos como la ejecución de estrategias en la organización sea una responsabilidad compartida, no sólo de la alta dirección.

Por lo que es importante fortalecer y alinear las iniciativas de desarrollo con las estrategias organizacionales, ya que “solo aquellas organizaciones que transformen su aprendizaje de un evento aislado a un sistema, crearán mejoras perdurables en el desempeño”.

Partiendo de lo anterior y en base a los resultados obtenidos por Navarro y Vega (2012), surge el siguiente cuestionamiento: ¿cómo mejorar el desempeño individual en una Organización de la Sociedad Civil a partir de la alineación de objetivos que permita obtener mejores resultados a nivel organizacional?, estableciendo como objetivo diseñar un modelo de gestión para mejorar el desempeño individual en una Organización de la Sociedad Civil que impacte al mismo tiempo en el desempeño de la organización. Para lograr dicho objetivo se llevó a cabo el siguiente procedimiento: establecimiento del objetivo del modelo; diagnóstico de necesidades de desempeño de la Organización de la Sociedad Civil; rediseño de la estructura organizacional de la OSC; diseño del proceso del modelo de gestión para mejorar el desempeño individual en la OSC; validación del modelo de gestión diseñado; y diseño del proceso de implantación del modelo.

Al finalizar el proceso anterior se obtuvo como resultado el modelo de gestión para mejorar el desempeño individual en una Organización de la Sociedad Civil, compuesto de las siguientes fases: definición, revisión, corrección y reconocimiento. Como parte de los resultados, también se diseñó la propuesta de un proceso de

implementación, donde se sugiere las funciones a seguir para poner en marcha el modelo diseñado.

En esta investigación se concluye que el modelo de gestión para mejorar el desempeño individual en una Organización de la Sociedad Civil puede ser replicado en cualquier otra organización de este mismo giro, solo debe de identificarse a que puestos de esa organización se les asignará cada uno de los roles fundamentales que se desempeñan para poder implementarlo.

Así mismo se hacen una serie de recomendaciones, que en caso de ser cumplidas se asegura en un alto porcentaje el cumplimiento del objetivo planteado repercutiendo al mismo tiempo en la mejora organizacional. (Merino., 2014)

En el trabajo de investigación realizado por Reyes y Paz (2018) intitulado “Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal del puesto de salud Sagrado Corazón de Jesús Lima” que tiene como objetivo determinar la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal del Puesto de Salud Sagrado Corazón de Jesús. Se realizó un estudio de enfoque cuantitativo, tipo de investigación aplicada, de diseño no experimental y nivel correlacional, en el Puesto de Salud Sagrado Corazón de Jesús durante el mes de enero del 2018, donde participaron 50 trabajadores del Puesto que cumplieron con los criterios de inclusión.

Los resultados revelan que existe relación estadísticamente significativa entre las variables gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal del puesto de salud Sagrado Corazón de Jesús, existe relación estadísticamente significativa entre gestión del talento humano y la calidad del trabajo del desempeño laboral de los trabajadores del puesto de salud Sagrado Corazón de Jesús; por último, existe relación estadísticamente significativa entre gestión del talento humano y el trabajo en equipo del desempeño laboral del personal del puesto de salud Sagrado Corazón de Jesús (Reyes & Paz, 2018)

En el trabajo de investigación realizado por Samata (2016) intitulado “Gestión del talento humano en universidades estatales. Efecto en la satisfacción laboral de trabajadores administrativos” se desarrolló con la finalidad de conocer que aspectos del desarrollo de la gestión del talento humano (causas), influyen (efectos) en la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos de las universidades estatales.

El estudio pertenece al tipo de investigación básica, nivel descriptivo, debido a que los resultados van a enriquecer el conocimiento científico y se describe el comportamiento de las variables. Como resultado final de la investigación se encontró que el ajuste del modelo de regresión logística multinomial aplicado a las variables de estudio independiente: Gestión del talento humano y la dependiente: Satisfacción laboral, se puede apreciar que el ratio de probabilidad chi-cuadrado de 9,405 con un p valor = 0,009, nos dice que nuestro modelo en su conjunto se ajusta significativamente mejor que un modelo vacío (es decir, un modelo sin predictores).

Asimismo, se puede observar que el valor mínimo corresponde al coeficiente de Cox-Snell con un valor de 9,0% y que el coeficiente de Nagelkerke tiene un valor máximo de 10,9% y se puede aseverar que en este rango la variable independiente Gestión del talento humano influye sobre la variable dependiente Satisfacción laboral de los trabajadores administrativos de las universidades estatales. (Samata, 2016)

En el trabajo de investigación (Mendez & Guzman, 2015) intitulado “Análisis de los factores que Inciden en la productividad de la industria de la construcción y la elaboración de un modelo de gestión que permita optimizarla, en el distrito de Trujillo, 2015”. Tiene como propósito fundamental, brindar un modelo de gestión de los factores que inciden en la productividad en la industria de la construcción mediante el análisis de los factores que inciden en los aspectos de materiales, mano de obra, equipo, organización y maquinaria, como lo son mano de obra calificada, maquinaria en mal estado, falta de frente de trabajo, calidad de los materiales, etc. Obteniendo como resultado la disminución de tiempo en los procesos constructivos y por ende una mayor ganancia para las empresas dedicadas al sector de la construcción en Trujillo.

A partir de una identificación de factores considerados para esta investigación se elaboró una encuesta que fue aplicada en las obras que estaban en fase de construcción, al personal responsables de la ejecución de las mismas como ingenieros residentes, ingenieros supervisores, asistentes y maestros de obra, mediante la valoración que le asignaban a cada uno de los factores considerados para la herramienta ,con lo cual se logró determinar el nivel de incidencia de los factores que inciden en la productividad de las empresas constructoras y que al analizarlas se de estos factores, eventualmente incidirán positivamente en obtener mejor productividad.

Por lo tanto, se plantearon una serie de acciones en respuesta a los factores, a modo de metodologías de trabajo que se han de considerar en el momento de la planeación de las labores operativas tanto al inicio, como en el día a día durante la ejecución de la obra, y que serán de mucha utilidad para la industria de la construcción, y con ello elaborar un modelo de gestión que permita optimizar la productividad , logrando así mitigar los factores negativos que restringe el avance productivo y que generen sobrecostos y potenciar los factores positivos que contribuyan al crecimiento de las empresas constructoras, haciéndolas más competitivas. (Mendez & Guzman, 2015)

En el trabajo (Espinoza, 2016) intitulado: “Análisis En La Fase De Entrega De Departamentos Para La Mejora De La Calidad Y Productividad En Proyectos Inmobiliarios”. Tiene como resumen: como objetivo general Lograr un ahorro significativo en los costos del proyecto y la mejora de vida para el usuario, en cuanto a calidad de vivienda, en proyectos inmobiliarios.

Tiene como metodología la recopilación bibliográfica acerca de los siguientes temas: Lean Construction, Sistemas, Variabilidad, Modelos para Análisis de Sensibilidad entre Variables y Calidad en la Construcción. Recopilación de información propia del proyecto en análisis, para obtener conocimiento del alcance del mismo y se pueda conocer las limitaciones y consideraciones que se evaluarán en la etapa experimental de la tesis. Toma de datos en proceso de entregas a través de la implementación de tablets en obra, referidos a los errores más comunes que se presentan en esta etapa.

Planteamiento de la mejora en calidad y productividad, producto del análisis y verificación de la base de datos obtenida en el proceso de entrega de departamentos, llegando a las siguientes conclusiones: El alcance de las conclusiones se circunscribe a proyectos inmobiliarios de mediana y gran envergadura destinados a sectores B y C, en los cuales existe la participación de una empresa que construya y otra que supervise, considerando que ambas son contratadas por el cliente o propietario del proyecto.

Uno de los objetivos de la presente tesis fue evidenciar las pérdidas que afectan a una empresa constructora en la fase final de construcción, siendo así una de las conclusiones más importantes; el haber logrado demostrar que los costos por las pérdidas (costos de la no calidad) del constructor en la fase de entrega de departamentos llegan a un valor promedio del 2.1% del presupuesto total, el cual estuvo conformado principalmente por costos de penalidades producto de plazos contractuales no cumplidos y en menor incidencia por los costos de los re trabajos estimados en la fase de entrega de departamentos. Además, el porcentaje encontrado resulta ser nada despreciable considerando que en la etapa intermedia de la construcción de uno de los proyectos analizados (Proyecto Prados del Sol) en el capítulo V, existieron pérdidas por costos de no calidad del orden del 6%. Ahora, de los resultados encontrados, el promedio de observaciones por departamento de los proyectos evaluados llegó al orden de los treinta y seis (36), lo que demostró que las constructoras evaluadas aún tienen un largo camino en cuanto a la mejora de la calidad y productividad. (Espinoza, 2016)

2.3.3. Antecedentes locales.

Según el estudio realizado por Torres & Ttito (2015) intitulado “Desempeño laboral del capital humano en la Municipalidad Distrital de Pisac 2013 – 2014”. tuvo por objetivo estudiar el desempeño del capital humano, Finalmente se determinó los siguientes resultados y conclusiones:

Para mejorar el nivel de desempeño laboral del capital humano se recomienda la implementación de programas de capacitación recurrentes para que el servidor

administrativo sea más competitivo traduciendo esto en seguridad en su estabilidad laboral y una mejora en la calidad de servicio, motivar al personal al trabajo en equipo para así afrontar situaciones inesperadas, utilizar el método de evaluación denominado de 360° o Brindar retroalimentación de los servidores administrativos o La entrega de información objetiva a cerca del desempeño de los trabajadores en el momento oportuno promoviendo siempre las buenas relaciones, en base a la evaluación tomar en cuenta sus habilidades, talentos y conocimientos que poseen los trabajadores para así ubicarlo en el puesto adecuado y así mejorar el nivel de gestión por parte de la municipalidad, realizar el reclutamiento y selección de acuerdo a la ley, realizar un taller de inducción por competencias en el cual se especifique las funciones que deben desarrollar. (Torres & Ttito, 2015)

Según el estudio realizado por Mellado & salas (2017) intitulado “Gestión del talento humano y la satisfacción del usuario del centro de cómputo de la Universidad Nacional San Antonio Abad del cusco - UNSAAC. año 2017”. tuvo por objetivo Determinar la asociación de la gestión del talento humano con la satisfacción del usuario del centro de cómputo de la UNSAAC – 2017, Finalmente se determinó los siguientes resultados y conclusiones:

Al hacer el análisis de prueba de hipótesis se concluyó que la gestión del talento humano se asocia de manera directa y significativa con la satisfacción del usuario del centro de cómputo de la UNSAAC; así mismo se comprobó que la administración del capital humano se asocia de manera directa y significativa con la gestión del talento humano, así como el clima organizacional se asocia de manera directa y significativa con la satisfacción del usuario del centro de cómputo, por otro lado se concluye que tanto la tecnología de información y comunicación así como la infraestructura física del centro de cómputo se asocia de manera directa y significativa con la satisfacción de los usuario. Recomendando primeramente priorizar la evaluación del personal del centro de cómputo, considerando perfil profesional, incrementando además el número de profesionales en el área de informática; así mismo se recomienda tener un alto nivel de comunicación entre el centro de cómputo y otras áreas de la

UNSAAC, actualizar los softwares y hardware acorde a los avances de la tecnología y crecimiento de población universitaria así como contar con un local propio para evitar traslados continuos con una buena distribución e instalaciones y reestructurar los procedimientos de reclamos y quejas con requerimiento de manera virtual y tiempo real además de un horario flexible (Choque y Salas 2017)

CAPITULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis.

3.1.1. Hipótesis general.

La gestión del capital humano incide positivamente en la productividad de la Gerencia de Infraestructura del Gobierno Regional de Cusco en el año 2017.

3.1.2. Hipótesis específicas.

- a) La gestión del capital humano en la Gerencia de Infraestructura del Gobierno Regional de Cusco en el año 2017 es regular.
- b) La productividad en la Gerencia de Infraestructura del Gobierno Regional de Cusco en el año 2017 es regular.
- c) La aplicación de estrategias en gestión del capital humano mejorará la productividad en la Gerencia de Infraestructura del Gobierno Regional de Cusco – 2017.

3.2. Identificación de variables e indicadores.

- a. Variable 1 (independiente): Gestión del capital humano
- b. Variable 2 (dependiente) : Productividad

3.3. Operacionalización de las variables.

Tabla 1

Operacionalización de variables

Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores
Variable Independiente: Gestión del capital humano	Es la gestión del conjunto de conocimientos y habilidades que poseen los individuos y su capacidad para aplicarlos a los sistemas productivos	Centrado en las personas	Creatividad
			Compromiso
			Aprendizaje
			Participación activa
			Espíritu emprendedor
			Capacidad de resolución de problemas
		Centrado en los procesos	Abiertos al cambio
			Experiencias como fuente de aprendizaje
			Capacidad de análisis
			Número de trabajadores
			Capacitación continua
		Centrado en la tecnología	Trabajo en equipo
			Mejores prácticas
			Bases de Datos
			Foros de Discusión
Variable Dependiente: Productividad	Es el grado de eficacia y efectividad alcanzados por la gestión a mérito del tiempo y recursos asignados para las obras aprobadas	Eficiencia	Avance físico
			Avance financiero
		Eficacia	Tiempo de ejecución
			Monto viable aprobado
			Devengado acumulado

Fuente: Elaborado en base a la teoría expuesta

CAPITULO IV

METODOLOGÍA

4.1. Ámbito de estudio: Localización política y geográfica.

El trabajo de investigación se realizó en el ámbito de la Gerencia de Infraestructura del Gobierno Regional del Cusco, en el año 2017.

4.2. Tipo y nivel de investigación.

El tipo de investigación es aplicada, puesto que se trata de verificar la función de predicción de la ciencia, al constatar que la gestión del capital humano, mejoraría los niveles de productividad en el ámbito de estudio.

Esta investigación es de nivel descriptivo porque busca especificar las propiedades y características más importantes de las variables gestión del capital humano y productividad en la Gerencia de Infraestructura del Gobierno Regional del Cusco. (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014)

En cuanto respecta al diseño, la investigación corresponde a un diseño no experimental, y específicamente a un diseño de corte transversal, por cuanto no se van a manipular deliberadamente ninguna de las variables, se van a realizar mediciones tal y como se encuentran en la realidad, y además de eso, es transversal, puesto que se va a intervenir a los sujetos de estudio en una sola oportunidad. (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014)

4.3. Unidad de análisis.

- a. Cada funcionario en la gerencia de infraestructura del gobierno regional del Cusco para medir la variable gestión del capital humano
- b. Cada obra aprobada y ejecutada para verificar el comportamiento de la variable productividad en la Gerencia de Infraestructura.

4.4. Población de estudio.

- a. Para la variable gestión del capital humano, la población de estudio ha estado conformada por el total de funcionarios de confianza y servidores de la Gerencia de Infraestructura del Gobierno Regional del Cusco, el mismo que suma un total de 43 trabajadores.
- b. Para la variable productividad, la población de estudio, es el total de obras que tiene a su cargo la Gerencia de Infraestructura, según reporta el Sistema de Seguimiento de Inversiones de Invierte.pe

4.5. Tamaño de muestra.

- a. Para la variable gestión del capital humano, se ha considerado una muestra no probabilística de 30 encuestados, entre funcionarios y trabajadores administrativos de la Gerencia de Infraestructura del Gobierno Regional del Cusco, que han aceptado participar del presente estudio, tomando en cuenta la consideración ética, de no obligar a las personas a formar parte del estudio.
- b. Para la variable productividad, se ha considerado una muestra no probabilística de 20 unidades de análisis, para evitar la saturación de la información.

4.6. Técnicas de selección de muestra.

- a. La técnica para seleccionar la muestra, será de sujetos voluntarios, del tipo no probabilístico, la muestra mínima será de 30 personas.
- b. Para el caso de las obras, es a conveniencia de la investigadora, en este caso ha sido de 20 unidades de análisis.

4.7. Técnicas de recolección de información.

Para la variable Gestión del capital Humano se usó la técnica de la encuesta, el instrumento ha sido el cuestionario, los instrumentos antes de ser aplicados, fueron validados mediante el criterio de expertos. Los resultados que se obtuvieron se han representado mediante tablas y figuras con sus respectivos valores y porcentajes.

Para la variable productividad se usó la técnica de investigación documental (ficha de información electrónica) extraída de los aplicativos de seguimiento de los proyectos ejecutados el 2017

4.8. Técnicas de procesamiento de datos

En cuanto respecta al procesamiento de la información, en primer lugar, se han codificado los datos y trasladados a una hoja de cálculo Excel, para luego con ayuda del Programa SPSS 22 se ha procedido al análisis de los datos.

Los resultados descriptivos se presentan mediante tablas y figuras, destacándose el uso de los estadísticos de frecuencia y porcentaje

CAPITULO V

RESULTADOS Y DISCUSION

5.1. Gestión del capital humano en la Gerencia de Infraestructura del Gobierno Regional de Cusco- 2017.

Para analizar la gestión del talento humano en se ha realizado la medición de esta variable, el mismo que consta de tres dimensiones: el primero centrado en las personas, el segundo centrado en los procesos, el tercero y último centrado en la tecnología, para cuyo efecto se ha tomado en cuenta 16 indicadores, que son los siguientes:

- Trabajo en equipo
- Creatividad
- Compromiso
- Abiertos al cambio
- Formación académica
- Capacitación continua
- Conocimientos y capacitación
- Participación activa
- Capacidad de análisis
- Capacidad de resolución de problemas
- Espíritu emprendedor
- Aprendizaje
- Experiencias como fuente de aprendizaje
- Mejores prácticas
- Foros de Discusión
- Bases de Datos

5.1.1. Dimensión: centrado en las personas

Tabla 2

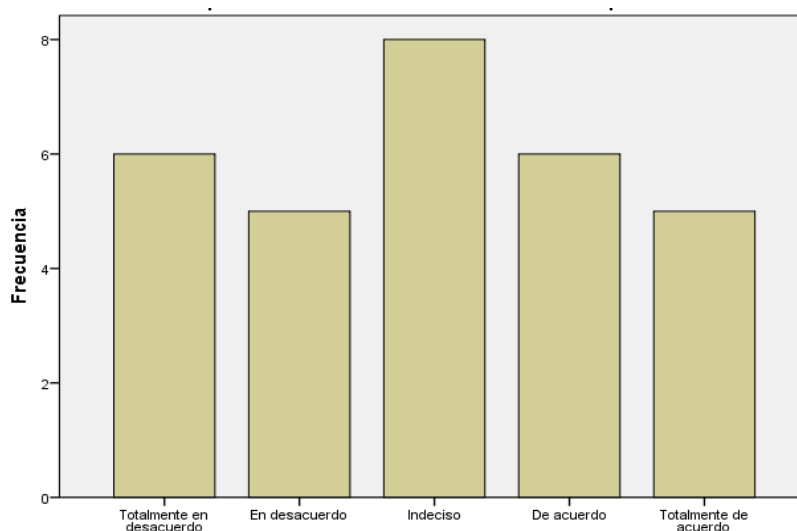
Distribución de la muestra según la creatividad de los empleados:

¿Estás de acuerdo con el desarrollo de creatividad que presentan los empleados de la Gerencia de Infraestructura del Gobierno Regional del Cusco?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	6	20,0	20,0	20,0
En desacuerdo	5	16,7	16,7	36,7
Indeciso	8	26,7	26,7	63,3
De acuerdo	6	20,0	20,0	83,3
Totalmente de acuerdo	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: SPSS, elaboración propia

Figura 7: Distribución de la muestra según la creatividad de los empleados



Fuente: SPSS, elaboración propia

Comentario:

Como se aprecia en la Tabla 2, la distribución de la muestra según la creatividad de los empleados del total de encuestados un 26,7% se encuentra indeciso, seguido por el 20% de personas que están de acuerdo 20,0% y totalmente en desacuerdo, mientras que un 16,7% coincide estar totalmente de acuerdo y en desacuerdo.

Tabla 3

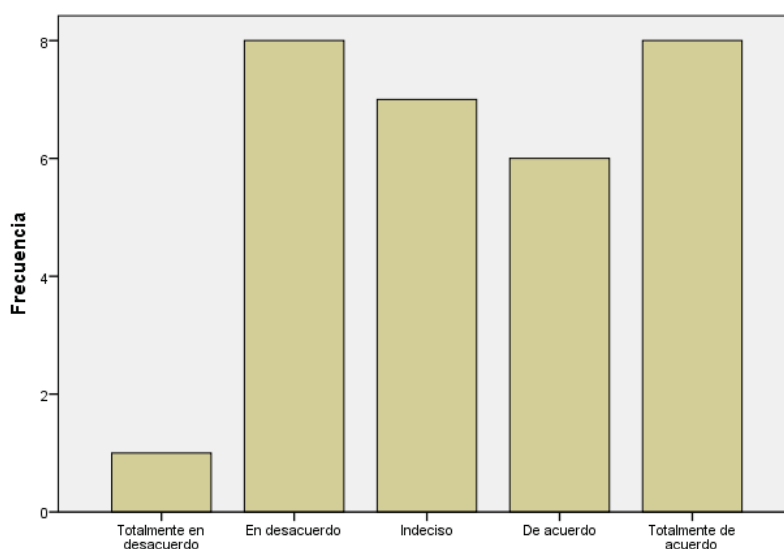
Distribución de la muestra según compromiso por parte de los trabajadores hacia la empresa:

¿Estás de acuerdo con el grado de compromiso por parte de los trabajadores hacia la Gerencia de Infraestructura del Gobierno Regional del Cusco?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	3,3	3,3	3,3
En desacuerdo	8	26,7	26,7	30,0
Indeciso	7	23,3	23,3	53,3
De acuerdo	6	20,0	20,0	73,3
Totalmente de acuerdo	8	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: SPSS, elaboración propia

Figura 8: Distribución de la muestra según compromiso por parte de los trabajadores hacia la empresa



Fuente: SPSS, elaboración propia

Comentario: Como se aprecia en la Tabla 3, el compromiso por parte de los trabajadores hacia la GRI refleja un 26,7% de acuerdo, siendo este mismo resultado el de los que están totalmente en desacuerdo, mientras el 23,3% se encuentra indeciso, y un 20,0 % está de acuerdo, teniendo únicamente un 3,3% en total desacuerdo.

Tabla 4

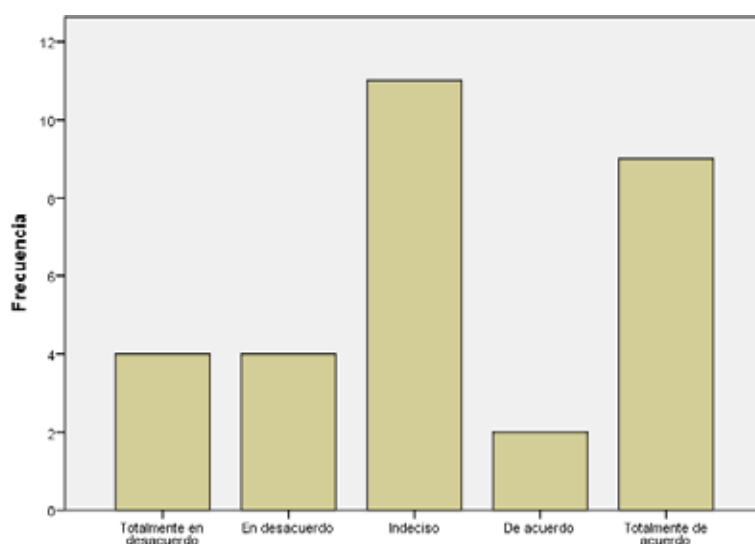
Distribución de la muestra según aprendizaje en sus trabajadores.

¿Estás de acuerdo con el nivel de aprendizaje por parte de los trabajadores hacia la Gerencia de Infraestructura del Gobierno Regional del Cusco?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	4	13,3	13,3	13,3
En desacuerdo	4	13,3	13,3	26,7
Indeciso	11	36,7	36,7	63,3
De acuerdo	2	6,7	6,7	70,0
Totalmente de acuerdo	9	30,0	30,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: SPSS, elaboración propia

Figura 9: Distribución de la muestra según aprendizaje en sus trabajadores.



Fuente: SPSS, elaboración propia

Comentario: Como se aprecia en la Tabla 4, del total de encuestados un 36,7% se encuentra indeciso en cuanto al nivel de aprendizaje por parte de los trabajadores, un 30,0% está totalmente de acuerdo, un 13,3% se encuentra en total desacuerdo y desacuerdo, identificando que solo un 6,7% se encuentra de acuerdo.

Tabla 5

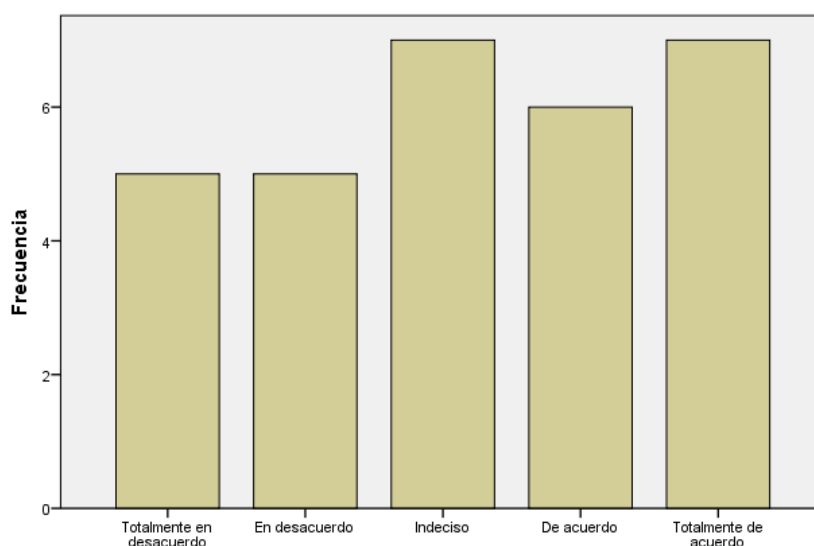
Distribución de la muestra según participación de manera activa en los cursos ofrecidos por la organización.

¿Estás de acuerdo con la participación de activa de los trabajadores en los cursos ofrecidos por la Gerencia de Infraestructura del Gobierno Regional del Cusco?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	5	16,7	16,7	16,7
En desacuerdo	5	16,7	16,7	33,3
Indeciso	7	23,3	23,3	56,7
De acuerdo	6	20,0	20,0	76,7
Totalmente de acuerdo	7	23,3	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: SPSS, elaboración propia

Figura 10: Distribución de la muestra según participación de manera activa en los cursos ofrecidos por la organización



Fuente: SPSS, elaboración propia

Comentario: Como se aprecia en la Tabla 5, según la distribución de la muestra en cuanto a la participación de manera activa en los cursos ofrecidos por la organización un 23,3% se encuentra totalmente de acuerdo e indeciso, un 20,0% está de acuerdo y un 16,7% está totalmente en desacuerdo y desacuerdo.

Tabla 6

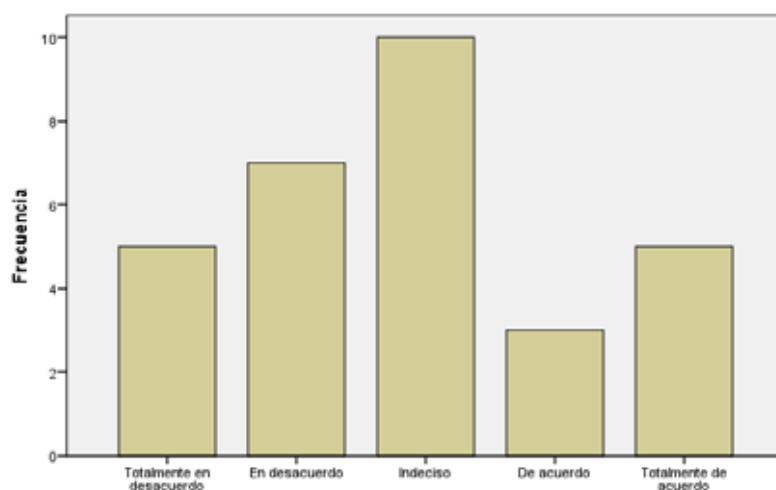
Distribución de la muestra según que los empleados cuenten con una capacidad de iniciativa y un espíritu emprendedor.

¿Considera usted que los trabajadores cuentan con una capacidad de iniciativa y un espíritu emprendedor dentro de la Gerencia de Infraestructura del Gobierno Regional del Cusco?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	5	16,7	16,7	16,7
En desacuerdo	7	23,3	23,3	40,0
Indeciso	10	33,3	33,3	73,3
De acuerdo	3	10,0	10,0	83,3
Totalmente de acuerdo	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: SPSS, elaboración propia

Figura 11 Distribución de la muestra según que los empleados cuenten con una capacidad de iniciativa y un espíritu emprendedor



Fuente: SPSS, elaboración propia

Comentario: Como se aprecia en la Tabla 6, los resultados obtenidos sobre el que los trabajadores cuenten con una capacidad de iniciativa y un espíritu emprendedor se obtuvo que un 33,3% se encuentra indeciso, un 23,3% está en desacuerdo y un 16,7% está totalmente en desacuerdo y totalmente de acuerdo.

Tabla 7

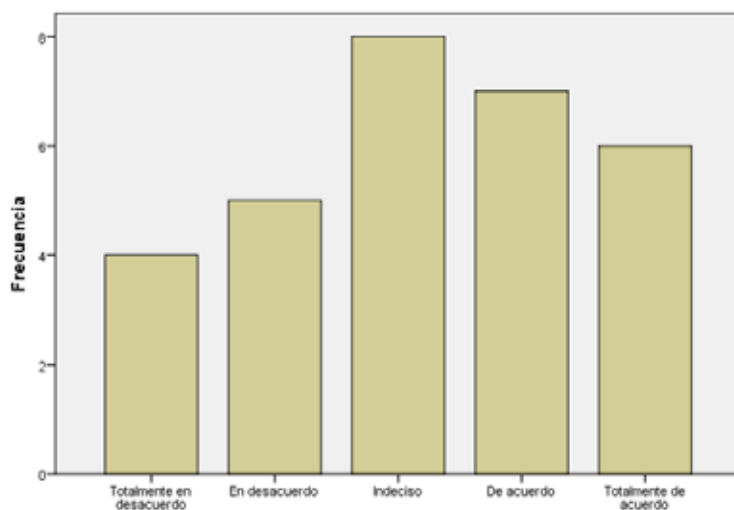
Distribución de la muestra según capacidad de la resolución de problemas.

¿Considera usted que los trabajadores tienen la capacidad de resolver problemas en la Gerencia de Infraestructura del Gobierno Regional del Cusco?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	4	13,3	13,3	13,3
En desacuerdo	5	16,7	16,7	30,0
Indeciso	8	26,7	26,7	56,7
De acuerdo	7	23,3	23,3	80,0
Totalmente de acuerdo	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: SPSS, elaboración propia

Figura 12: Distribución de la muestra según capacidad de la resolución de problemas.



Fuente: SPSS, elaboración propia

Comentario: Como se aprecia en la Tabla 7, según los resultados obtenidos por los encuestados un 26,7% se encuentra indeciso sobre la capacidad de resolución de problemas, un 23,3% está de acuerdo, el 20,0% está totalmente de acuerdo, un 16,7% en desacuerdo y un 13,3% totalmente en desacuerdo.

Tabla 8

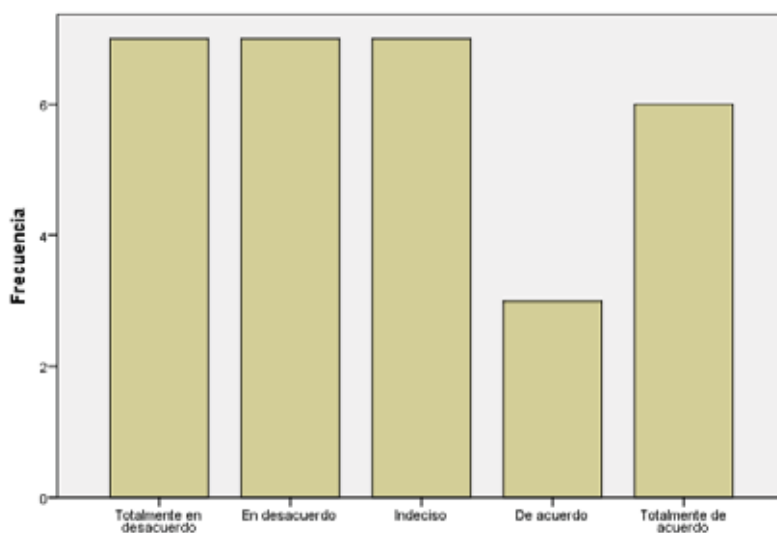
Distribución de la muestra según el personal de esta organización está abierta al cambio.

¿Considera usted que los trabajadores de la Gerencia de Infraestructura del Gobierno Regional del Cusco están abiertos al cambio?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	7	23,3	23,3	23,3
En desacuerdo	7	23,3	23,3	46,7
Indeciso	7	23,3	23,3	70,0
De acuerdo	3	10,0	10,0	80,0
Totalmente de acuerdo	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: SPSS, elaboración propia

Figura 13: Distribución de la muestra según el personal de esta organización está abierta al cambio.



Fuente: SPSS, elaboración propia

Comentario: Como se aprecia en la Tabla 8, según los resultados obtenidos respecto a que el personal de esta organización se encuentra abierta al cambio, del total de encuestados se encuentran en: total desacuerdo, desacuerdo e indecisos un 23,3%, mientras un 20,0%, se encuentra en total acuerdo y únicamente un 10,0 % está de acuerdo.

5.1.2. Dimensión: centrado en los procesos

Tabla 9

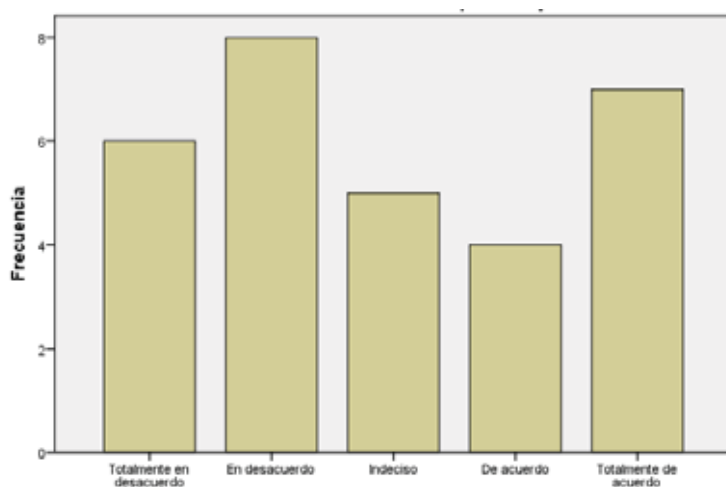
Distribución de la muestra según experiencias, tanto positivas como negativas utilizadas como una fuente de aprendizaje.

¿Considera usted que el grado de experiencias, tanto positivas como negativas, son utilizadas como una fuente de aprendizaje en el Gobierno Regional del Cusco?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	6	20,0	20,0	20,0
En desacuerdo	8	26,7	26,7	46,7
Indeciso	5	16,7	16,7	63,3
De acuerdo	4	13,3	13,3	76,7
Totalmente de acuerdo	7	23,3	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: SPSS, elaboración propia

Figura 14: Distribución de la muestra según experiencias, tanto positivas como negativas, es utilizada como una fuente de aprendizaje.



Fuente: SPSS, elaboración propia

Comentario: Como se aprecia en la Tabla 9, del total de encuestados un 26,7% está en desacuerdo con el hecho de que las experiencias negativas y positivas son una fuente de aprendizaje, mientras que un 23,3% se encuentra totalmente de acuerdo, un 20,0%, totalmente en desacuerdo, un 16,7% se encuentra indeciso, así como un 13,3% está de acuerdo.

Tabla 10

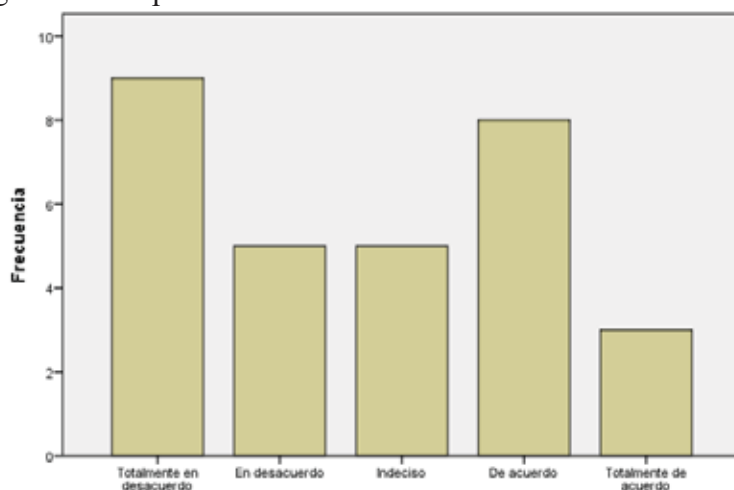
Distribución de la muestra según contratar personal, esta organización busca gente con capacidad de análisis.

¿Estás de acuerdo que, al momento de contratar al personal, la Gerencia de Infraestructura del Gobierno Regional del Cusco busca gente con capacidad de análisis?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	9	30,0	30,0	30,0
En desacuerdo	5	16,7	16,7	46,7
Indeciso	5	16,7	16,7	63,3
De acuerdo	8	26,7	26,7	90,0
Totalmente de acuerdo	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: SPSS, elaboración propia

Figura 15: Distribución de la muestra según contratar personal, esta organización busca gente con capacidad de análisis.



Fuente: SPSS, elaboración propia

Comentario: Como se aprecia en la Tabla 10, un 30,0% de los encuestados se encuentra en total desacuerdo en cuanto a que la GRI busca gente con capacidad de análisis para contratarlos, un 26,7% está de acuerdo, mientras que el 16,7% se encuentra en desacuerdo e indeciso, y finalmente solo un 10,0% está totalmente de acuerdo.

Tabla 11

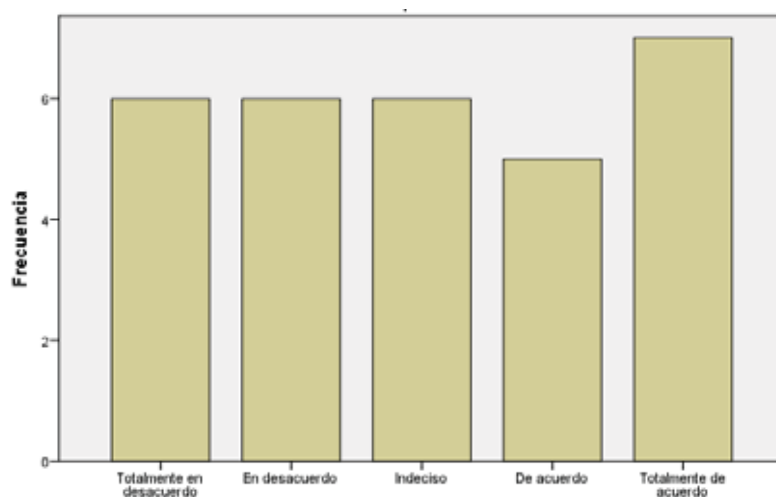
Distribución de la muestra según como optimiza los conocimientos adquiridos en sus cursos de capacitación

¿Estás de acuerdo con el nivel de optimización de los conocimientos adquiridos por los trabajadores en sus cursos de capacitación dentro de la Gerencia de Infraestructura del Gobierno Regional del Cusco?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	6	20,0	20,0	20,0
En desacuerdo	6	20,0	20,0	40,0
Indeciso	6	20,0	20,0	60,0
De acuerdo	5	16,7	16,7	76,7
Totalmente de acuerdo	7	23,3	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: SPSS, elaboración propia

Figura 16: Distribución de la muestra según optimización de los conocimientos adquiridos en sus cursos de capacitación



Fuente: SPSS, elaboración propia

Comentario: Como se aprecia en la Tabla 11, en la distribución de la muestra de nivel de optimización de conocimientos adquiridos en cursos de capacitación internos, del total encuestados un 23,3% está totalmente de acuerdo, el 20,0% se encuentra en total desacuerdo, en desacuerdo e indeciso y solo un 16,7% se encuentra de acuerdo.

Tabla 12

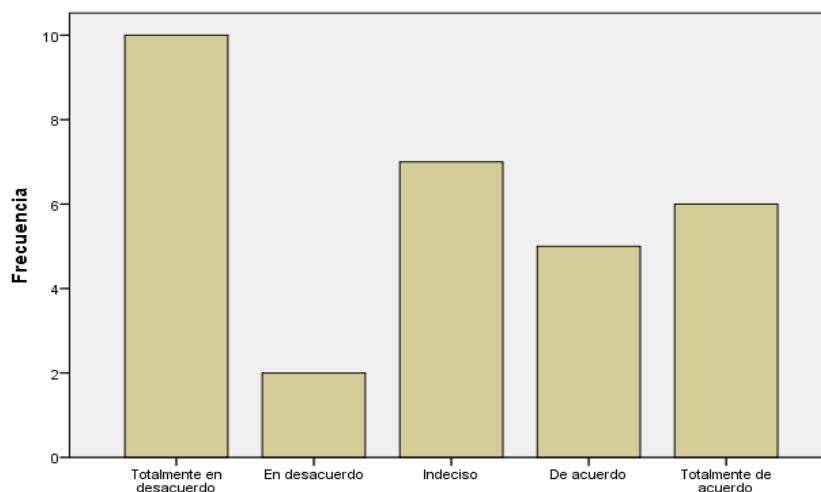
Distribución de la muestra según preocupación por fomentar la capacitación continua en sus empleados.

¿Estás de acuerdo con la preocupación que tienen la Gerencia de Infraestructura del Gobierno Regional del Cusco por fomentar la capacitación continua en sus trabajadores?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	10	33,3	33,3	33,3
En desacuerdo	2	6,7	6,7	40,0
Indeciso	7	23,3	23,3	63,3
De acuerdo	5	16,7	16,7	80,0
Totalmente de acuerdo	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: SPSS, elaboración propia

Figura 17: Distribución de la muestra según preocupación por fomentar la capacitación continua en sus empleados.



Fuente: Procesamiento de datos SPSS

Comentario: Como se aprecia en la Tabla 12, del total de encuestados se obtuvo que un 33,3% está en total desacuerdo sobre la preocupación que tiene la GRI por fomentar la capacitación continua en sus empleados, un 23,3% se encuentra indeciso, un 20,0% se encuentra de acuerdo, un 16,7% está de acuerdo y solo un 6,7% se encuentra en desacuerdo.

Tabla 13

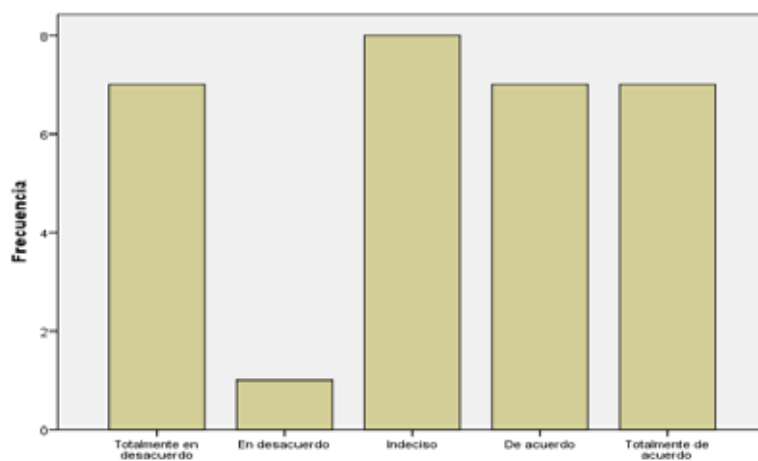
Distribución de la muestra según el trabajo en equipo

¿Estás de acuerdo con la capacidad de trabajo en equipo que desarrollan los trabajadores en la Gerencia de Infraestructura del Gobierno Regional del Cusco?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	7	23,3	23,3	23,3
En desacuerdo	1	3,3	3,3	26,7
Indeciso	8	26,7	26,7	53,3
De acuerdo	7	23,3	23,3	76,7
Totalmente de acuerdo	7	23,3	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: SPSS, elaboración propia

Figura 18: Distribución de la muestra según el trabajo en equipo



Fuente: SPSS, elaboración propia

Comentario:

Como se aprecia en la Tabla 13, de la capacidad de trabajo en equipo que desarrollan los trabajadores de la GRI, se tiene que del total de encuestados un 26,7% se encuentra indeciso sobre el trabajo en equipo, un 23,3% está totalmente en desacuerdo, de acuerdo, y totalmente de acuerdo, mientras que un 3,3% se encuentra en desacuerdo.

Tabla 14

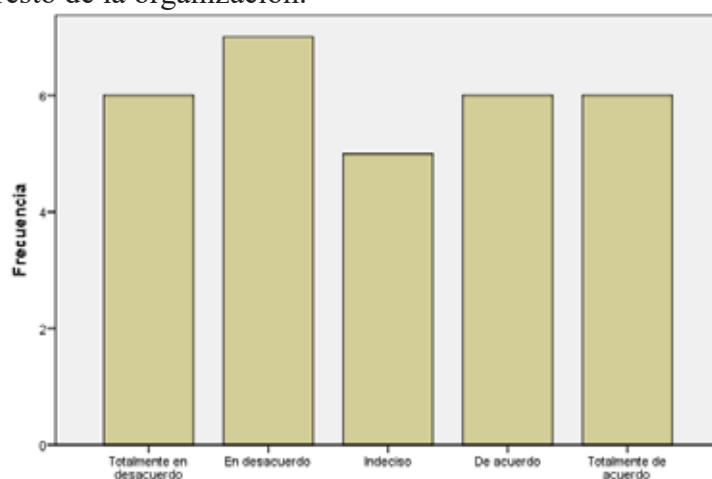
Distribución de la muestra según mejores prácticas sean compartidas con el resto de la organización.

¿Considera usted que las mejores prácticas son compartidas con el resto de los trabajadores de la Gerencia de Infraestructura del Gobierno Regional del Cusco?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	6	20,0	20,0	20,0
En desacuerdo	7	23,3	23,3	43,3
Indeciso	5	16,7	16,7	60,0
De acuerdo	6	20,0	20,0	80,0
Totalmente de acuerdo	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: SPSS, elaboración propia

Figura 19: Distribución de la muestra según mejores prácticas sea compartida con el resto de la organización.



Fuente: SPSS, elaboración propia

Comentario: Como se aprecia en la Tabla 14, del total de encuestados se encontró que un 23,3% está en desacuerdo al considerar que las mejores prácticas son compartidas con el resto de trabajadores de la GRI, mientras que un 20,0% indica que está en total desacuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo y solo un 16,7% opino que está indeciso.

5.1.3. Dimensión: centrado en la tecnología

Tabla 15

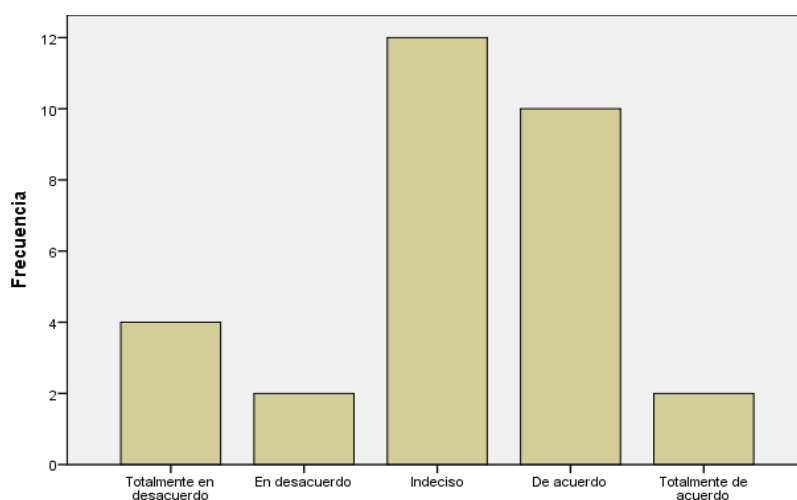
Distribución de la muestra según bases de datos donde los empleados puedan resolver sus dudas, aprendiendo de eventos pasados.

¿Estás de acuerdo con la implementación de bases de datos donde los empleados puedan resolver sus dudas, aprendiendo de eventos pasados dentro de la Gerencia de Infraestructura del Gobierno Regional del Cusco?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	4	13,3	13,3	13,3
En desacuerdo	2	6,7	6,7	20,0
Indeciso	12	40,0	40,0	60,0
De acuerdo	10	33,3	33,3	93,3
Totalmente de acuerdo	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: SPSS, elaboración propia

Figura 20: Distribución de la muestra según bases de datos donde los empleados puedan resolver sus dudas, aprendiendo de eventos pasados.



Fuente: SPSS, elaboración propia

Comentario: Como se aprecia en la Tabla 15, de total de encuestados se obtuvo que un 40,0% está indeciso sobre las bases de datos donde los empleados puedan resolver sus dudas, aprendiendo de eventos pasados, mientras que un 33,3% está de acuerdo, un 13,3% está totalmente en desacuerdo y solo un 6,7% indica que está en desacuerdo y totalmente de acuerdo.

Tabla 16

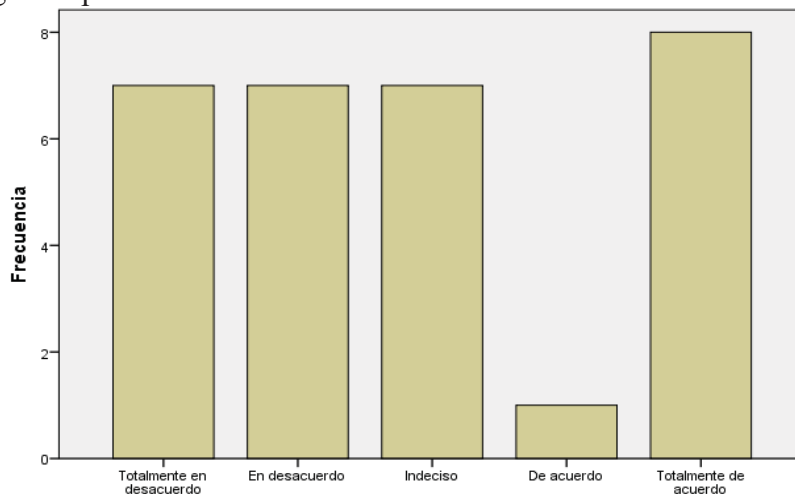
Distribución de la muestra según creación de foros de discusión para que los trabajadores aprendan.

¿Estás de acuerdo que en la Gerencia de Infraestructura del Gobierno Regional del Cusco existan foros de discusión para que los trabajadores aprendan?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	7	23,3	23,3	23,3
En desacuerdo	7	23,3	23,3	46,7
Indeciso	7	23,3	23,3	70,0
De acuerdo	1	3,3	3,3	73,3
Totalmente de acuerdo	8	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: SPSS, elaboración propia

Figura 21: Distribución de la muestra según creación de foros de discusión para que la gente aprenda.



Fuente: SPSS, elaboración propia

Comentario: Como se aprecia en la Tabla 16, según los resultados de la encuesta se tuvo que de acuerdo la distribución de la muestra según creación de foros de discusión para que la gente aprenda, opinó que un 26,7% está totalmente de acuerdo, un 23,3% que está totalmente desacuerdo, en desacuerdo e indeciso y únicamente el 3,3% está de acuerdo.

Tabla 17

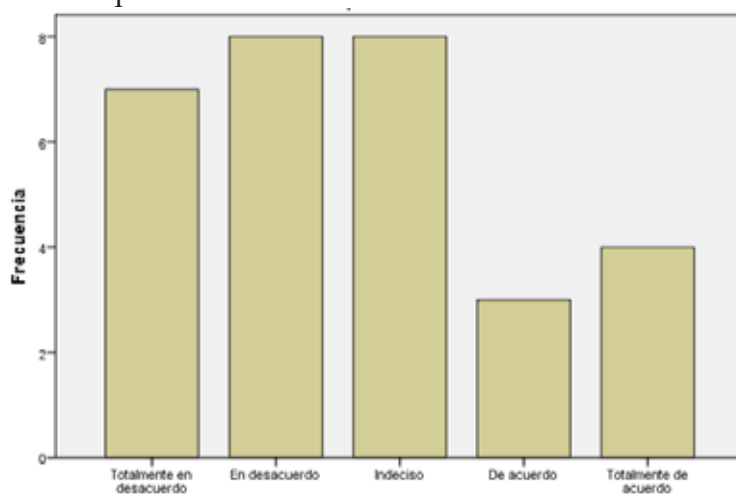
Distribución de la muestra según importancia sobre la formación académica de los empleados.

¿Considera usted que se toma importancia sobre la formación académica de los trabajadores en la Gerencia de Infraestructura del Gobierno Regional del Cusco?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	7	23,3	23,3	23,3
En desacuerdo	8	26,7	26,7	50,0
Indeciso	8	26,7	26,7	76,7
De acuerdo	3	10,0	10,0	86,7
Totalmente de acuerdo	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fuente: SPSS, elaboración propia

Figura 22: Distribución de la muestra según importancia sobre la formación académica de los empleados.



Fuente: SPSS, elaboración propia

Comentario: Como se aprecia en la Tabla 17, del total de encuestados un 26,7% se encuentra indeciso sobre la formación académica de los empleados, un 26,7% se encuentra en desacuerdo, así como un 23,3% está en total desacuerdo, un 13,3% totalmente de acuerdo, mientras que solo un 10,0% se encuentra de acuerdo.

Resumen de la calificación de la gestión del capital humano

Tabla 18

Valoración de los indicadores de la gestión del capital humano

Dimensiones	Indicadores	Puntaje	Valoración
Centrado en las personas	Creatividad	89	59.3%
	Compromiso	102	68.0%
	Aprendizaje	98	65.3%
	Participación activa	95	63.3%
	Espíritu emprendedor	86	57.3%
	Capacidad de resolución de problemas	96	64.0%
	Abiertos al cambio	84	56.0%
Centrado en los procesos	Experiencias como fuente de aprendizaje	88	58.7%
	Capacidad de análisis	81	54.0%
	Número de trabajadores	91	60.7%
	Capacitación continua	85	56.7%
	Trabajo en equipo	96	64.0%
Centrado en la tecnología	Mejores prácticas	89	59.3%
	Bases de Datos	94	62.7%
	Foros de Discusión	86	57.3%
	Formación académica	79	52.7%

Fuente: Datos procesados de la encuesta aplicada

Como se aprecia en los resultados presentados en la Tabla 18, los indicadores de compromiso y aprendizaje presentan los mejores resultados en la dimensión **personas**, en tanto que el trabajo en equipo prevalecen en los **procesos**, por otro lado, en cuanto a la dimensión **tecnología**, el uso de la base de datos presenta mejor valoración.

5.2. Productividad en la Gerencia de Infraestructura del Gobierno Regional de Cusco- 2017

5.2.1. Dimensión: Eficiencia

Tabla 19

Valoración de la productividad desde el punto de vista de la eficiencia.

Orden	Código SNIP	Avance Físico	Avance Financiero
1	195471	74.84%	89.84%
2	201399	68.84%	98.41%
3	74241	100.00%	94.10%
4	89558	79.41%	95.95%
5	224360	100.00%	93.16%
6	199333	57.71%	84.64%
7	66612	92.54%	85.25%
8	105682	75.40%	93.72%
9	308701	98.99%	89.43%
10	125591	73.55%	87.96%
11	107204	100.00%	97.21%
12	157085	8.46%	67.07%
13	42698	97.07%	97.35%
14	71287	62.16%	90.12%
15	106053	20.13%	31.74%
16	251189	52.13%	71.32%
17	87410	102.67%	93.13%
18	63751	100.00%	86.92%
19	232729	0.00%	1.54%
20	205841	0.00%	1.32%
Promedio		68.20%	77.51%

Fuente: Pagina web de la GRI del GRC

Como se puede apreciar, el índice de productividad, es del orden del 68,20% para el avance físico y de 77,51% para el avance financiero. Entonces conforme a los estándares nacionales se puede calificar de regular la eficiencia en la productividad.

Tabla 20

Determinación de la productividad desde el punto de vista de la eficacia.

Orden	Código SNIP	Fecha de viabilidad	Tiempo transcurrido al 31/12/2017	Monto viable aprobado	Devengado acumulado	Eficacia
1	195471	09/12/2011	2214	3,769,879	3,643,484.11	96.6%
2	201399	12/03/2012	2120	8,347,649	8,347,397.43	100.0%
3	74241	03/09/2008	3406	1,676,070	2,827,122.57	168.7%
4	89558	01/12/2008	3317	2,601,553	2,576,422	99.0%
5	224360	12/07/2012	1998	3,469,998	3,635,200	104.8%
6	199333	23/03/2012	2109	7,441,387	9,453,746	127.0%
7	66612	29/05/2008	3503	1,647,284	3,033,267	184.1%
8	105682	02/04/2009	3195	5,242,037	11,606,727	221.4%
9	308701	09/12/2014	1118	5,548,339	6,250,014	112.6%
10	125591	08/07/2010	2733	5,124,104	11,009,916	214.9%
11	107204	15/05/2012	2056	4,448,151	4,860,915	109.3%
12	157085	29/12/2011	2194	12,700,534	14,792,033	116.5%
13	42698	19/12/2007	3665	2,412,018	3,848,007	159.5%
14	71287	03/09/2008	3406	1,814,377	2,777,055	153.1%
15	106053	22/12/2010	2566	2,391,037	5,000,372	209.1%
16	251189	28/02/2013	1767	7,752,348	10,903,217	140.6%
17	87410	28/10/2008	3351	4,315,719	4,475,689	103.7%
18	63751	09/06/2008	3492	860,535	966,893	112.4%
19	232729	30/11/2016	396	2,817,310	31,339	1.1%
20	205841	16/04/2012	2085	1,900,602	3,032,966	159.6%

Fuente: Sistema de seguimiento de inversiones (SSI)

La eficacia se puede analizar desde dos puntos de vista, el tiempo como recurso que, en este año las obras en promedio tienen un periodo de ejecución que llega a más de siete años y de otro lado, la eficiencia en el gasto, pero en este caso el promedio es superior a los montos aprobados en un valor a 134,7%.

La descripción de las obras consideradas para el análisis se detalla en el Anexo 2

5.3. Estrategias para mejorar la gestión del capital humano que permita mejorar la productividad en la Gerencia de Infraestructura del Gobierno Regional de Cusco

Para proponer estrategias que permitan mejorar la gestión del capital humano de manera tal que permita incrementar la productividad en la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional del Cusco, en primer lugar se tiene que conocer la filosofía institucional expresada mediante la visión y misión, esto corresponde a la etapa de planificación, luego viene la organización, es decir cómo está estructurada la Gerencia Regional de Infraestructura, para luego proponer el curso de acción a seguir, para alcanzar los objetivos deseados, mediante las estrategias de intervención.

5.3.1. Filosofía institucional de la Gerencia Regional de Infraestructura.

La misión y visión de la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional del Cusco es como sigue.

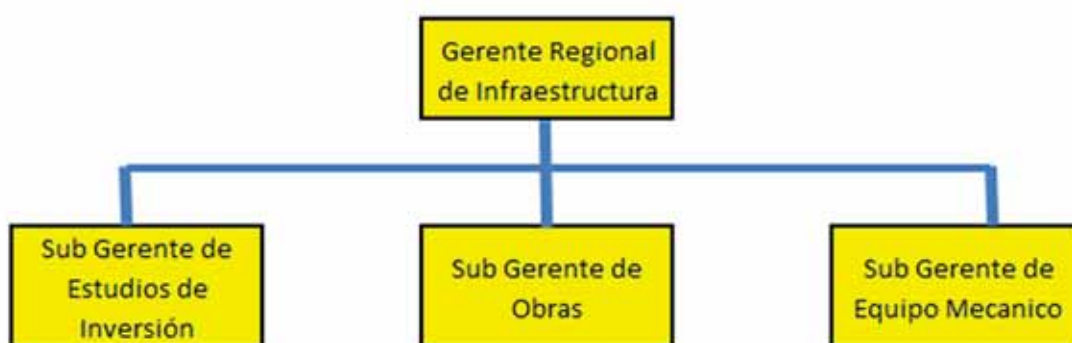
MISION: La Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional del Cusco, tiene como principal objetivo dotar de infraestructura para garantizar que la población de la región, prioritariamente los sectores más vulnerables y en situación de pobreza, tengan acceso a los servicios de educación, salud, saneamiento básico integral, transporte; generando oportunidades de trabajo, justicia y seguridad en un ambiente saludable, en el que disminuyan sustantivamente los índices de pobreza, desnutrición, analfabetismo, discriminación en el ámbito regional y se empodere a la población en el ejercicio de sus derechos y deberes.

VISION: La Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional Cusco será una gerencia fortalecida, integrada, nacional e internacional con el uso de tecnologías y una mejora continua en los servicios de elaboración y ejecución de proyectos como resultado un producto de calidad, que contribuyan a satisfacer sus necesidades y, a mejorar la calidad de vida de la población en la Región Cusco.

5.3.2. Organigrama de la Gerencia Regional de Infraestructura.

La gestión del recurso humano se presenta a continuación:

Figura 23: Organigrama de la GRI del GRC



Fuente: Pagina web del Gobierno Regional Cusco.

Como se aprecia en la Figura 23 se tiene que la Gerencia Regional de Infraestructura para el cometido de sus objetivos se organiza en tres sub gerencias, cada una a cargo de un responsable como se aprecia en la siguiente Figura:

Figura 24: Directorio de la GRI del GRC

GERENCIA REGIONAL DE INFRAESTRUCTURA			
CARGO	NOMBRE COMPLETO	CORREO	ANEXOS
Gerente Regional de Infraestructura	Ing. William Concha Cari	wconcha@regioncusco.gob.pe	221131 anexo 2270 – 2271
Sub Gerente de Estudios de Inversión	Ing. Hugo Cana Paullo	hcana@regioncusco.gob.pe	221131 anexo 2273
Sub Gerente de Obras	Ing. José Antonio Negrón Andia	jnegron@regioncusco.gob.pe	221131 anexo 2275 – 2276
Sub Gerente de Equipo Mecánico	Ing. Ruben Dario Bilbao Ojeda	rbilbao@regioncusco.gob.pe	221428

Fuente: Pagina web del Gobierno Regional Cusco.

Como se puede evidenciar la plana gerencial está completa.

5.3.3 Estrategias para mejorar la gestión del capital humano.

Tabla 21

Estrategias a ser puestas en práctica para mejorar la gestión del capital humano.

Dimensiones	Indicadores	Estrategias
Centrado en las personas	Creatividad	Organizar talleres con profesionales de la especialidad
	Compromiso	Comunicar las metas y las expectativas de forma clara a los trabajadores desde los niveles superiores.
	Aprendizaje	Personalizar las acciones de capacitación de acuerdo a los requerimientos institucionales
	Participación activa	Delegar responsabilidades permanentemente
	Espíritu emprendedor	Organizar talleres con profesionales de la especialidad
	Capacidad de resolución de problemas	Organizar reuniones de trabajo semanales con la finalidad de evaluar las actividades en función a los objetivos estratégicos.
	Abiertos al cambio	Practicar la comunicación directa entre jefes con trabajadores, y entre pares.
Centrado en los procesos	Experiencias como fuente de aprendizaje	Ejecutar talleres dinámicos de participación en grupos homogéneos de trabajos
	Capacidad de análisis	Organizar reuniones de trabajo semanales con la finalidad de evaluar las actividades en función a los objetivos estratégicos
	Número de trabajadores	Racionalizar permanentemente los grupos de trabajo.
	Capacitación continua	Organizar talleres de mejora continua en temas relacionados con los procesos.
	Trabajo en equipo	Talleres de dinámicas grupales
	Mejores prácticas	Implementar sistemas de gestión de calidad
Centrado en la tecnología	Bases de Datos	Procesamiento selectivo de información que sea útil para los procedimientos del trabajador
	Foros de Discusión	Implementar redes de comunicación utilizando las vigentes redes sociales
	Formación académica	Promover la formación continua a todo nivel

Fuente: Elaboración propia

5.4. Discusión de los resultados.

El presente trabajo de investigación titulado Gestión del capital humano y productividad en la gerencia de infraestructura del gobierno Regional del Cusco-2017 de los resultados se observó que del objetivo general la gestión del capital humano incide positivamente en la productividad de la gerencia de Infraestructura del Gobierno regional del Cusco. Bautista (2008) sostiene que un intangible como es el talento humano debe ser transmitido de forma estratégica para el fortalecimiento de la compañía, al analizar conceptos que giran en relación a la gestión del talento humano, concluye que la comunicación es el arma eficaz para mejorar el capital humano. Por su parte Páez (2014) sostiene que unos de los principales problemas que impiden a los empleados lograr un adecuado desarrollo humano sustentable es el tema económico, al tiempo de evidenciar la falta de una cultura de planificación económica que pueda sustentar posibles emergencias o problemas a futuro.

A nivel nacional Merino (2014) considera que la actual competencia que impera en el mundo de los negocios hace necesario que tanto el cumplimiento de objetivos como la ejecución de estrategias en la organización sea una responsabilidad compartida, no sólo de la alta dirección. Por ello es importante fortalecer y alinear las iniciativas de desarrollo con las estrategias organizacionales, ya que “solo aquellas organizaciones que transformen su aprendizaje de un evento aislado a un sistema, crearán mejoras perdurables en el desempeño”.

Samata (2016) encontró que el ajuste del modelo de regresión logística multinomial aplicado a las variables Gestión del talento humano y Satisfacción laboral, se pudo apreciar que el ratio de probabilidad chi-cuadrado de 9,405 con un p valor = 0,009, dice que nuestro modelo en su conjunto se ajusta significativamente mejor que un modelo sin predictores.

Objetivo específico 1. Se observa que la gestión del capital humano, de acuerdo a la precepción de los trabajadores de la Gerencia de Infraestructura del GORE Cusco es regular, revisando el trabajo de Reyes y Paz (2018) revelan que existe relación estadísticamente significativa entre las variables gestión del talento humano y el desempeño laboral.

Objetivo específico 2. Se observa que la producción en la gerencia de Infraestructura del GORE Cusco es regular. Revisando el trabajo de Méndez y Guzmán (2015) plantean una serie de acciones en respuesta a los factores, a modo de metodologías de trabajo que se han de considerar en el momento de la planeación de las labores operativas tanto al inicio, como en el día a día durante la ejecución de la obra, y que son de mucha utilidad para la industria de la construcción; logrando con ello elaborar un modelo de gestión que permita optimizar la productividad.

Objetivo específico 3. Se observa que la aplicación de estrategias en gestión del capital humano mejorará la productividad en la gerencia de Infraestructura del GORE Cusco. Al revisar el trabajo realizado por Torres & Ttito (2015) afirman que para mejorar el nivel de desempeño laboral del capital humano se recomienda la implementación de programas de capacitación recurrentes para que el servidor administrativo sea más competitivo traduciendo esto en seguridad en su estabilidad laboral y una mejora en la calidad de servicio, motivar al personal al trabajo en equipo para así afrontar situaciones inesperadas, utilizar el método de evaluación denominado de 360° o brindar retroalimentación de los servidores administrativos o la entrega de información objetiva a cerca del desempeño de los trabajadores en el momento oportuno promoviendo siempre las buenas relaciones, en base a la evaluación tomar en cuenta sus habilidades, talentos y conocimientos que poseen los trabajadores para así ubicarlo en el puesto adecuado y así mejorar el nivel de gestión.

Como se evidencia de la lectura anterior, se tiene que los antecedentes de estudios, perfilan la necesidad de considerar al recurso humano, como un capital sumamente importante en la generación de valor, no solamente en el ámbito empresarial, sino también en el escenario estatal por ello, se debe tener presente, que al ser intangible, es sumamente importante cuidar de su formación continua, de las necesidades de trabajar en equipo, del compromiso del trabajador por llevar adelante con empatía su trabajo.

El recurso humano es sumamente valioso para las organizaciones hoy en día, los gerentes y directores deben velar por que se cuide de ellos, la capacitación es un arma fundamental para superar muchas deficiencias, por ello, la creatividad, la participación

activa, la capacidad de análisis, aportaran al caudal de experticia de los trabajadores de una organización.

Complementar el aspecto personal, con los de proceso y tecnológico ayudaran a apreciar holísticamente el capital humano, por tal razón, las estrategias sugeridas deben ser aplicadas.

CONCLUSIONES

Primera: De acuerdo a los resultados obtenidos se verifica que la gestión del capital humano incide positivamente en la productividad de la Gerencia de Infraestructura del Gobierno Regional de Cusco en el año 2017.

Segunda: Las características de la gestión del capital humano en la Gerencia de Infraestructura del Gobierno Regional de Cusco en el año 2017 expresan que los indicadores de compromiso y aprendizaje presentan los mejores resultados en la dimensión “personas”, en tanto que el trabajo en equipo prevalece con la mejor valoración en la dimensión “procesos”. Siendo el uso de la base de datos el indicador que presenta mejor valoración en la dimensión “tecnología”. En términos generales la variable gestión del capital humano es valorada en un 60% lo que significa que se encuentra en la frontera entre regular y bueno.

Tercera: La productividad en la Gerencia de Infraestructura del Gobierno Regional de Cusco en el año 2017, desde el punto de vista de la eficiencia es del orden del 68,20% para el avance físico y de 77,51% para el avance financiero; desde el punto de vista de la eficacia, las obras evaluadas en algunos tienen un horizonte de ejecución que llega a más de siete años desde la fecha de declaración de viabilidad de los proyectos de inversión, y presentan una sobrevaloración hasta el orden del 34,7%.

Cuarta: Con la finalidad de mejorar la gestión del capital humano se propone las siguientes estrategias: organizar talleres con profesionales de la especialidad en mejora continua de los procesos conforme a los requerimientos institucionales; comunicar las metas y las expectativas de forma clara a los trabajadores desde los niveles superiores; delegar responsabilidades permanentemente, fomentando el trabajo en equipos; programar reuniones semanales de evaluación de las actividades que se ejecutan con el fin de cautelar el cumplimiento de los objetivos estratégicos; practicar la comunicación directa

entre jefes, trabajadores y pares; implementar sistemas de gestión de calidad; brindar información selecta y oportuna a los trabajadores, construyendo redes de comunicación.

RECOMENDACIONES

Primera: La unidad de recursos humanos del Gobierno Regional, en coordinación con la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional del Cusco, debe implementar acciones de capacitación y motivación teniendo en cuenta los resultados de la medición de la variable capital humano, en vista que este tipo de acciones inciden positivamente en la gestión del capital humano.

Segunda: El Gerente Regional de Infraestructura del Gobierno Regional del Cusco, debe realizar acciones de evaluación del recurso humano que no está cumpliendo su labor de manera tal que se mejoren los resultados que reflejan la productividad

Tercera: El Gerente Regional de Infraestructura del Gobierno Regional del Cusco, debe implementar las acciones necesarias a fin de realizar un seguimiento continuo para poder mejorar la productividad, reflejados en los avances físicos y financieros, puesto que son la única expresión del logro de resultados como un corporativo institucional. Así mismo desarrollar soluciones orientadas a mejorar simultáneamente las condiciones de trabajo, la calidad de la construcción y la productividad.

Cuarta: Con la finalidad de mejorar la productividad aplicando estrategias de gestión del capital humano se propone a la unidad de recursos humanos del Gobierno Regional que, en coordinación con la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional del Cusco, implemente acciones de capacitación y motivación teniendo en cuenta los resultados de la medición de la variable capital humano. Así mismo programar reuniones semanales de evaluación de las actividades que se ejecutan con el fin de cautelar el cumplimiento de los objetivos estratégicos; practicar la comunicación directa entre jefes, trabajadores y pares; implementar sistemas de gestión de calidad; brindar información selecta y oportuna a los trabajadores, construyendo redes de comunicación. Así como Continuar implementando la medición de las variables de estudio, bajo el principio de que todo lo que se mide se puede mejorar.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abarzua, I. N. (2005). *Capital Humano . Su Definición y Alcances en el Desarrollo Local y Regional*. Arizona, Estados Unidos.
- Abarzúa, I. N. (2010). *Capital Humano: su definición y alcances .* Arizona, Estados Unidos: Education Policy Analysis Archives/Archivos.
- Barillas, M. A. (Junio de 2010). Estudio comparativo de la productividad de construcción de casas en serie, utilizando el método de planificación tradicional y el sistema del último planificador . Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Bautista, L. F. (2008). *Propuesta Para La Gestión Del Talento Humano Y La Comunicación En Cnt Sistemas De Información S.A.* Bogotá, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana .
- Bonilla, E. (27 de Mayo de 2012). La importancia de la productividad como componente de la competitividad. Colombia.
- Canto, E. d. (Julio de 2011). *Gestión del capital humano, competencias y sociedad del conocimiento*. Carabobo, Venezuela: Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Carrasco, J. B. (2014). *Productividad*. Colombia .
- Castells, M. (2006). *De la función de producción agregada a la frontera de posibilidades de producción: productividad, tecnología y crecimiento económico en la era de la información*. Barcelona , España.
- Céspedes, N., Lavado, P., & Rondán, N. R. (2016). *Productividad en el Perú*. Universidad del Pacífico .
- Contreras, R. d. (2012). *Desarrollo del capital humano en las organizaciones*. Estado de México., México: Red Tercer Milenio.
- Mellado & salas (2017) *Gestión del talento humano y la satisfacción del usuario del centro de cómputo de la Universidad Nacional San Antonio Abad del cusco*. cusco. Perú: universidad Inca Garcilaso de la Vega
- Espinoza, J. A. (2016). *Análisis en la fase de entrega de departamentos para la mejora de la calidad y productividad en proyectos inmobiliarios*. Lima, Perú: Universidad Nacional de Ingeniería .
- Fischman, G. (21 de Agosto de 2005). *Capital Humano y Sociedad del Conocimiento . El problema y la Propuesta .* Arizona, Estados Unidos: University of South Florida.
- Gallacher, M. (Septiembre de 2002). *Productividad: Un Estudio de Caso en un Departamento de Siniestros*. Argentina.

- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). *Metodologia de investigacion* . Mexico: Mc Graw Hill.
- INEGI. (2014). Productividad ç. Mèxico D.F, Mèxico.
- Mendez, J. R., & Guzman, J. C. (2015). “Anàlisis De Los Factores Que Inciden En La Productividad De La Industria De La Construcción Y La Elaboración De Un Modelo De Gestión Que Permita Optimizarla, En El Distrito De Trujillo, 2015” . Trujillo, Perù: Universidad Privada Antenor Orrego.
- Merino., N. G. (Octubre de 2014). Modelo de gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los gobiernos autónomos descentralizados del Sur de Manabi . Trujillo , Perù: Universidad Antenor Ortega .
- Mertens, L. (Junio de 2009). La medicòn de la productividad . Mèxico.
- Mora Vanegas, Carlos (2012). Gestión de talento humano. recuperado desde: <https://camova.com/gestionar-el-talento-humano-es-sumamenteimportante/>
- Nonaka, & Takeuchi. (2015). *The Knowledge-Creating Company*. Nueva York , Estados Unidos.
- OIT. (2016). *Mejore su negocio* . *Organización Internacional del Trabajo*. Ginebra , Suiza.
- Olascoaga, A. (octubre de 2015). Que son los indicadores de productividad. Recuperado desde [http://close-pinternational.mx/blog/?p=72\(2015\)](http://close-pinternational.mx/blog/?p=72(2015)).
- Osses, S. m. (Enero de 2017). Estudio De Identificación De Pérdidas En Edificación En Altura. Proyecto De Estudio: Edificio Habitacional Parque García De La Huerta. Santiago de Chile, Chile: Universidad Andres Bello.
- Paez, D. E. (2014). Responsabilidad social corporativa con la gestión del talento humano . *Caso: Empresa de construccion del nuevo aeropuerto internacional de Quito* . Quito , Ecuador : Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Reyes, R. R., & Paz, S. B. (Enero de 2018). Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal del puesto de salud Sagrado Corazon de Jesus Lima enero 2018. Lima, Perù: Universidad Norbet Wiener.
- Samata, J. M. (2016). Gestión del talento humano en universidades estatales. Efecto en la satisfacción laboral de trabajadores. Trujillo, Perù: Universidad Cesar Vallejo .
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2014). *Metodologia de la Investigacion. Sexta edición* . Mèxico: Mc Graw Hill.
- Sánchez Mangas, R. (Noviembre de 2007). La productividad en la sociedad de la información: Impacto de las nuevas formas de organización del trabajo. *Serie Innovación*. Brasil: Càtedra Fedea-Banco Sabade.

- Sánchez, C. C. (2007). El capital humano: factor de innovación, competitividad y crecimiento.
España: Universidad Rey Juan Carlos.
- Torres & Tito. (2015) Desempeño laboral del capital humano en la Municipalidad Distrital de
Pisac 2013-2014

ANEXO 1: MATRIZ E CONSISTENCIA						
Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Metodología
¿En qué medida la gestión del capital humano incide en la productividad en la Gerencia de Infraestructura del Gobierno Regional de Cusco-2017?	Determinar en qué medida la gestión del capital humano incide en la productividad en la Gerencia de Infraestructura del Gobierno Regional de Cusco-2017.	La gestión del capital humano incide positivamente en la productividad de la Gerencia de Infraestructura del Gobierno Regional de Cusco en el año 2017.	Gestión del capital humano	Centrado en personas	-Creatividad -Compromiso -Aprendizaje -Participación Activa -Espíritu emprendedor -Capacidad de resolución -Abiertos al cambio	<p>Tipo: Aplicada</p> <p>Nivel: Descriptivo</p> <p>Diseño: No experimental</p> <p>Población: -Variable 1: Trabajadores de la GRI del GRC -Variable2: Obras a cargo de la GRI del GRC</p> <p>Técnica: -Variable 1: Encuesta (investigación de campo)</p> <p>-Variable 2: Ficha de investigación electrónica (investigación documental)</p>
¿Cómo es la gestión del capital humano en la Gerencia de Infraestructura del Gobierno Regional de Cusco - 2017?	Determinar cómo es la gestión del capital humano en la Gerencia de Infraestructura del Gobierno Regional de Cusco - 2017.	La gestión del capital humano en la Gerencia de Infraestructura del Gobierno Regional de Cusco en el año 2017 es regular.		Centrado en proceso	-Experiencias como fuente de aprendizaje -Capacidad de Análisis -Número de trabajadores -Capacitación continua -Trabajo en equipo -Mejores practicas	
¿Cómo es la productividad en la Gerencia de Infraestructura del Gobierno Regional de Cusco - 2017?	Identificar como es la productividad en la Gerencia de Infraestructura del Gobierno Regional de Cusco - 2017.	La productividad en la Gerencia de Infraestructura del Gobierno Regional de Cusco en el año 2017 es regular.		Centrado en tecnología	-Bases de datos -Foros de discusión -Formación académica	
¿Cómo podríamos optimizar la gestión del capital humano para la mejora de productividad en la Gerencia de Infraestructura del Gobierno Regional de Cusco - 2017?	Proponer estrategias de gestión del capital humano que permitan mejorar la productividad en la Gerencia de Infraestructura del Gobierno Regional de Cusco - 2017.	La aplicación de estrategias en gestión del capital humano mejorará la productividad en la Gerencia de Infraestructura del Gobierno Regional de Cusco - 2017.	Productividad	<p>Eficiencia</p> <p>Eficacia</p>	-Avance físico -Avance financiero	

Fuente: elaboración propia

ANEXO 2
OBRAS ANALIZADAS EN LA PRODUCTIVIDAD

Orden	Código SNIP	Obra	Fecha de viabilidad
1	195471	MEJORAMIENTO Y AMPLIACION DEL SISTEMA INTEGRAL DE SANEAMIENTO BASICO DE LA LOCALIDAD DE PILLPINTO DEL CENTRO POBLADO DE PILLPINTO, DISTRITO DE PILLPINTO - PARURO - CUSCO	09/12/2011
2	201399	MEJORAMIENTO, AMPLIACION DEL SISTEMA DE SANEAMIENTO BÁSICO DE LA CIUDAD DE ACOMAYO DISTRITO DE ACOMAYO, PROVINCIA DE ACOMAYO - CUSCO	12/03/2012
3	74241	MEJORAMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA DE LA I.E. UNIÓN CHAHUAY-YANAMPAMPA; SANGARARA-ACOMAYO	03/09/2008
4	89558	MEJORAMIENTO DE LA OFERTA DE SERVICIOS EDUCATIVOS DE NIVEL SECUNDARIO EN LA I. E. TOMASA TTITO CONDEMAYTA DE ACOMAYO - CUSCO	01/12/2008
5	224360	MEJORAMIENTO DE LA INSTITUCION EDUCATIVA SAGRADO CORAZON DE JESUS DE SANTO DOMINGO N 0624 DEL DISTRITO DE ACOPIA, PROVINCIA DE ACOMAYO - CUSCO	12/07/2012
6	199333	AMPLIACION Y MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS DE LA I.E. INTEGRADA N 50051 DANIEL ALCIDES CARRION,DISTRITO ACOMAYO, PROVINCIA DE ACOMAYO - CUSCO	23/03/2012
7	66612	MEJORAMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA I.E. JOSE DE SAN MARTIN DE MARCACONGA-SANGARARA-ACOMAYO	29/05/2008
8	105682	CONSTRUCCION DE LA TROCHA CARROZABLE PUENTE PANTIPATA - IVIN, PROVINCIA DE ANTA - CUSCO	02/04/2009
9	308701	INSTALACION DE LOS SERVICIOS DE EDUCACIÓN SECUNDARIA DE LA CRFA PUCYURA DISTRITO DE PUCYURA - PROVINCIA ANTA, DEPARTAMENTO CUSCO	09/12/2014
10	125591	MEJORAMIENTO DE LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE SALUD DEL CENTRO DE SALUD ANTA, CABECERA DE MICRO RED, RED CUSCO NORTE, PROVINCIA DE ANTA - CUSCO	08/07/2010
11	107204	MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DEL INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO PÚBLICO CLORINDA MATTO DE TURNER - CALCA - PROVINCIA DE CALCA - CUSCO - CUSCO	15/05/2012
12	157085	CONSTRUCCION DE LA INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA DEL NIVEL SECUNDARIO DE LA I.E. AGROPECUARIA N° 28 CALCA, DEL DISTRITO DE CALCA PROVINCIA DE CALCA	29/12/2011
13	42698	MEJORAMIENTO INFRAESTRUCTURA I.E. 50179 DE CUYO CHICO, PISAC - CALCA	19/12/2007
14	71287	MEJORAMIENTO DE SERVICIOS EDUCATIVOS CON INFRAESTRUCTURA Y EQUIPOS EN LA I.E. N° 50160 SAN LUIS GONZAGA- LAMAY-CALCA	03/09/2008
15	106053	MEJORAMIENTO DE LA PRESTACION DE SERVICIOS EDUCATIVOS EN LA I.E. 50151 NUESTRA SEÑORA DE FATIMA -CALCA - CUSCO	22/12/2010
16	251189	MEJORAMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO DE LA I.E. 50180 CUYO GRANDE, DISTRITO DE PISAC - CALCA - CUSCO	28/02/2013
17	87410	MEJORAMIENTO EN LA PRESTACION DE SERVICIOS DE SALUD EN EL CENTRO DE SALUD CALCA MICRO RED CALCA, RED CUSCO NORTE, DISTRITO DE CALCA, PROVINCIA DE CALCA - CUSCO	28/10/2008
18	63751	REPOSICION Y AMPLIACION DE INFRAESTRUCTURA I.E. PRIMARIA 56338 K'UTI PALOMANI YANAOCA_ CANAS	09/06/2008
19	232729	CREACION DE LOS SERVICIOS DE PISTAS Y VEREDAS DE LAS CALLES CUSCO, AREQUIPA Y ADYACENTES DE LA PLAZA DE ARMAS DE LA LOCALIDAD DE PAMPAMARCA, DISTRITO DE PAMPAMARCA, PROVINCIA DE CANAS - CUSCO	30/11/2016
20	205841	MEJORAMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA DE LA I.E. N 56108 DE LLALLAPARA DEL DISTRITO DE YANAOCA, PROVINCIA DE CANAS - CUSCO	16/04/2012

Fuente: página web de la GRI del GRC

ANEXO 3
INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS

Apreciado funcionario del Gobierno Regional del Cusco

Por favor completar la presente encuesta marcando con un (x) en la respuesta que usted considere pertinente a la pregunta formulada. Este cuestionario se responde de forma anónima.

Dimensión: centrado en las personas

1. ¿Estás de acuerdo con el desarrollo de creatividad que presentan los empleados de la Gerencia de Infraestructura del Gobierno Regional del Cusco?
 - a. Muy en desacuerdo()
 - b. En desacuerdo()
 - c. Indeciso()
 - d. De acuerdo()
 - e. Totalmente de acuerdo()

2. ¿Estás de acuerdo con el grado de compromiso por parte de los trabajadores hacia la Gerencia de Infraestructura del Gobierno Regional del Cusco?
 - a. Muy en desacuerdo()
 - b. En desacuerdo()
 - c. Indeciso()
 - d. De acuerdo()
 - e. Totalmente de acuerdo()

3. ¿Estás de acuerdo con el nivel de aprendizaje por parte de los trabajadores hacia la Gerencia de Infraestructura del Gobierno Regional del Cusco?
 - a. Muy en desacuerdo()
 - b. En desacuerdo()
 - c. Indeciso()
 - d. De acuerdo()
 - e. Totalmente de acuerdo()

4. ¿Estás de acuerdo con la participación de activa de los trabajadores en los cursos ofrecidos por la Gerencia de Infraestructura del Gobierno Regional del Cusco?
- a. Muy en desacuerdo()
 - b. En desacuerdo()
 - c. Indeciso()
 - d. De acuerdo()
 - e. Totalmente de acuerdo.....()
5. ¿Considera usted que los trabajadores cuentan con una capacidad de iniciativa y un espíritu emprendedor dentro de la Gerencia de Infraestructura del Gobierno Regional del Cusco?
- a. Muy en desacuerdo()
 - b. En desacuerdo()
 - c. Indeciso()
 - d. De acuerdo()
 - e. Totalmente de acuerdo.....()
6. ¿Considera usted que los trabajadores tienen la capacidad de resolver problemas en la Gerencia de Infraestructura del Gobierno Regional del Cusco?
- a. Muy en desacuerdo()
 - b. En desacuerdo()
 - c. Indeciso()
 - d. De acuerdo()
 - e. Totalmente de acuerdo.....()
7. ¿Considera usted que los trabajadores de la Gerencia de Infraestructura del Gobierno Regional del Cusco están abiertos al cambio?
- a. Muy en desacuerdo()
 - b. En desacuerdo()
 - c. Indeciso()
 - d. De acuerdo()
 - e. Totalmente de acuerdo.....()

Dimensión: centrado en los procesos

8. ¿Considera usted que el grado de experiencias, tanto positivas como negativas, son utilizadas como una fuente de aprendizaje en el Gobierno Regional del Cusco?
- a. Muy en desacuerdo()
 - b. En desacuerdo()
 - c. Indeciso()
 - d. De acuerdo()
 - e. Totalmente de acuerdo()
9. ¿Estás de acuerdo que, al momento de contratar al personal, la Gerencia de Infraestructura del Gobierno Regional del Cusco busca gente con capacidad de análisis?
- a. Muy en desacuerdo()
 - b. En desacuerdo()
 - c. Indeciso()
 - d. De acuerdo()
 - e. Totalmente de acuerdo()
10. ¿Estás de acuerdo con el nivel de optimización de los conocimientos adquiridos por los trabajadores en sus cursos de capacitación dentro de la Gerencia de Infraestructura del Gobierno Regional del Cusco?
- a. Muy en desacuerdo()
 - b. En desacuerdo()
 - c. Indeciso()
 - d. De acuerdo()
 - e. Totalmente de acuerdo()

11. ¿Estás de acuerdo con la preocupación que tienen la Gerencia de Infraestructura del Gobierno Regional del Cusco por fomentar la capacitación continua en sus trabajadores?
- a. Muy en desacuerdo()
 - b. En desacuerdo()
 - c. Indeciso()
 - d. De acuerdo()
 - e. Totalmente de acuerdo.....()
12. ¿Estás de acuerdo con la capacidad de trabajo en equipo que desarrollan los trabajadores en la Gerencia de Infraestructura del Gobierno Regional del Cusco?
- a. Muy en desacuerdo()
 - b. En desacuerdo()
 - c. Indeciso()
 - d. De acuerdo()
 - e. Totalmente de acuerdo.....()
13. ¿Considera usted que las mejores prácticas son compartidas con el resto de los trabajadores de la Gerencia de Infraestructura del Gobierno Regional del Cusco?
- a. Muy en desacuerdo()
 - b. En desacuerdo()
 - c. Indeciso()
 - d. De acuerdo()
 - e. Totalmente de acuerdo.....()

Dimensión: centrado en la tecnología

14. ¿Estás de acuerdo con la implementación de bases de datos donde los empleados puedan resolver sus dudas, aprendiendo de eventos pasados dentro de la Gerencia de Infraestructura del Gobierno Regional del Cusco?
- a. Muy en desacuerdo()
 - b. En desacuerdo()
 - c. Indeciso()
 - d. De acuerdo()
 - e. Totalmente de acuerdo()
15. ¿Estás de acuerdo que en la Gerencia de Infraestructura del Gobierno Regional del Cusco existan foros de discusión para que los trabajadores aprendan?
- a. Muy en desacuerdo()
 - b. En desacuerdo()
 - c. Indeciso()
 - d. De acuerdo()
 - e. Totalmente de acuerdo()
16. ¿Considera usted que se toma importancia sobre la formación académica de los trabajadores en la Gerencia de Infraestructura del Gobierno Regional del Cusco?
- a. Muy en desacuerdo()
 - b. En desacuerdo()
 - c. Indeciso()
 - d. De acuerdo()
 - e. Totalmente de acuerdo()