



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y
EDUCACIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN
Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

**GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SU INFLUENCIA
EN EL CUMPLIMIENTO DE METAS EN EL CONSORCIO
VIAL VIZCACHANE, AREQUIPA 2018**

Presentado por la bachiller

SULEYKA BEATRIZ OSORIO RENDÓN

Para obtener el título de Licenciada en
ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES.

AREQUIPA-PERÚ, 2018

DEDICATORIA

A mis padres, que con cariño y amor me acompañan todos los días de mi vida, y de manera especial por este logro, que no es sólo mío, sino de ellos.

Suleyka Beatriz

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Alas Peruanas por los estudios brindados en estos años de mi formación profesional.

Al personal del Consorcio Vial Vizcachane que amablemente ofrecieron información útil para la presente investigación.

La autora.

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTO	III
ÍNDICE.....	IV
RESUMEN	IX
ABSTRACT.....	X
INTRODUCCIÓN	XI
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	13
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	16
1.2.1 <i>Problema principal:</i>	17
1.2.2 <i>Problemas secundarios:</i>	17
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	17
1.3.1 <i>Objetivo general.</i>	17
1.3.2 <i>Objetivos específicos.</i>	17
1.4 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.....	17
1.5 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	18
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	20
2.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO	20
2.1.1 <i>Antecedentes internacionales.</i>	20
2.1.2 <i>Antecedentes nacionales.</i>	22
2.1.3 <i>Antecedentes locales.</i>	22
2.2 BASES TEÓRICAS	24
2.2.1 <i>Gestión de recursos humanos.</i>	24
2.2.1.1 <i>Conceptualización.</i>	24
2.2.1.2 <i>Aclaración de términos.</i>	25
2.2.1.3 <i>Importancia de la gestión de recursos humanos.</i>	26
2.2.1.4 <i>La dirección de recursos humanos.</i>	27
2.2.1.5 <i>Características del factor humano.</i>	28
2.2.1.6 <i>Funciones de la gestión de recursos humanos.</i>	28
2.2.1.7 <i>Dimensiones de la gestión de recursos humanos.</i>	29

2.2.2 <i>Cumplimiento de metas.</i>	32
2.2.2.1 <i>Conceptualización.</i>	32
2.2.2.2 <i>Características de las metas.</i>	33
2.2.2.3 <i>Importancia del cumplimiento de metas.</i>	34
2.2.2.4 <i>Dimensiones del cumplimiento de metas.</i>	35
2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	37
2.4 HIPÓTESIS	37
2.4.1 <i>Hipótesis general.</i>	37
2.4.2 <i>Hipótesis específicas.</i>	37
2.5 VARIABLES	38
2.5.1 <i>Definición conceptual de las variables.</i>	38
2.5.2 <i>Definición operacional de las variables.</i>	38
2.5.3 <i>Operacionalización de variables.</i>	39
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	40
3.1 TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN	40
3.2 DESCRIPCIÓN DEL ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN	41
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA	43
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS	44
3.5 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO	47
3.5.1 <i>Validez de los instrumentos.</i>	47
3.5.2 <i>Confiabilidad de los instrumentos.</i>	47
3.6 PLAN DE RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS	48
3.7 ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN.	49
CAPÍTULO IV: CRONOGRAMA	52
CAPÍTULO V: PRESUPUESTO	53
CAPÍTULO VI: RESULTADOS	55
6.1 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.	55
6.2 CUMPLIMIENTO DE METAS.	63
6.3 PRUEBA DE HIPÓTESIS DE INFLUENCIA.	70
DISCUSIÓN	75
CONCLUSIONES	77
RECOMENDACIONES	78
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	79
ANEXOS	82

ANEXO 1: FICHAS DE ENCUESTA.	83
ANEXO 2: MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	88
ANEXO 3: BASE DE DATOS.....	89

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1: Población focal por sexo y área de trabajo.....</i>	<i>43</i>
<i>Tabla 2: Confiabilidad alfa de Cronbach del instrumento Cuestionario de evaluación de gestión de recursos humanos</i>	<i>48</i>
<i>Tabla 3: Confiabilidad alfa de Cronbach del instrumento Cuestionario de valoración del cumplimiento de metas</i>	<i>48</i>
<i>Tabla 4: Gestión de recursos humanos.....</i>	<i>55</i>
<i>Tabla 5: Gestión de recursos humanos, dimensión de formación.....</i>	<i>57</i>
<i>Tabla 6: Gestión de recursos humanos, dimensión capacidad productiva.....</i>	<i>58</i>
<i>Tabla 7: Gestión de recursos humanos, dimensión evaluación</i>	<i>59</i>
<i>Tabla 8: Gestión de recursos humanos, dimensión recompensa.....</i>	<i>60</i>
<i>Tabla 9: Gestión de recursos humanos, dimensión valores laborales</i>	<i>61</i>
<i>Tabla 10: Niveles de cumplimiento de metas a nivel global.</i>	<i>63</i>
<i>Tabla 11: Niveles de cumplimiento de metas dimensión conocimiento del plan estratégico.....</i>	<i>64</i>
<i>Tabla 12: Niveles de cumplimiento de metas dimensión optimización de recursos.....</i>	<i>66</i>
<i>Tabla 13: Niveles de cumplimiento de metas dimensión satisfacción de los usuarios.....</i>	<i>67</i>
<i>Tabla 14: Niveles de cumplimiento de metas dimensión evaluación.....</i>	<i>69</i>
<i>Tabla 15: Tabla cruzada de las variables Gestión de recursos humanos & Niveles de cumplimiento de metas.....</i>	<i>70</i>
<i>Tabla 16: Prueba de hipótesis chi-cuadrado entre las variables Gestión de recursos humanos & Niveles de cumplimiento de metas.</i>	<i>71</i>
<i>Tabla 17: Prueba de correlación R de Pearson entre las variables Gestión de recursos humanos & Niveles de cumplimiento de metas.</i>	<i>72</i>
<i>Tabla 18: Prueba de influencia y de intensidad de influencia de la variable gestión del talento humano en cumplimiento de metas.....</i>	<i>73</i>

ÍNDICE DE GRÁFICOS

<i>Gráfico 1: Gestión de recursos humanos</i>	<i>56</i>
<i>Gráfico 2: Gestión de recursos humanos, dimensión de formación</i>	<i>57</i>
<i>Gráfico 3: Gestión de recursos humanos, dimensión capacidad productiva</i>	<i>58</i>
<i>Gráfico 4: Gestión de recursos humanos, dimensión evaluación.....</i>	<i>59</i>
<i>Gráfico 5: Gestión de recursos humanos, dimensión recompensa</i>	<i>60</i>
<i>Gráfico 6: Gestión de recursos humanos, dimensión valores laborales</i>	<i>62</i>
<i>Gráfico 7: Niveles de cumplimiento de metas a nivel global.</i>	<i>63</i>
<i>Gráfico 8: Niveles de cumplimiento de metas dimensión conocimiento del plan estratégico.....</i>	<i>65</i>
<i>Gráfico 9: Niveles de cumplimiento de metas dimensión optimización de recursos.....</i>	<i>66</i>
<i>Gráfico 10: Niveles de cumplimiento de metas dimensión satisfacción de los usuarios.....</i>	<i>68</i>
<i>Gráfico 11: Niveles de cumplimiento de metas dimensión evaluación</i>	<i>69</i>
<i>Gráfico 12: Dispersión de puntos de los valores de gestión del talento humano y cumplimiento de metas.....</i>	<i>73</i>

RESUMEN

El objetivo de la investigación fue determinar si la gestión de recursos humanos influye en el cumplimiento de metas del Consorcio Vial Vizcachane, Arequipa 2018. Es una investigación de paradigma cuantitativa, de tipo básico y correlacional-causal, de diseño no-experimental, de campo y transversal. Para el estudio de campo se utilizó la técnica de la encuesta y los siguientes instrumentos: Cuestionario de evaluación de gestión de recursos humanos, cuyas dimensiones son formación, capacidad productiva, evaluación, recompensa y valores laborales; Cuestionario de valoración del cumplimiento de metas, cuyas dimensiones son conocimiento del plan estratégico, optimización de recursos, satisfacción de los usuarios y evaluación. La población focal estuvo compuesta por 104 unidades de investigación. Se llegó a las siguientes conclusiones: La gestión de recursos humanos es muy favorable (73,1%), lo cual denota una adecuada organización para potenciar y reconocer el recurso más importante que es el humano. El cumplimiento de metas es de nivel medio alto (51%), e indica que la empresa logra sus objetivos laborales, administrativos y económicos, pero debe hacer algunas mejoras organizativas. Mediante la prueba de hipótesis se halló $P: 0,000$ por lo cual se aprueba la hipótesis de investigación de que existe influencia estadísticamente significativa de la gestión de recursos humanos en el cumplimiento de metas. Además, con el estadígrafo coeficiente de determinación se $R^2: 0,301$ lo cual indica que existe influencia de 30,1% de la variable gestión de recursos humanos en el cumplimiento de metas.

Palabras clave: gestión de recursos humanos, formación, capacidad productiva, evaluación, recompensa, valores laborales, cumplimiento de metas, plan estratégico, optimización de recursos, satisfacción de los usuarios, evaluación.

ABSTRACT

The objective of the research was to determine if the management of human resources influences the fulfillment of goals of Vizcachane Road Consortium, Arequipa 2018. It is a research of quantitative paradigm, of basic and correlational-causal type, of non-experimental, field design and transversal. For the field study, the survey technique and the following instruments were used: Human resources management evaluation questionnaire, whose dimensions are training, productive capacity, evaluation, reward and labor values; Questionnaire for assessing the fulfillment of goals, whose dimensions are knowledge of the strategic plan, optimization of resources, user satisfaction and evaluation. The focal population was composed of 104 research units. The following conclusions were reached: Human resources management is very favorable (73.1%), which indicates an adequate organization to promote and recognize the most important resource that is human. The achievement of goals is medium high (51%), and indicates that the company achieves its labor, administrative and economic objectives, but must make some organizational improvements. Through the hypothesis test, $P: 0.000$ was found, which is why the research hypothesis is approved that there is statistically significant influence of human resources management in the achievement of goals. In addition, with the coefficient of determination statistic $R^2: 0.301$ which indicates that there is influence of 30.1% of the variable human resources management in the achievement of goals.

Key words: human resources management, training, productive capacity, evaluation, reward, labor values, achievement of goals, strategic plan, optimization of resources, user satisfaction, evaluation.

INTRODUCCIÓN

El cumplimiento de metas recoge el ideal de éxito empresarial, por eso es muy importante reconocer los factores que la determinan para adoptar acciones oportunas y que se traduzcan en el crecimiento organizacional y en la satisfacción de los clientes internos.

La presente investigación responde al bajo logro en el cumplimiento de metas en el Consorcio Vial Vizcachane. Esta situación no puede quedar indiferente a los ojos del profesional de administración de negocios, por esta razón –siguiendo la lógica de los expertos en el tema- se ha hipotetizado que la gestión del talento humano puede ser un factor determinante a tener en cuenta.

El objetivo de la investigación es determinar si la gestión de recursos humanos influye en el cumplimiento de metas del Consorcio Vial Vizcachane, Arequipa 2018. Para el logro de estos objetivos se ha seguido los siguientes pasos de investigación científica:

Capítulo I: El problema de la investigación. Contiene la descripción de la realidad problemática, y de la necesidad de realizar una investigación objetiva, metódica y sistemática. Se plantea los problemas, se presenta los objetivos que dirigen el procedimiento a seguir, y las debidas justificaciones.

Capítulo II: Marco teórico. Primero se conoce el estado del arte haciendo uso de las investigaciones previas, y se recurre al aporte de los expertos para conceptualizar ampliamente cada una de las variables. A partir de la teoría se elabora unas hipótesis, se reconoce las variables y sus respectivas dimensiones.

Capítulo III: Metodología. Aquí se precisa que la investigación es de tipo básica, cuantitativa, correlacional-causal, no experimental, de campo y transversal. Se describe el ámbito de la investigación, se precisa la población focal de investigación, se indica la técnica y los instrumentos para la recogida de la información. Finalmente se detalla los criterios de análisis estadístico.

Capítulo IV y V: Se precisa los aspectos administrativos como lo exige la universidad.

Capítulo VI: Resultados. Se presenta los resultados estadísticos conforme a las exigencias de los objetivos: primero la variable gestión de recursos humanos, luego la variable cumplimiento de metas, para finalmente halla la influencia de la variable gestión de recursos humanos en el cumplimiento de metas. Esta información va seguida de la discusión, las conclusiones, las recomendaciones, la bibliografía y los anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

Las empresas hasta hace poco se organizaban básicamente en torno a objetivos, y los directivos percibían que los logros eran frecuentemente inferiores a lo esperado, se cumplían muy pocas veces tanto cuantitativa como cualitativamente. Después de mucha reflexión, los profesionales de la administración se dieron cuenta de que la causa estaba en que los objetivos tenían la característica de ser muy abarcales, genéricos, imprecisos, enfocados en el hacer pero descuidaban las estrategias para llevarlos a cabo, olvidaban el cómo, cuánto, quiénes y para cuándo.

Los profesionales de la administración, después de muchos estudios y reflexión llegaron a la conclusión de que, para ser más eficientes en el mercado, el paradigma de la proyección por objetivos requería un urgente complemento que se sintetiza en la lógica de la organización por metas. Así nació la idea de proyectar estratégicamente, establecer metas y cumplirlas incidiendo en los plazos (tiempo), responsables concretos, las cantidades precisas y la calidad del producto o servicio. Este criterio enfocado en metas está permitiendo mejoras

significativas en la productividad, en la entrega puntual de los proyectos de trabajo y la mayor satisfacción de los clientes. Esta lógica se practica en las grandes organizaciones mundiales, ya que permite evaluar con precisión, detectar a las personas y áreas descuidadas, proyectar acciones precisas de mejoramiento y alcanzar lo proyectado.

Por otra parte, se está dejando para los robots la producción en serie y los trabajos automatizados, para dar cabida a lo irremplazable como es el factor humano cualificado. Ya nadie duda de que el recurso humano es el activo más importante de la organización, porque aporta conocimientos, habilidades, le da calor humano a las relaciones empresa-clientes, por este motivo, las empresas se empeñan en conocer las habilidades y capacidades reales y potencialidades de los colaboradores de manera autogestionable utilizando los medios virtuales (Gestión, 2016), para luego empoderarlos mediante el conocimiento y la asignación de una responsabilidad. Es una labor no sólo de captación de personal, sino de disposición y retención de personal para las responsabilidades propias e inéditas de la empresa.

En el Perú se está cambiando progresivamente a esta nueva mentalidad organizacional de gestión estratégica que como un todo, implica el cuidado del factor humano y el enfoque en el cumplimiento de metas, entre otros. Las resistencias al cambio, perjudican a las empresas, sobre todo en los sectores donde se enfatiza la labor empírica, el tradicionalismo y el descuido de la formación y actualización permanentes.

Arequipa, es la segunda ciudad más próspera del Perú, en ella laboran muchas empresas que según hagan uso del conocimiento y la tecnología, adquieren ganancias y se consolidan en el mercado nacional. Una es de estas empresas es el Consorcio Vial Vizcachane.

El Consorcio Vial Vizcachane es la asociación de las empresas Mota S.A., Engil Perú S.A. y COSAPI S.A., ellos ganaron la buena pro del Ministerio de transportes y comunicaciones para construir una vía asfaltada para impulsar el transporte común, el servicio turístico y el comercio. Esta vía comprende una extensión de 390 kms. desde Aplao, pasando por el Valle de los volcanes hasta la ciudad de Chivay, es decir, une los pueblos Andamayo, Viraco, Machahuay, Andagua, Ayo, Huambo, Cabanaconde, Vizcachane hasta unirse a los actuales

corredores turísticos de Chivay y Chuquibamba-Cotahuasi (Andina, 2015). La inversión es de 273 millones de soles, esta importante suma debe cubrir los gastos de personal calificado, la implementación de maquinaria adecuada, la construcción de vías que soporten los fenómenos meteorológicos, fluviales y climáticos de las zonas.

Este proyecto, como tantos otros, ha implicado la movilización de maquinarias, equipos de personas; campamentos de descanso, alimentación y salud; tecnología de comunicación y estrategias de seguridad y salud laboral; implementación y puesta en marcha de oficinas de dirección, de gestión de compras, de control de material, seguridad, contratación de personal y unas metas y plazos a cumplir.

A nivel de personal, para el proyecto se mantiene personal profesional y de campo, que viene trabajando hace mucho tiempo con la empresa, pero, en cumplimiento de las cláusulas del proyecto, se tuvo que contratar un importante grupo de personas de construcción civil y dar empleo a jóvenes de la zona, lo cual constituye un 30% de incremento de personal.

Problemática: estamos en el segundo año de ejecución del proyecto vial Aplao – Chivay, ya es posible una mirada administrativa del desempeño del Consorcio Vial Vizcachane. Entre tantos, dos elementos llaman la atención de manera especial: la gestión del recurso humano y el cumplimiento de metas de la que ya se habló inicialmente.

Con respecto al recurso humano, la empresa ha ido contratando personas con mejor disposición tanto en la ciudad de Arequipa como en los pueblos comprendidos en el proyecto vial, pero en el campo de trabajo eso no basta. Al personal contratado le falta conocimientos técnicos de tratamiento de suelos, de manipulación de herramientas e instrumentos básicos, criterios de seguridad personal y de equipos, de coordinación y trabajo en equipo. Por las razones indicadas hay desconocimiento del lenguaje técnico laboral, bajo rendimiento laboral, acciones impertinentes en el trabajo, exposición a accidentes, comportamientos inadecuados y otros. Esto coincide con el descuido de la formación del personal, ya que sólo se dan indicaciones de seguridad y buen comportamiento, pero no se ofrece una formación periódica, sistemática y

programada por áreas, tareas e inquietudes personales, es decir, la gestión del recurso humano es sumamente incipiente.

La meta laboral de la empresa es la ampliación de la vía y el respectivo asfaltado según dimensiones, solidez y calidad de trabajo fijados en el proyecto en vistas de concluir el trabajo y entregarlo en cinco años, como está pactado con el ministerio de transportes y comunicaciones. Por ello, se establece mensualmente un metrado específico teniendo en cuenta el tipo de suelo, el clima de la zona y el personal de turno, también hay metas para la reducción de accidentes, conservación de maquinaria y equipos, y optimización de recursos, pero estos no se cumplen, y no es por exceso de tareas, sino por inexperiencia e imprevistos sucedidos entre el personal operario.

La teoría y la realidad parecen indicar que existe correlación causal entre las variables, parece que la gestión de recursos humanos tiene una influencia significativa en el cumplimiento de metas, el que las metas no se cumplan bien cuantitativa y cualitativamente posiblemente es debido al descuido de la gestión de recursos humanos; por tanto, si se quiere mejorar el cumplimiento de metas se debe implementar mejor la gestión de recursos humanos.

Si la situación problemática continúa, no se cumplirá la meta prevista para la entrega del proyecto vial, no se optimizará en tiempo, personal, material y equipos; al personal sólo se le ofrecerá trabajo pero quedará en las mismas condiciones a nivel intelectual, axiológico, relacional y de disposición para el trabajo en equipo.

Ante esta situación problemática los profesionales de la administración son los primeros que deben tomar la iniciativa de estudiar objetivamente lo que sucede en la realidad, hallar inferencias, elaborar conclusiones y dar sugerencias para el mejoramiento de la situación. La presente investigación responde a este compromiso profesional por mejorar la situación administrativa de la organización.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema principal:

¿Influye la gestión de recursos humanos en el cumplimiento de metas del consorcio vial Vizcachane, Arequipa 2018?

1.2.2 Problemas secundarios:

1. ¿Cómo es la gestión de recursos humanos en el Consorcio Vial Vizcachane, Arequipa 2018?

2. ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de metas en el Consorcio Vial Vizcachane, Arequipa 2018?

3. ¿Cuánto influye la gestión de recursos humanos en el cumplimiento de metas del consorcio vial Vizcachane, Arequipa 2018?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general.

Determinar si la gestión de recursos humanos influye en el cumplimiento de metas del consorcio vial Vizcachane, Arequipa 2018.

1.3.2 Objetivos específicos.

1. Analizar la gestión de recursos humanos en el Consorcio Vial Vizcachane, Arequipa 2018.

2. Evaluar el nivel de cumplimiento de metas en el Consorcio Vial Vizcachane, Arequipa 2018.

3. Determinar el índice de influencia de la gestión de recursos humanos en el cumplimiento de metas del consorcio vial Vizcachane, Arequipa 2018.

1.4 Justificación del estudio

El estudio se justifica por varias razones:

La investigación reportará un beneficio social y práctico porque inicialmente permitirá saber cómo es la gestión de recursos humanos y cuál es el nivel de cumplimiento de metas, lo cual permitirá que los directivos se den cuenta que la realidad difiere notablemente del ideal. Posteriormente se hallará un análisis explicativo de cuánto influye la gestión de recursos humanos en el cumplimiento de metas, esto permitirá darse cuenta de cuán importante es una formación permanente, periódica e incisiva para el cumplimiento de las metas previstas por la empresa. Con toda esta información se realizará una verdadera gestión del recurso humano, de manera permanente, con ponentes especialistas en el área, con una buena organización y adecuado seguimiento en la aplicación práctica. De esta manera mejorarán las condiciones de trabajo del personal operario, esto redundará en bien de las respectivas familias, mejorarán el desempeño y las utilidades de la empresa, y finalmente, se cumplirá la meta prevista en el contrato de la empresa con el estado peruano.

Otro beneficio importante es que gracias a la presente investigación se acercará a nuestro contexto información existente en libros, artículos, revistas y publicaciones científicas del primer mundo. Además, los resultados de este estudio servirán para corroborar o contrastar resultados de otras investigaciones, para finalmente llegar a conclusiones útiles a la ciencia administrativa. Por otra parte, el método seguido en presente estudio y los instrumentos aquí aplicados quedarán validados y servirán de referencia para futuros estudios.

El tema que se aborda en esta investigación responde a una situación problemática, real y asequible en una empresa donde labora la investigadora, y se realiza con el propósito de la mejora organizacional, por esta razón, tiene una vinculación social, práctica y de actualidad, lo cual, va en relación con las líneas de investigación de la universidad Alas Peruanas.

Por otra parte, responde a la sensibilidad social y organizacional de la investigadora, ya que por este medio podrá ampliar y consolidar conocimientos para un mejor desempeño profesional.

1.5 Limitaciones de la investigación

En la presente investigación hay básicamente dos limitaciones:

Es muy frecuente que el personal subordinado asuma actitudes defensivas ante las encuestas y simule excelentes condiciones en la empresa, cuando en verdad las cosas no son así. Esto generalmente sucede porque se piensa que el estudio constituye un sondeo de parte de los directivos para la renovación de contratos laborales o para la definición de las remuneraciones. Esta limitación se superará explicando con sinceridad el motivo de la aplicación de encuestas y mostrándoles la carta de presentación de la universidad para la realización del estudio.

La siguiente limitación es la dificultad para aplicar las encuestas, ya que el personal labora en diversos horarios y en diversos tramos de día. Esto se superará realizando varios viajes y coordinando los horarios de reunión del personal para así aplicar las fichas de encuestas.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes del estudio

2.1.1 Antecedentes internacionales.

Martín (2011), en la Universidad de Valladolid-España, con el propósito de obtener el grado de magíster, realizó la investigación “Gestión de recursos humanos y retención de capital humano estratégico: análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas”, su objetivo fue analizar la forma en que determinadas prácticas de recursos humanos (transaccionales y relacionales) contribuyen a la retención del capital humano y cómo esto conduce a mejorar la capacidad de innovación y los resultados de la organización. La muestra estuvo compuesta por 1556 unidades, por vía correo. Para la recogida de la información se utilizó la técnica de la encuesta con tres instrumentos creados a propósito del estudio, estos se llaman Escala de medición de las prácticas de recursos humanos de retención, Escala de medición del

capital humano –intelectual, social y afectivo- de los empleados estratégicos de la organización, y Escala de medición de las variables de resultados organizativos.

Se llegó a la conclusión de que es importante que las empresas valoren el capital humano, el capital social y el capital afectivo de sus empleados. Un elemento importante a cuidar en el capital humano es la innovación para el desarrollo y éxito empresarial, otro elemento es la búsqueda de prácticas efectivas para retener a personal cualificado. Es importante cuidar la faceta relacional, es una excelente estrategia para la identificación y el compromiso. Por último, y no menos importante es la tarea de asumir los cambios que exigen los clientes y usuarios a las organizaciones.

Barzola (2012) en Mendoza-Argentina, en la Universidad Nacional de Cuyo, realizó para su grado de maestría, con el título “Gestión del recurso humano en enfermería. Criterios de reclutamiento y selección de personal”. El objetivo fue determinar los criterios que se consideran para seleccionar al nuevo personal y verificar la importancia que se le da a la gestión de recursos humanos. Se trata de un estudio descriptivo, con la técnica de la encuesta y aplicada a una muestra de 136 unidades.

Se llegó a las siguientes conclusiones: el 68% del personal fue seleccionado en atención a su formación académica y a la experiencia laboral previa; el 12% fue seleccionado mediante la entrevista personal, teniendo en cuenta los valores laborales; el 20% se seleccionó en atención a las recomendaciones de personas allegadas a la institución. Esto permite comprender la necesidad de realizar concursos 100% objetivos, lejos de simpatías y amistades, sino sólo en atención a las capacidades y habilidades de las personas en vistas de mejorar la productividad empresarial; de lo contrario, se tendrá en la organización varias personas que no cumplen con los requisitos para un buen desempeño.

2.1.2 Antecedentes nacionales.

Molina (2015), en Lima-Perú, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, realizó una investigación de grado de maestría titulada “Influencia de la calidad de talento humano en el nivel de salud ocupacional en SEDAPAL 2015” con el objetivo de precisar el grado de influencia del talento humano en la salud ocupacional, se trata de un estudio explicativo, mediante la técnica de la encuesta. El estudio se realizó en una muestra de 229 personas contratadas por la empresa de servicio de agua potable y alcantarillado de Lima. Se llegó a la conclusión de que el talento humano es bastante dispar, aunque el promedio es de nivel medio-alto. Se halló correlación significativa directa entre calidad de talento humano y salud ocupacional, es decir, la mejora de talento humano incrementa la posibilidad de mayor salud ocupacional, y la disminución de talento humano está vinculada a mayores problemas de salud ocupacional.

2.1.3 Antecedentes locales.

Quintanilla (2013), en la Universidad Católica de Santa María, en vistas del grado de magíster, realizó una investigación titulada “Niveles de calificación de los recursos humanos y su relación con la calidad y productividad en las MYPEs productoras de prendas de alpaca, Arequipa 2013”, el estudio tuvo el objetivo de hallar correlación entre calidad y productividad con el nivel de calificación de los recursos humanos. Es un estudio correlacional en una muestra de 132 unidades de investigación en personas que trabajan en tejidos industriales, semi-industriales y manuales. Se arribó a las siguientes conclusiones: hay correlación estadísticamente significativa del nivel de calificación de los recursos humanos con la calidad de los productos y la productividad de la empresa. Existe una correlación inversa entre el nivel de calificación del personal y el porcentaje de devoluciones de prendas vendidas.

Por su parte, Gamero (2013), en la universidad Católica de Santa María, realizó la investigación titulada “Influencia de la implementación del manual de organización y funciones en la gestión de recursos humanos de la I.E.P. Claret en Arequipa, 2013” con el objetivo fue precisar la influencia de la implementación del manual de organización y funciones en la gestión de recursos humanos. Es un estudio de tipo relacional con las técnicas de la observación, encuestas y entrevistas aplicado en 57 trabajadores de una institución educativa.

Se obtuvo los siguientes resultados: se implementó satisfactoriamente el manual de organización y funciones, el nivel de gestión de recursos en la población estudiada fue de nivel medio-alto. La implementación del manual de organización y funciones tuvo una influencia significativa en la mejora de la gestión de recursos humanos.

Figuroa (2016), en Arequipa, Universidad César Vallejo realizó una investigación titulada “Gestión de compras y cumplimiento de metas del departamento de logística y mantenimiento en SEDAPAR S.A., Arequipa 2016” con el objetivo de determinar si existe relación entre gestión de compras y cumplimiento de metas. Es un estudio relacional aplicado a una población focal de 92 unidades de investigación mediante la técnica de la encuesta, se utilizó los instrumentos test de gestión de compras, y test de cumplimiento de metas.

Se llegó a las siguientes conclusiones: En el departamento de logística y mantenimiento de SEDAPAR S.A. hay gestión de compras de ‘nivel intermedia’ (59,8%), el cumplimiento de metas es de nivel medio-alto (55,4%). El grado de correlación R de Pearson hallado en este estudio es de 0,407**, es decir, entre las variables gestión de compras y cumplimiento de metas hay correlación directa y baja al 99% de confiabilidad, esto significa que cuanto más se potencie la gestión de compras, mejor será el cumplimiento de metas, y viceversa.

La directiva de la empresa en estudio debe adoptar medidas urgentes para la mejora de la gestión de compras, ya que no presenta las

condiciones ideales de una empresa única responsable del servicio de agua potable y alcantarillado para toda una ciudad, sólo de esta manera se podrá mejorar el cumplimiento de metas. Está probado estadísticamente que la gestión de compras influye significativamente en el cumplimiento de metas. Se aprueba la hipótesis de investigación y se rechaza la hipótesis nula.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Gestión de recursos humanos.

2.2.1.1 Conceptualización.

En toda organización, es importante viabilizar, movilizar, echar a andar intencional y decididamente las cosas, porque estas no se hacen solas. Ni siquiera basta con que cada personal haga lo que se le ha encomendado, hace falta que la directiva, el manual de organización y funciones, y toda la implementación le den viabilidad y legitimidad en el campo de acción, en este sentido, es importante tratar acerca de la gestión y de lo que esto implica.

Gestionar es planear, organizar, intermediar, activar un proceso (Rodríguez, 2013), desarrollar un procedimiento, es realizar todo lo necesario para obtener un resultado, es poner en movimiento un proceso de mutuo favorecimiento.

También se le define como la activación de procesos para lograr el objetivo organizacional, o la diligencia que conduce al logro de un objetivo o deseo (Santillán, 2007).

Ahora que se sabe qué significa gestionar, es importante saber qué es gestión de recursos humanos. Como antes ya se sugirió, se le define como “el conjunto de decisiones integradas, referentes a las relaciones laborales que influyen en la eficacia de los trabajadores y de las organizaciones” (Milkovich & Boudreau, 1994, p. 13). Es una definición

que incide notablemente en las ventajas que ofrece la gestión de recursos humanos para el personal y las organizaciones.

En cambio, Chiavenato (2002) define la gestión de recursos humanos como el “conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir a las personas en los procesos de reclutamiento, selección, formación, remuneraciones y evaluación del desempeño” (p. 9). Siguiendo esta misma idea, Quintanilla (2013) lo define como la tarea de la empresa de seleccionar, formar, entrenar, incentivar y retener a los colaboradores de una organización. Estas definiciones permiten comprender que la gestión de recursos humanos es una labor absolutamente vinculada al perfeccionamiento y satisfacción del personal.

Por tanto, en esta investigación se entiende por gestión de recursos humanos la labor permanente del equipo directivo y/o de un área específico de la organización para la selección de personal, inducción, formación permanente y específica, adecuada remuneración, promoción, reconocimientos y retención de talentos.

2.2.1.2 Aclaración de términos.

Actualmente se usa terminologías afines como capital humano, talento humano recurso humano y otros, los cuales además de enfatizar en lo tangible o lo intangible, subrayan la importancia del factor humano en la empresa.

¿Gestión o administración? La gestión es abarcante y se realiza básicamente sobre el recurso inmaterial que son el conocimiento, las capacidades, habilidades, valores y experiencia laboral y otros. En cambio, la administración es la función directiva ejercida sobre los bienes materiales como materia prima, infraestructuras, herramientas y maquinarias.

La gestión es la diligencia estratégica del directivo para lograr la meta; en cambio, administración es la disposición de bienes para la optimización y consecución de ganancias. Lo material y concreto se administra, pero los inmaterial como el ser humano y el respectivo capital intelectual se gestionan (Thompson, 2012).

2.2.1.3 Importancia de la gestión de recursos humanos.

La historia demuestra que las capacidades y habilidades humanas importan notablemente en el avance económico, en la ciencia y la tecnología. Pero es importante caer en la cuenta de que el conocimiento, las capacidades y habilidades están dadas sólo potencialmente, y que requieren reconocerse las potencialidades, desarrollarlas y consolidarlas mediante la formación y la práctica, mediante la educación, la capacitación y el entrenamiento.

Actualmente, crece el ímpetu por el capital humano, aún más, las organizaciones se permean de la necesidad de formar, estimular y retener el capital humano (García-Fontes & Hidalgo, 2008) esto es así porque estamos en la era del conocimiento, y porque las organizaciones se dieron cuenta de que el desarrollo del capital humano es un predictor del crecimiento organizacional.

El recurso humano es el tesoro máspreciado de la empresa, por ello, es la carta de ingreso al mundo de las organizaciones en la era digital y tecno-científica. En poco tiempo, será casi imposible que una organización sobreviva si descuida el recurso o talento humano.

El recurso humano es importante debido al incremento de la competencia, lo cual incita a toda empresa a ser competitiva también. Los costos del cuidado del recurso humano, pueden ser inicialmente altos, pero también el retorno es significativo y asegura no sólo el momento presente, sino a largo plazo el desempeño competitivo de la organización.

Dados los cambios sociales, culturales, normativos, demográficos, educativos y de exigencias de calidad de los clientes, muchas empresas están entrando en la crisis de productividad (Escuela de administración y negocios - ESAN, 2010). Esta tendencia no se acaba ahora, sino que se prevé que pronuncie aún más con el paso del tiempo. En este mar de competitividad y exigencias es necesario preparar una tabla de salvación, un medio eficaz que sirva de soporte para surcar sin demora, este será el factor humano bien cuidado.

Una consecuencia práctica de formar al personal es que se evita la improvisación, se tiene al personal adecuado para cada área y se concreta el compromiso social de la empresa.

2.2.1.4 La dirección de recursos humanos.

La gestión de recursos humanos en primer plano, es responsabilidad del equipo directivo, se requiere que ellos lo viabilicen, elaboren un proyecto de atención y formación al personal y le asignen un presupuesto anual propio. Si la directiva no es consciente de esta imprescindible labor, poco o nada puede hacer el personal de la empresa.

La dirección de recursos humanos, es el área de la organización destinada a atender todo lo relativo al personal directivo, administrativo y de campo.

Desde la dirección de recursos humanos se debe planear, organizar y llevar a cabo políticas y programas para obtener, desarrollar y retener un personal competente, multifuncional y habilidoso en la cantidad suficiente que una empresa requiere para su funcionamiento y proporcionalmente a las tareas de cada área. Esta importante labor se compone de un conjunto de principios, normas y procedimientos que puestas en práctica, permiten alcanzar objetivos y metas planeadas por la organización (Asqui, 2017), por tanto la gestión de recursos humanos es una herramienta imprescindible del equipo directivo de la organización que no debe ser descuidada.

En este contexto, el gran reto de la dirección de recursos humanos, es ver la manera de “utilizar lo mejor posible las cualidades y capacidades disponibles y potenciales de los colaboradores para alcanzar los fines y objetivos empresariales” (Ayala, 2004, p. 29).

En síntesis, gestión de recursos humanos consiste en la priorización y búsqueda de momentos, formas, colaboradores, temas y contenidos para la cualificación profesional y laboral del personal, es cuestión de estrategia organizacional (Asqui, 2017).

2.2.1.5 Características del factor humano.

Las características del factor humano son las siguientes:

- Está compuesto de conocimientos, experiencias, habilidades, capacidades y actitudes son parte del patrimonio personal, no de la organización.
- El potencial interno de las personas (experiencias, conocimientos, habilidades) es intangible, se exteriorizan mediante el comportamiento laboral.
- El recurso humano se puede incrementar mediante la formación y capacitación, y esta es inextinguible y por último los recursos humanos son originales, no todos poseen las mismas habilidades, de aquí la importancia de retener el talento humano (Quintanilla, 2013).

El recurso humano es algo intangible que produce efectos tangibles como el trabajo en equipo, el cumplimiento de metas, la productividad de la empresa, las utilidades de la empresa, la calidad de vida del personal y otros.

2.2.1.6 Funciones de la gestión de recursos humanos.

La gestión de recursos humanos tiene varias funciones, como son:

- Seleccionar e introducir nuevo personal a la empresa;
- Mantener la relación legal-contractual con el personal, por ejemplo, tener al día los documentos personales, legajos, pagos, compensaciones, seguros y otros.
- Sondar los aspectos laborales o de convivencia más frágiles en el personal administrativo o en los operarios.
- Comunicación y motivación constante al personal, y mantenimiento de la disciplina laboral.
- Capacitación y entrenamiento del personal en los áreas de común desempeño de la organización.
- Controlar la higiene y la seguridad del personal.

- Evaluar objetivamente las faltas, tardanzas e indisciplinas, valorar la gravedad y sugerir correctivos adecuados (Holguin, 2013).
- Solución de conflictos y negociación en cada contingencia entre el personal y personal-empresa.
- Práctica permanente de políticas de bienestar del personal: conciliación, igualdad laboral, programas de prevención de riesgos y accidentes laborales.
- Investigación permanente acerca de estrategias y oportunidades de mejoramiento de las capacidades y habilidades del personal. (Betancurt & Caballero, 2010)

En síntesis, la función principal de la gestión de recursos humanos es tener al personal en la adecuada disposición para la labor productiva, y hacer de puente que viabiliza la comunicación entre la directiva de la empresa y el personal.

2.2.1.7 Dimensiones de la gestión de recursos humanos.

La gestión de recursos humanos comprende las siguientes dimensiones: formación, capacidad productiva, evaluación, recompensa y valores laborales, veamos cada uno.

Dimensión formación. La organización siempre representa un reto para el empleado porque tiene exigencias y labores que muchas veces superan las capacidades de los candidatos, o porque debido a la escasez de profesionales se contrata personas de baja idoneidad. La formación tiene la finalidad capacitar al personal para que adopte comportamientos, actitudes, habilidades y capacidades tendientes al cumplimiento de la misión y visión de la organización (Asqui, 2017). Es una capacitación para las actuales y nuevas funciones, procesos y retos del puesto o de toda la organización, que haga posible mayor cantidad y calidad de producción a menor costo, y un mejor posicionamiento del producto o servicio que la empresa ofrece al mercado. El descuido de la formación trae consigo baja productividad en la empresa, infrautilización de las instalaciones, falta de

optimización de recursos, mal uso de las maquinarias, rotación de personal, desmotivación y ausentismo laboral (Castillo, 2010).

La calidad del recurso humano va de la mano con la calidad de formación que se ofrece. Cuando existe una adecuada formación del personal, también se da mayor satisfacción laboral, aparecen nuevas habilidades para el trabajo, hay mayor compromiso con la organización y esto redundará en el desarrollo sostenido de la organización.

La calidad de la formación es producto de lo que considera prioritario el equipo directivo, y comprende el mejoramiento intelectual, el entrenamiento en habilidades laborales y la cualificación en las habilidades sociales. Estos tres campos, hacen un todo que contribuye al perfeccionamiento del personal y a su adecuado desenvolvimiento.

Dimensión capacidad productiva. Es necesario que las personas incrementen su capacidad productiva y participen plenamente en el proceso de generación de ingresos. Por otra parte, es innegable que una adecuada gestión de recursos humanos redunde en una mejor capacidad productiva, de lo contrario, no tendría sentido que las empresas la promuevan. La capacidad productiva mide la disposición física, mental y de capacidades para ayudar a la empresa a hacer realidad sus metas productivas (Asqui, 2017).

Gracias a la capacidad productiva, cuando el ser humano ofrezca su tiempo, conocimientos, energía y habilidades a una empresa cambio de una remuneración, esta logrará la productividad tan deseada. La productividad es un indicador que ayuda a medir el uso óptimo de los recursos a la hora de producir bienes y servicios (Losrecursoshumanos.com, 2015), la productividad es la resultante de una adecuada gestión de recursos humanos.

Evaluación. La evaluación es la valoración de los elementos fuertes y débiles de una organización. La evaluación en una empresa debe tener matices de autoevaluación (mirar cómo es el propio desempeño), heteroevaluación (mirar cómo es el desempeño del personal y de los directivos), coevaluación (mirarse mutuamente de forma constructiva). La

evaluación es una fuente de información sobre las condiciones objetivas del personal, esto debe comprender el desempeño laboral del personal en el puesto asignado, el trabajo en equipo, las limitaciones intelectuales y laborales.

La evaluación se realiza con el objetivo de comparar el comportamiento efectivo del trabajador con el comportamiento deseado, y con el objetivo de evaluar la eficiencia productiva del trabajador, en términos de la cantidad y calidad de su trabajo, el uso eficiente de los recursos y el cumplimiento de las metas de trabajo prescritas (Martínez, 2011).

Los resultados de la evaluación no deben ser tomados con finalidad represiva, sino para reconocer las debilidades y fortalezas e idear estrategias de mejoramiento permanente del personal y de las empresas, de manera que estas se vuelvan más eficaces y eficientes ofreciendo productos y servicios adecuados (Parra, 2000).

Recompensa. La recompensa es la justa retribución en un contexto formal de trabajo. Este proceso se genera porque el ser humano tiene necesidades, por este motivo, ofrece su esfuerzo esperando una recompensa, cuando esto se cumple proporcionalmente, se genera una fuerte motivación que se intercomunica.

La recompensa comprende la justa remuneración por el esfuerzo desplegado a favor de la organización, junto a ello van el seguro de salud, seguro de desempleo y seguro de jubilación. Además, comprende la promoción, es decir, el ascenso en virtud del desempeño ejemplar.

Valores laborales. Los valores son aquellas convicciones practicadas de manera constante en el contexto de las relaciones laborales, esto favorece el logro de éxito empresarial y la identificación del mismo. Son aquellas prácticas positivas e imprescindibles a toda empresa que se realizan a nivel personal y a nivel de equipo lo que cualifica la convivencia laboral, así por ejemplo están trabajo en equipo, comunicación, eficiencia, eficacia, corresponsabilidad, creatividad y laboriosidad (Parra, 2000).

La pobreza de valores laborales puede perjudicar el clima organizacional, la satisfacción laboral, las relaciones sociales, la identificación y de compromiso con la organización y otros.

2.2.2 Cumplimiento de metas.

2.2.2.1 Conceptualización.

Toda organización tiene expreso o tácito una meta que cumplir, un público objetivo al que se dirige y unas estrategias incipientes o bien elaboradas para hacerlo realidad. En vistas de la realización de este ideal se tiene el proyecto estratégico institucional en el cual se precisa la misión, visión, valores, políticas (áreas prioritarias), objetivos (propósitos a largo plazo y amplios) y metas (propósitos a mediano plazo y concretos). Además de todo esto, las organizaciones se proponen tareas que cumplir en un plazo de un mes, tres meses, seis meses o incluso en un año. A esta determinación de tareas para un periodo de tiempo se denomina metas, es una forma de hacer realidad el objetivo mediante pequeños pasos. El descuido de estas pequeñas tareas, puede peligrar los logros globales.

Meta, viene de la voz griega '*metá*' (más allá, después de) es una referencia concreta de adónde se quiere llegar. También se le puede entender meta como '*metrum*' del latín, que significa *medida* para hacer referencia a la medida de lo que se quiere lograr, como el criterio para analizar un desempeño, el límite de algo que se quiere alcanzar.

Las metas son declaraciones o enunciados acerca de lo que se quiere lograr en una empresa, son concretos, evaluables, se implementan con criterios (o indicadores) de logro cuantitativa y cualitativamente precisos, con fecha de caducidad (Figueroa, 2016). En concreto, un conjunto de metas hace un objetivo, y un conjunto de objetivos hacen una misión empresarial.

Las metas son el resultado planificado en un corto, mediano o largo plazo, en la que se trabaja en vistas de la productividad, definiendo los enfoques adecuados al sistema de la empresa, guiados hacia fines lucrativos de la

empresa y al bienestar del personal. De aquí se comprende que cumplimiento de metas es la realización de un objetivo laboral en el tiempo previsto, con la cantidad y calidad estipuladas previamente para conseguir la satisfacción del cliente con el servicio de la empresa.

Las metas son el fundamento para la aplicación de cualquier estrategia, ya que identifican con precisión lo que se debe realizar cada año y así poder alcanzar las metas estratégicas de la empresa (Stoner, Freeman, & Gilbert, 2009). Una planeación eficiente debe adoptar las medidas necesarias para que estas se cumplan en el plazo indicado, con el apoyo y la supervisión de los directivos.

Por tanto, en el presente estudio se entiende por cumplimiento de metas la implementación estratégica de la organización para que el planeamiento conste de acciones específicas cuantitativa y cualitativamente delimitadas, con plazos y responsables, seguimiento y evaluación periódica.

2.2.2.2 Características de las metas.

Los objetivos son genéricos, e indican qué y para qué hacer, por ello, son el paso previo al establecimiento de metas. Sus características son:

- Son la explicitación concreta y práctica de los objetivos en un plan anual de trabajo de las organizaciones.
- Indican cuánto (cuantifican), cómo (con qué calidad) y para cuándo (plazo) se quiere lograr la actividad propuesta.
- Por ser específicos y concretos son medibles y evidenciables, fácil de determinar si se cumplió o no.
- Son razonables, alcanzables y congruentes en la estrategia elegida.
- Se elaboran en atención a las actividades comunes de la organización y con el propósito de superar falencias halladas en la gestión anterior.

- Responden a una visión de futuro clara, sobre un campo de acción concreto.
- Se calculan en referencia a una escala de logro previamente establecida y confiable (Figueroa, 2016).
- Para una adecuada implicación y compromiso del personal en la ejecución de las metas, se requiere la participación del personal en el proceso de su elaboración.
- Requieren evaluarse periódicamente para subsanar errores en el camino y evitar que eso suceda con las demás metas establecidas. Es importante que la organización se autoevalúe, antes que los clientes o usuarios lo evalúen y dañen su imagen por causa de sus incumplimientos.

Camejo (2012) dice que en el ámbito de la organización, indicadores de gestión y metas son sinónimos porque indican la ruta de trabajo y los logros que deben alcanzarse en cada período. Pero una vez más, se incide en la importante de que si el personal no contribuye en su elaboración, al menos tenga pleno conocimiento de los mismos, sin ambigüedades.

2.2.2.3 Importancia del cumplimiento de metas.

En la introducción de esta investigación se precisa que planificación con metas se da por la necesidad de complementar las exigencias de los objetivos con un instrumento más concreto e incisivo. Las metas cumplen esa propiedad de cuantificar de manera precisa lo que se debe lograr laboralmente en un determinado tiempo. Si no hay metas es difícil detectar en qué momento del proceso el trabajo tiene nudos que dificultan continuar con el ritmo inicial y cuáles son los momentos de aceleramiento en el cumplimiento de tareas.

Por tanto, la planificación en orden al cumplimiento de metas es un aliado esencial para la mejora de la productividad en una empresa. El cumplimiento de metas evidenciado por la programación y reconocidos

por sus respectivos directivos hace que el personal se sienta motivado e involucrado no sólo en trabajo sino también en el éxito de la organización porque siente que los logros de la empresa son también logros de cada trabajador.

El cumplimiento de metas será posible si el planeamiento, la programación y establecimiento de metas se realiza con la participación activa (sugerencias, aportes, observaciones, atención a los requerimientos mínimos) de todos los que estarán implicados en su ejecución, de lo contrario, no habrá una adhesión y compromiso serio con el cumplimiento.

¿Para qué servirá finalmente los resultados de las metas? Gracias a las metas se puede obtener una información objetiva para la toma de decisiones, la consecución de la actividad o el mejoramiento del mismo en su fase producción, promoción o colocación.

2.2.2.4 Dimensiones del cumplimiento de metas.

Conocimiento del plan estratégico. El plan estratégico de la empresa es el documento base de la organización que contempla el deseo, la necesidad poblacional y la estrategia para hacerlo realidad que manera que por esta labor la organización obtenga una utilidad (Freeman, Stoner, & Gilbert, 2009). El plan estratégico institucional contiene las orientaciones fundamentales que guían en el mediano y largo plazo el funcionamiento de la organización, pero en muchos casos, este documento se concreta en el POI (plan operativo institucional) porque contiene los lineamientos de corto plazo de la organización.

En una empresa, es importante que este plan sea conocido por todo el personal gracias a la socialización dirigida por el área de recursos humanos porque contribuirá enormemente al conocimiento de los objetivos organizacionales, coordinación de trabajos y unificación de esfuerzos.

Optimización de recursos. Optimizar significa realizar una labor en el menor tiempo posible y utilizando bien el presupuesto, los espacios, materiales y otros. Recursos comprende los materiales, mano de obra, herramientas, maquinarias, combustible y la implementación intangible de la organización (conocimiento, dirección, documentos...).

Por tanto, optimización de recursos consiste en la realización de una labor haciendo uso eficiente de todos los medios (presupuesto, tiempo, espacio, personal, material, disposición de directivas) que se tiene no sólo para evitar pérdidas, sino para hacer bien las cosas obteniendo al mismo tiempo mayores beneficios (Chiavenato, 2002).

Satisfacción de los usuarios. Kotler (2006) dice que satisfacción es el nivel del estado de ánimo de una persona como resultado de comparar el rendimiento percibido en un producto o servicio con sus experiencias pasadas. El resultado final puede ser de insatisfacción cuando el desempeño percibido no alcanza las expectativas del cliente; satisfacción, cuando el desempeño percibido coincide con las expectativas, y complacencia cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente. Por otra parte, Zambrano (2007) dice que la satisfacción es el resultado de la evaluación que hace el cliente de si el servicio respondió a sus necesidades o expectativas.

Ambas definiciones recalcan que la satisfacción tiene una dimensión subjetiva (la expectativa personal) y una dimensión objetiva (la calidad del producto o servicio en sí). Por tanto, satisfacción es la capacidad de un producto o servicio para responder a la expectativa que los clientes o usuarios tenían de él.

Evaluación. Es un proceso sistemático (comprende a toda la organización) con cierta periodicidad que permite realizar una estimación cuantitativa y cualitativa del desempeño de todos los agentes de la organización en base a unos objetivos y metas previamente establecidos y conocidos por todos, para poner de manifiesto las fortalezas y debilidades al interior de la empresa, tomar decisiones y adoptar estrategias de mejora (Hernández, Gallarzo, & Espinoza, 2011).

2.3 Definición de términos

Gestión de recursos humanos. Es el “conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir a las personas en los procesos de reclutamiento, selección, formación, remuneraciones y evaluación del desempeño” (Chiavenato (2002, p. 9).

Meta. La meta es una declaración o enunciado acerca de lo que se quiere lograr en una empresa, es concreta, evaluable, se implementa con criterios de logro cuantitativa y cualitativamente precisos y con fecha de caducidad (Figuroa, 2016).

Cumplimiento de metas. Es la realización de un objetivo laboral en el tiempo previsto, con la cantidad y calidad estipuladas previamente para conseguir la satisfacción del cliente con el servicio de la empresa (Osorio, 2017).

2.4 Hipótesis

2.4.1 Hipótesis general.

Hi: En el Consorcio Vial Vizcachane la gestión de recursos humanos influye significativamente en el cumplimiento de metas.

Ho: En el Consorcio Vial Vizcachane la gestión de recursos humanos no influye significativamente en el cumplimiento de metas.

2.4.2 Hipótesis específicas.

H1: En el Consorcio Vial Vizcachane la gestión de recursos humanos es desfavorable.

H2: En el Consorcio Vial Vizcachane el nivel de cumplimiento de metas es de nivel medio-alto.

H3: En el Consorcio Vial Vizcachane existe una influencia mayor al 25% de la gestión de recursos humanos en el cumplimiento de metas.

2.5 Variables

2.5.1 Definición conceptual de las variables.

Gestión de recursos humanos. Es el “conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir a las personas en los procesos de reclutamiento, selección, formación, remuneraciones y evaluación del desempeño” (Chiavenato (2002, p. 9).

Cumplimiento de metas. Es la realización de un objetivo laboral en el tiempo previsto, con la cantidad y calidad estipuladas previamente para conseguir la satisfacción del cliente con el servicio de la empresa (Osorio, 2017).

2.5.2 Definición operacional de las variables.

Gestión de recursos humanos.

La variable gestión de recursos humanos se operacionaliza en sus dimensiones de formación, capacidad productiva, evaluación, recompensa y valores laborales, y mediante el instrumento Cuestionario de gestión de recursos humanos (Asqui, 2017).

Cumplimiento de metas.

La variable cumplimiento de metas se operacionaliza en sus dimensiones de conocimiento del plan estratégico, optimización de recursos,

satisfacción de los usuarios, y evaluación, y mediante el instrumento Cuestionario de valoración de cumplimiento de metas (Figuroa, 2016).

2.5.3 Operacionalización de variables.

<i>Variables</i>	<i>Dimensiones</i>	<i>Instrumentos</i>	<i>Escalas</i>
Gestión de recursos humanos	Formación	Cuestionario de evaluación de gestión de recursos humanos	Grado bueno. Grado regular. Grado malo.
	Capacidad productiva		
	Evaluación		
	Recompensa		
	Valores laborales		
Cumplimiento de metas	Conocimiento del plan estratégico	Cuestionario de valoración de cumplimiento de metas	Nivel alto. Nivel medio. Nivel bajo.
	Optimización de recursos		
	Satisfacción de los usuarios		
	Evaluación		

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Tipo y nivel de investigación

Según el nivel de investigación es:

Investigación básica o ex post facto porque se propone estudiar una realidad transida por una situación problemática, para darlo a conocer tal como se encuentra. Su propósito no es modificar directamente las condiciones de las variables, sino sólo estudiarlo, conocerlo objetivamente. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Según el tipo de investigación tiene las siguientes características:

Cuantitativa, porque la información obtenida de la muestra se cuantificará para su adecuado análisis estadístico y la respectiva presentación de resultados con tablas y gráficos.

Correlacional causal (explicativa), porque se propone determinar la variable independiente y la variable dependiente y el porcentaje de influencia de una variable en otra, para así adoptar estrategias de mejora en la organización. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

No-experimental porque no pretende modificar directamente a la población, sino estudiarlo, analizarlo y darlo a conocer.

De campo, porque estudia a la población en su contexto de natural desempeño cotidiano, es decir, no se aísla a la muestra como sucede en un experimento.

Transversal, porque para satisfacer los objetivos de la presente investigación sólo hace falta una obtención de información de campo (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

3.2 Descripción del ámbito de la investigación

Según Datos Perú (2016) la empresa Consorcio Vial Vizcachane tiene su sede principal en la ciudad de Lima, es una empresa activa en los registros de la Sunat.

Inicialmente se dedicaba a la construcción de edificios, y progresivamente fue asumiendo labores de construcción vial. Actualmente ha asumido la construcción de la vía turística Aplao – Chivay, un trabajo que ha iniciado el 2015 y que durará hasta enero del 2021. Aunque este proyecto está pensado para cinco años (2015-2021), la labor de las empresas continuará con otros nuevos proyectos, ya que cuentan con personal profesional, maquinaria y experiencia laboral en este rubro.

Misión de la empresa Consorcio Vial Vizcachane:

Somos una empresa de ingeniería, construcción y gerencia de proyectos; certificada en ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, y además contamos con la certificación ABE, ESR; fundada en el Perú en 1960; que basada en personas con valores y conocimientos, tiene la misión de:

- Contribuir al éxito de nuestros clientes, desarrollando sus proyectos con calidad, seguridad, dentro del plazo y presupuestos previstos.
- Proveer un lugar de trabajo seguro y saludable.
- Promover el desarrollo personal y profesional de nuestra gente formando líderes cuyos logros trasciendan en la empresa y en la sociedad.

- Mantener un clima empresarial abierto y de confianza que fomente la innovación y la mejora continua.
- Integrar a socios y proveedores estratégicos para formar equipos de alto desempeño.

Generar utilidades para mantener la solidez financiera, impulsar el crecimiento y retribuir adecuadamente a nuestros accionistas (COSAPI, 2017).

Visión de la empresa Consorcio Vial Vizcachane:

Ser la empresa de ingeniería y construcción sólida, innovadora y de clase mundial, reconocida como la mejor en los proyectos, mercados y emprendimientos donde participemos (COSAPI, 2017).

Figura 1

Maquinaria de construcción vial de Consorcio Vial Vizcachane.



Fuente: www.google.com

Esta es una muestra la labor que actualmente la empresa Consorcio Vial Vizcachane está realizando en el corredor turístico Aplao-Chivay, en Arequipa-Perú.

3.3 Población y muestra

La población de estudio lo compone por:

- El personal que opera las maquinarias.
- Los ayudantes de los maquinistas.
- Los administrativos (ingenieros verificadores, asistente social, salud).
- Varones y mujeres presentes en los campamentos o en las zonas de trabajo.

El total de la población es de 104 personas. Dada la escasez de población, se seguirá el criterio de Hernández, Fernández, & Baptista (2014) que sugieren realizar el estudio en población focal, es decir, en toda la población en vistas de una investigación con resultados sólidos y fiables. Por tanto, no se hallará la muestra, tampoco habrá muestreo, sino un estudio no-aleatorio (Hernández y otros, 2014).

Tabla 1: Población focal por sexo y área de trabajo

Área de trabajo	Sexo				Total	
	Varón		Mujer			
	F	%	F	%	F	%
Servicios generales	2	1,9%	3	2,9%	5	4,8%
Administración	9	8,7%	7	6,7%	16	15,4%
Costos	3	2,9%	3	2,9%	6	5,8%
Vigía	0	0,0%	5	4,8%	5	4,8%
Producción	33	31,7%	2	1,9%	35	33,7%
Control de calidad	6	5,8%	0	0,0%	6	5,8%
Almacén	3	2,9%	1	1,0%	4	3,8%
Conducción	5	4,8%	0	0,0%	5	4,8%
Oficina técnica	7	6,7%	1	1,0%	8	7,7%
Balanza	4	3,8%	0	0,0%	4	3,8%
Topografía	5	4,8%	0	0,0%	5	4,8%
Vigilancia	5	4,8%	0	0,0%	5	4,8%
Total	82	78,8%	22	21,2%	104	100,0%

Fuente: elaboración propia.

3.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

Técnica.

La encuesta, permite obtener la información de manera masiva, en breve tiempo, de manera objetiva y con instrumentos estandarizados para luego analizarlos (Hernández et al., 2014). Dadas las características laborales de la empresa Consorcio Vial Vizcachane, la única técnica viable es la encuesta porque permite obtener información de manera masiva, en corto tiempo y sin perjudicar la labor de los trabajadores, por este motivo se ha adoptado esta técnica.

Instrumentos.

Dado que la labor de la empresa Consorcio Vial Vizcachane -que realiza apertura de vías y asfaltado- es poco común en las investigaciones, no existen instrumentos propicios para el estudio de campo, motivo por el cual, se ha tomados instrumentos afines para luego adaptarlos en lenguaje y contenido. Por ello, la adaptación es propia de esta investigación.

Cuestionario de evaluación de gestión de recursos humanos.

Tipo de aplicación:	Individual o colectiva.
Autora:	Asqui (2016).
Adaptación:	La autora de le presente investigación.
Variable:	Gestión de recursos humanos.
Finalidad:	Evaluar la calidad de gestión de recursos humanos en una organización.
Dimensiones que mide:	Formación, capacidad productiva, evaluación, recompensa y valores laborales.
Validez del instrumento:	Juicio de expertos.
Confiabilidad:	Alfa de Cronbach.
Ítems:	41.

Escala de respuestas: No, nunca (1) / casi nunca (2) / casi siempre (3) / sí, siempre (4).

Puntaje mínimo: 41.

Puntaje máximo: 164.

Baremación final: Desfavorable, favorable y muy favorable.

	Des-favorable	Favorable	Muy favorable
A nivel global (41 ítems)	0-82	83-123	124-164
Dim. Formación (10)	0-20	21-30	31-40
Dim. Capacidad productiva (6)	0-12	13-18	19-24
Dim. evaluación (9)	0-18	19-27	28-36
Dim. Recompensa (6)	0-12	13-18	19-24
Dim. valores laborales (10)	0-20	21-30	31-40

Interpretación de los baremos:

- Gestión de recursos humanos desfavorable significa que no existe o es incipiente la opción y el cuidado por la capacitación, actualización del personal en vistas de un mejor desempeño y como expresión del compromiso de la empresa con sus clientes internos. Es una gestión que no cumple con el mínimo esperado.
- Gestión de recursos humanos favorable. Existe opción y cuidado por la capacitación y actualización del personal, pero aunque ya cumple con el mínimo esperado, aún no es una opción global de toda la empresa ni a favor de todos, es un logro perfectible porque el personal se siente medianamente apoyado en su perfeccionamiento específico de su área de trabajo y en las competencias generales mínimas necesarias de convivencia, adaptación al medio y otros.
- Gestión de recursos humanos muy favorable. En la empresa hay una decidida opción por el cuidado, la actualización y capacitación del personal en vistas de un excelente desempeño laboral, es una labor permanente y promovida desde la más alta jerarquía y comprende a todo el personal. Se promueve al personal en lo específico del encargo que cumple en la empresa y en las competencias generales que requiere para desenvolverse armoniosa y competentemente en la empresa.

Cuestionario de valoración de cumplimiento de metas.

Autor:	Figuroa (2016).
Adaptación:	La autora de la presente investigación.
Variable en estudio:	Cumplimiento de metas.
Dimensiones que mide:	Conocimiento del plan estratégico, optimización de recursos, satisfacción de los usuarios, y evaluación.
Escala de respuestas:	No (1), poco (2), bastante (3) y siempre (4)
Validez del instrumento:	Por juicio de expertos.
Confiabilidad:	Alfa de Cronbach.
N° de ítems:	29.
Puntaje máximo:	116.
Puntaje mínimo:	29.
Baremación del instrumento:	

	Bajo	Medio bajo	Medio alto	Alto
Cumplimiento de metas-global (29)	0-51	52-73	74-95	96-116
Conocimiento del plan estratégico (4)	0-7	8-10	11-13	14-16
Optimización de recursos (11)	0-20	21-28	29-36	37-44
Satisfacción de los usuarios (8)	0-14	15-20	21-26	27-32
Evaluación (6)	0-10	11-15	16-20	21-24

Significado de cada baremo:

Bajo. El cumplimiento de metas o productividad de la empresa es muy deficiente, no se cumple lo planeado con la calidad ni en el tiempo previsto. El proyecto institucional de satisfacción a los requerimientos de los usuarios requiere una reingeniería total.

Medio bajo. Pocas veces se da cumplimiento de las metas previstas, lo cual, en ocasiones, provoca el descontento y reclamos de parte de los usuarios.

Medio alto. Hay cumplimiento de expectativas previstas pero todavía es mejorable en cuanto a la calidad del servicio y la prontitud en la entrega. Además

es conveniente uniformizar el accionar de todos y cada una de las personas implicadas en el proceso de producción.

Alto. Se cumple con calidad la expectativa de los directivos y de los beneficiarios (usuarios), esto redundando en bienestar y satisfacción de todos los agentes intervinientes.

3.5 Validez y confiabilidad del instrumento

3.5.1 Validez de los instrumentos.

a) La validez del instrumento Cuestionario de evaluación de gestión de recursos humanos.

La validez de este instrumento fue realizada por Asqui (2016) mediante el juicio de tres expertos docentes de la Universidad César Vallejo – filial Arequipa.

b) La confiabilidad del instrumento Cuestionario de valoración de cumplimiento de metas.

La validez de este instrumento fue realizada por Figueroa (2016) mediante el juicio de tres expertos docentes de la Universidad César Vallejo – filial Arequipa.

3.5.2 Confiabilidad de los instrumentos.

a) La confiabilidad del instrumento Cuestionario de evaluación de gestión de recursos humanos.

La confiabilidad alfa de Cronbach hallada en esta investigación es la siguiente:

Tabla 2: Confiabilidad alfa de Cronbach del instrumento Cuestionario de evaluación de gestión de recursos humanos

Alfa de Cronbach	N de elementos
,767	41

$$0,767 \times 100\% = 76,7\%$$

La confiabilidad actual de este instrumento es de 0,767 (76,7%), esto significa que hay confiabilidad aceptable para una investigación (Hernández y otros, 2014).

- b) La confiabilidad del instrumento Cuestionario de valoración de cumplimiento de metas.

Tabla 3: Confiabilidad alfa de Cronbach del instrumento Cuestionario de valoración del cumplimiento de metas

Alfa de Cronbach	N de elementos
,931	29

$$0,931 \times 100\% = 93,1\%$$

La confiabilidad actual de este instrumento es de 0,931 (93,1%), esto significa que hay confiabilidad muy alta para la investigación (Hernández y otros, 2014).

3.6 Plan de recolección y procesamiento de datos

Para la recolección y procesamiento de datos se seguirá los siguientes procedimientos:

Implementación de instrumentos adecuados para el estudio de campo de cada una de las variables. Dado que la realidad de trabajo de la empresa y de las unidades de investigación es poco convencional, se requiere adaptar los instrumentos y luego validarlos con el visto bueno de expertos.

Solicitud de permiso a la directiva de la empresa para la aplicación de las fichas de encuesta. En esta ocasión se fija las fechas, horas y ambientes adecuados para que esta labor se realice con comodidad y sin perjudicar laboralmente a la empresa.

Capacitación de dos jóvenes administradores para la aplicación de los instrumentos. Esto consiste en el conocimiento del instrumento, el sentido y objetivo de los ítems, las condiciones de participación (libertad, sinceridad y confidencialidad), el muestreo y los criterios de inclusión y de exclusión.

Implementación de material necesario para la aplicación de los instrumentos: fotocopias de las dos fichas para toda la muestra, lapiceros y detalle de gratitud para recompensar el favor de los encuestados.

Selección y codificación de las fichas de encuesta. Las fichas bien contestadas se codifican y se ingresan al software estadístico spss-22, y las fichas dañadas o no contestadas se eliminan.

La información ingresada al programa estadístico se agrupa y categoriza a nivel global y por dimensiones, conforme a los baremos de cada uno de los instrumentos.

La presentación de los resultados se realiza siguiendo el orden inductivo: primero se atiende a los objetivos específicos y luego al objetivo general. La información descriptiva se presenta con frecuencias y porcentajes, y la prueba de hipótesis se realiza utilizando los estadísticos chi-cuadrado y coeficiente de determinación.

La interpretación de los resultados será como pide la normativa APA, haciendo énfasis en los valores representativos y evitando repeticiones innecesarias.

3.7 Análisis estadístico de la información.

El primer análisis requerido para la investigación es el análisis de confiabilidad, que en este caso se realizó con el estadígrafo alfa e Cronbach, cuya fórmula es la siguiente:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[\frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

Donde:
 α : estadígrafo alfa de Cronbach
K: es el número total de ítems.
Vi: es la varianza de cada ítem (respuestas correctas en cada ítem).
Vt: es la varianza del puntaje total (sumatoria de los individuos que respondieron correctamente a todos los ítems).

Criterio de interpretación del alfa de Cronbach (Pagano, 2006):

- Confiabilidad inaceptable (0,000 a 0,699).
- Confiabilidad aceptable (0,700 a 0,799).
- Confiabilidad alta (0,800 a 0,899).
- Confiabilidad muy alta (0,900 a 0,999).
- Confiabilidad perfecta (1,000) (Hernández y otros, 2014).

El análisis estadístico de esta investigación se ciñe a las exigencias de los objetivos, por ello, los resultados se presentan conforme a ellos.

Los dos primeros objetivos solicitan información descriptiva, el cual se satisface mediante:

- La frecuencia absoluta (frecuencias).
- Frecuencia relativa (porcentajes).
- La media (promedio).
- Las medidas de dispersión (mínimo, máximo y desviación estándar). La desviación estándar indica cuánto se dispersan las frecuencias hacia la derecha y la izquierda de la media. Cuando la desviación estándar es inferior al 30% de la media indica una excelente concentración de datos en torno a la media, lo cual lo hace fiable (Pagano, 2006).

La prueba de hipótesis y de influencia se analizarán con:

-El análisis chi-cuadrado, cuya fórmula es:

$$x^2 = z (fo - fe)/2$$

Donde:
 X^2 : chi-cuadrado.
 F_o : Frecuencias observadas.
 F_e : Frecuencias esperadas.
 Z : sumatoria.

Para la interpretación del chi-cuadrado se debe tener en cuenta que la nota de pie de tabla indica si hay distribución normal o no. El resultado se puede interpretar en base a la significancia o en base a los grados de libertad, ambas determinaciones coinciden. La forma más común de interpretar es en base a la significancia. El criterio de interpretación es:

- Si $P (...) < \alpha (0,050)$ se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación. De lo contrario, se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis de investigación (Pagano, 2006).

-El análisis con el coeficiente de determinación. Se realiza mediante la aplicación matemática de la siguiente fórmula:

$$R^2 = \frac{S_{xy}^2}{S_{xx}S_{yy}} = \frac{[\sum (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})]^2}{[\sum (x_i - \bar{x})^2][\sum (y_i - \bar{y})^2]}$$

Donde: R^2 : Estadístico coeficiente de determinación. \sum : Sumatoria. X: variable x. Y: Variable y.

Criterio de interpretación:

- La prueba de influencia se analiza en base a la significancia arrojada y con los mismos criterios del P valor.
- El resultado de R cuadrado se multiplica por 100% y se obtiene el porcentaje de influencia de la variable independiente en la dependiente (Pagano, 2006).

CAPÍTULO IV
CRONOGRAMA

Cronograma de actividades del proceso de investigación:

Actividades	2017	2018					
		Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
1. Elaboración y entrega del proyecto de tesis.	X	X					
2. Entrega del proyecto de tesis.		X					
3. Correcciones al proyecto de tesis.			X				
4. Aplicación de los instrumentos.				X			
5. Digitalización de la información de campo.					X		
6. Generación de resultados e interpretación.					X		
7. Finalización de la tesis.						X	
8. Entrega del borrador de tesis.						X	
9. Correcciones al borrador de tesis							X
10. Sustentación de la tesis							X

CAPÍTULO V

PRESUPUESTO

5.1 Recursos humanos:

- 1 investigadora
- 1 asesor de tesis.
- 2 encuestadores.

5.2 Recursos materiales y virtuales:

- 1 computador con su respectiva impresora.
- Acceso a bibliotecas físicas virtuales.

5.3 Recursos económicos:

<i>Unidades</i>	<i>Especificación</i>	<i>Costo total</i>
Varios	Uso de computadora e impresora	350,00

Varios	Accesos a revistas virtuales	50,00
1	Suscripción a biblioteca (UCSM)	50,00
3	Impresiones y anillados del proyecto de tesis	42,00
3	Impresiones y anillados del proyecto corregido	42,00
3	Impresiones y anillados del borrador de tesis	60,00
3	Impresiones y anillados de la tesis corregida	60,00
5	Impresiones y empastado de la tesis	205,00
Varios	Transporte	40,00
Varios	Otros	30,00
Total		929,00

Toda la investigación se financia con los recursos propios de la investigadora.

CAPÍTULO VI

RESULTADOS

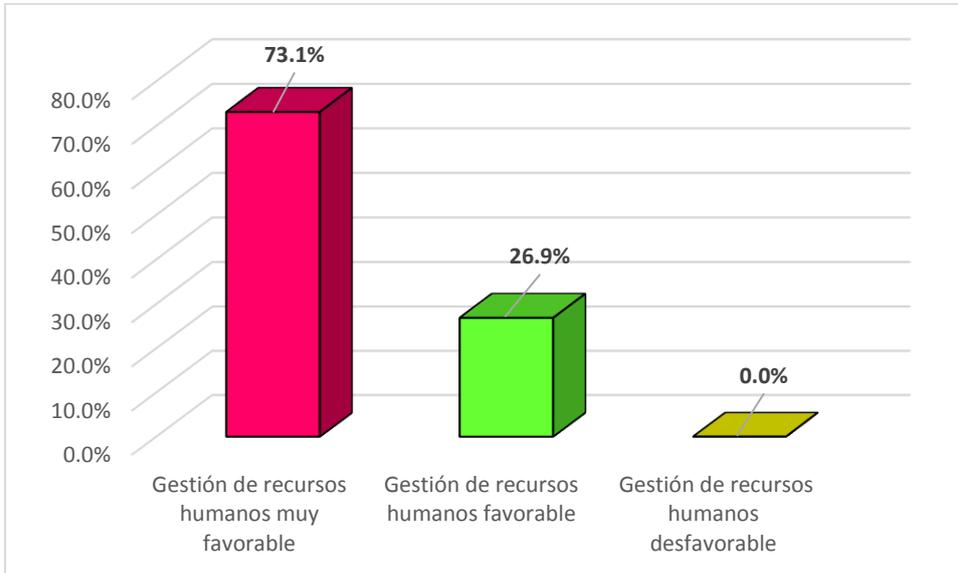
6.1 Gestión de recursos humanos.

Tabla 4: Gestión de recursos humanos

<i>Grados de gestión de recursos humanos</i>	<i>F</i>	<i>%</i>
Gestión de recursos humanos muy favorable	76	73,1%
Gestión de recursos humanos favorable	28	26,9%
Gestión de recursos humanos desfavorable	0	0,0%
Total	104	100%
Media	128,337	
Desviación estándar	8,410	
Mínimo	111,00	
Máximo	154,00	

Fuente: Base de datos anexo 3.

Gráfico 1: Gestión de recursos humanos



Fuente: Base de datos anexo 3.

Interpretación:

El primer objetivo solicita analizar la gestión de recursos humanos, por esta razón aquí se presenta aquí la variable a nivel global y en cada una de sus dimensiones. El instrumento evalúa el grado de gestión de recursos humanos en base a la escala desfavorable, favorable y muy favorable.

El 73,1% indica que hay gestión de recursos humanos muy favorable. El 26,9% gestión de recursos humanos favorable. Esto quiere decir que la gestión de recursos humanos promovida por el Consorcio Vial Vizcachane es evaluada de manera positiva en todos los casos.

El puntaje máximo obtenido es de 154, el puntaje mínimo 111. La media es de 128,337, el cual, confrontado con los baremos del instrumento, define la gestión de recursos humanos en grado muy favorable. No se aprueba la hipótesis de investigación.

La desviación estándar es de 8,410, un valor sumamente inferior al 30% de la media, lo cual hace creer que el conjunto de datos obtenido de campo es creíble y representativa de la población.

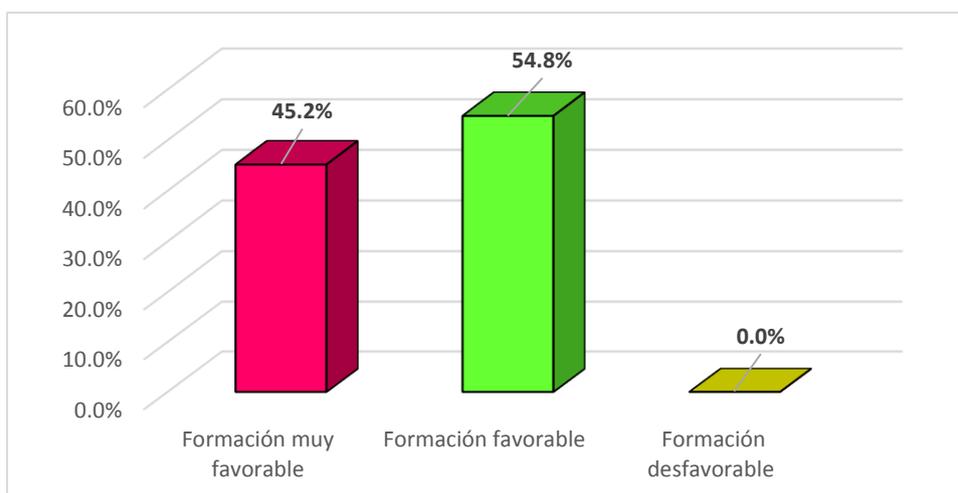
Gestión de recursos muy favorable significa que el tratamiento, cuidado y capacitación del personal desde el reclutamiento, pasando por la formación, remuneración, incentivos, evaluación y retención del personal es muy positiva

Tabla 5: Gestión de recursos humanos, dimensión de formación

Grados de formación	F	%
Formación muy favorable	47	45,2%
Formación favorable	57	54,8%
Formación desfavorable	0	0,0%
Total	104	100%
Media	30,115	
Desviación estándar	3,239	
Mínimo	22,00	
Máximo	37,00	

Fuente: Base de datos anexo 3.

Gráfico 2: Gestión de recursos humanos, dimensión de formación



Fuente: Base de datos anexo 3.

Interpretación:

Con respecto a la dimensión de formación: el 45,2% indica que es muy favorable y el 54,8% indica favorable. El puntaje mínimo obtenido es 22, y el máximo 37. La media (30,115) ayuda a definir la formación en nivel favorable. La desviación estándar (3,239) al ser inferior al 30% de la media, indica que en el conjunto de datos hay una excelente concentración de datos en torno a la media y que por tanto es fiable.

Formación de grado favorable significa que los encuestados juzgan que la empresa Consorcio Vizcachane ofrece una aceptable formación o capacitación en temas que incumben directamente a cada puesto de trabajo y a nivel general.

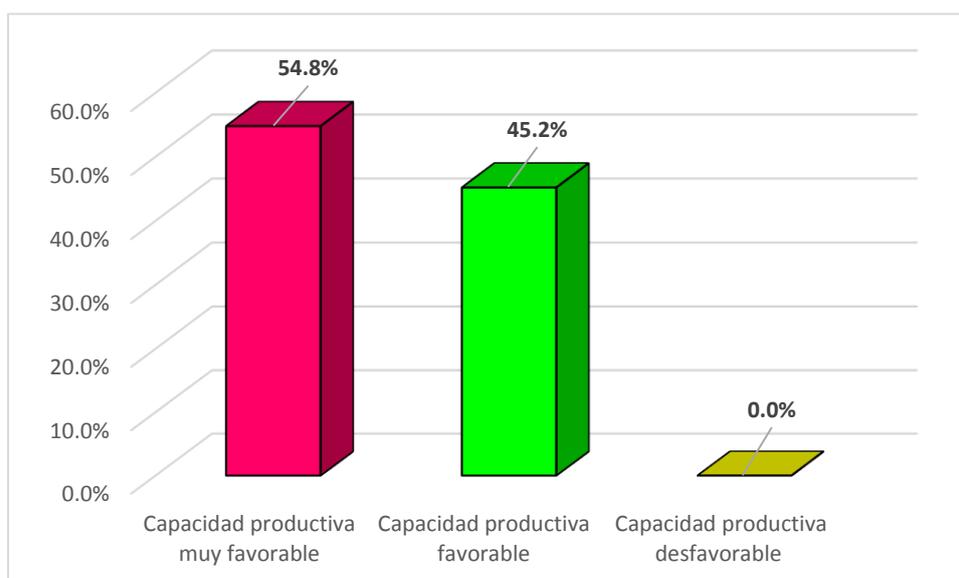
Esta oferta es vista de manera positiva por todos, sin embargo, no ha alcanzado el nivel óptimo, por ello, requiere mejoras tanto en cantidad como en calidad.

Tabla 6: Gestión de recursos humanos, dimensión capacidad productiva

<i>Grados de capacidad productiva</i>	<i>F</i>	<i>%</i>
Capacidad productiva muy favorable	57	54,8%
Capacidad productiva favorable	47	45,2%
Capacidad productiva desfavorable	0	0,0%
Total	104	100%
Media	21,606	
Desviación estándar	1,938	
Mínimo	15,00	
Máximo	24,00	

Fuente: Base de datos anexo 3.

Gráfico 3: Gestión de recursos humanos, dimensión capacidad productiva



Fuente: Base de datos anexo 3.

Interpretación:

La capacidad productiva está sumamente vinculada a la gestión de recursos humanos: si hay buena gestión de recursos humanos mejora la capacidad productiva y viceversa.

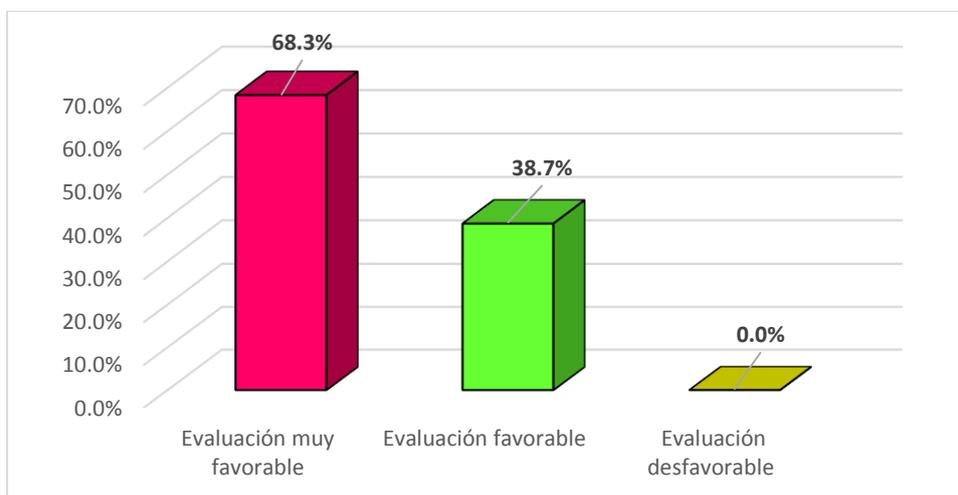
El 54,8% indica que la capacidad productiva es muy favorable, y el 45,2% que es favorable. El puntaje mínimo obtenido es 15 y el máximo 24. La media es 21,606, el cual define el grado de logro respecto a esta variable en capacidad productiva muy favorable. El resultado permite inferir que existe una buena capacidad productiva, va en dirección de los objetivos de la empresa y contribuye a su rentabilidad.

Tabla 7: Gestión de recursos humanos, dimensión evaluación

Grados de evaluación	F	%
Evaluación muy favorable	71	68,3%
Evaluación favorable	33	31,7%
Evaluación desfavorable	0	0,0%
Total	104	100%
Media	28,865	
Desviación estándar	2,485	
Mínimo	22,00	
Máximo	35,00	

Fuente: Base de datos anexo 3.

Gráfico 4: Gestión de recursos humanos, dimensión evaluación



Fuente: Base de datos anexo 3.

Interpretación:

La evaluación es una parte del proceso inevitable para una adecuada gestión de recursos humanos. El 68,3% indica que en el Consorcio Vial Vizcachane se practica la evaluación en grado muy favorable. El puntaje mínimo obtenido es

22, el máximo es 35. La media es 28,865 que corresponde a evaluación de grado muy favorable. La desviación estándar es de 2,485, el cual indica que hay una concentración excelente en el conjunto de la información.

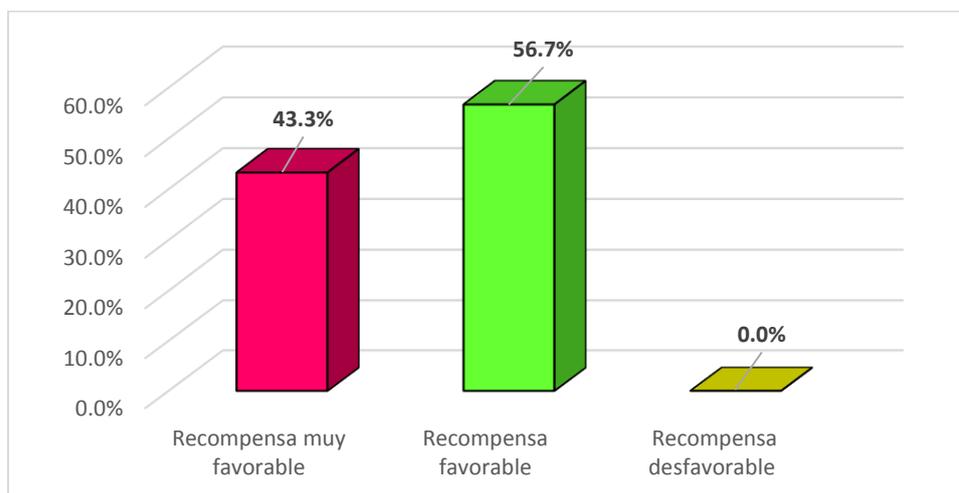
Evaluación de grado muy favorable significa que las actividades de trabajo y de inserción de nuevo personal se realizan previa evaluación objetiva. Asimismo, se evalúa el compromiso de la empresa con el personal.

Tabla 8: Gestión de recursos humanos, dimensión recompensa

<i>Grados de recompensa</i>	<i>F</i>	<i>%</i>
Recompensa muy favorable	45	43,3%
Recompensa favorable	59	56,7%
Recompensa desfavorable	0	0,0%
Total	104	100%
Media	18,298	
Desviación estándar	1,945	
Mínimo	13,00	
Máximo	23,00	

Fuente: Base de datos anexo 3.

Gráfico 5: Gestión de recursos humanos, dimensión recompensa



Fuente: Base de datos anexo 3.

Interpretación:

En cuanto a la dimensión de recompensa: el 43,3% de la población en estudio considera que hay recompensa de nivel muy favorable, y el 56,7% dice que hay recompensa de nivel favorable. El puntaje mínimo obtenido es 13, y el máximo es 23. La media es 18,298, el cual, según los baremos del instrumento corresponde a recompensa de grado favorable. La desviación estándar es 1,945, el cual indica que el conjunto de datos es representativo y fiable.

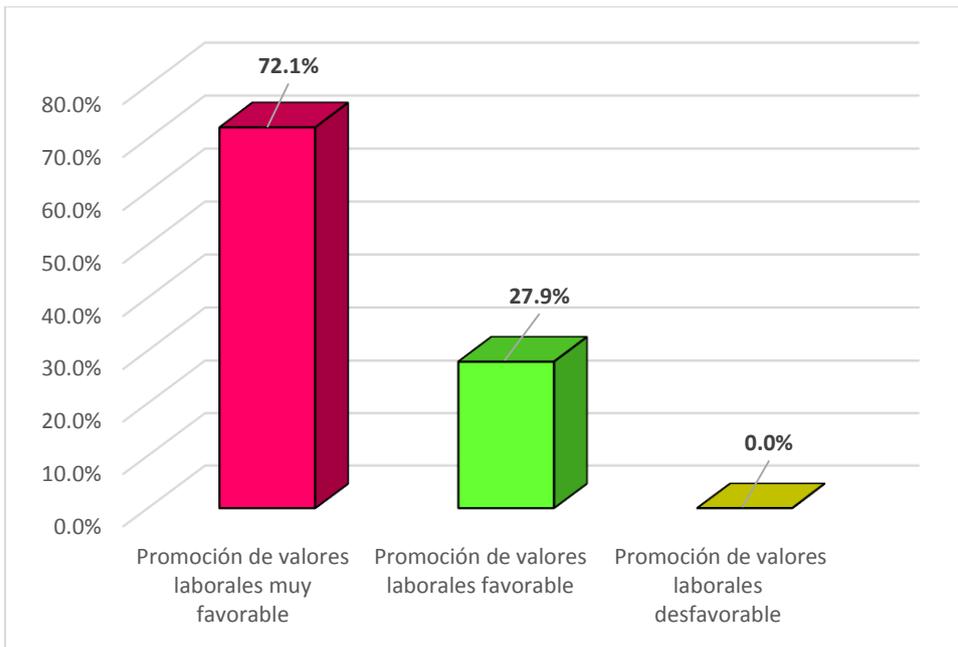
Recompensa de grado favorable significa que en la empresa existen las condiciones mínimas para la retención, mejora profesional, promoción, remuneración y realización personal. Pero esta situación es mejorable, sobre todo se debe potenciar su capacidad de retención de personal cualificado generando mayor sentido de reconocimiento y de realización personal.

Tabla 9: Gestión de recursos humanos, dimensión valores laborales

<i>Grados de promoción de valores laborales</i>	<i>F</i>	<i>%</i>
Promoción de valores laborales muy favorable	75	72,1%
Promoción de valores laborales favorable	29	27,9%
Promoción de valores laborales desfavorable	0	0%
Total	104	100%
Media	32,26	
Desviación estándar	3,187	
Mínimo	24,00	
Máximo	40,00	

Fuente: Base de datos anexo 3.

Gráfico 6: Gestión de recursos humanos, dimensión valores laborales



Fuente: Base de datos anexo 3.

Interpretación:

En la gestión del talento humano se debe velar por la capacidad de trabajar y convivir armoniosamente practicando los valores laborales. El 72,1% indica que se promueve los valores laborales muy favorablemente, y el 27,9% dice que se promueve favorablemente. El puntaje máximo obtenido por la población es 40, y el puntaje mínimo 24. La media es 32,26, por tanto, la promoción de los valores laborales se define en muy favorable. Este resultado es creíble porque la desviación estándar (3,187) da cuenta de una excelente concentración de datos en torno a la media.

Promoción de valores laborales de grado muy favorable significa que en el Consorcio Vial Vizcachane se promueve la comunicación multidireccional, la capacidad de trabajo con presión, la cooperación entre todo el personal, la capacidad de solución de problemas, hay espacio para la iniciativa personal en el puesto de trabajo, se comparte información, el personal practica la adaptación a las nuevas circunstancias y se empeña en la autoformación.

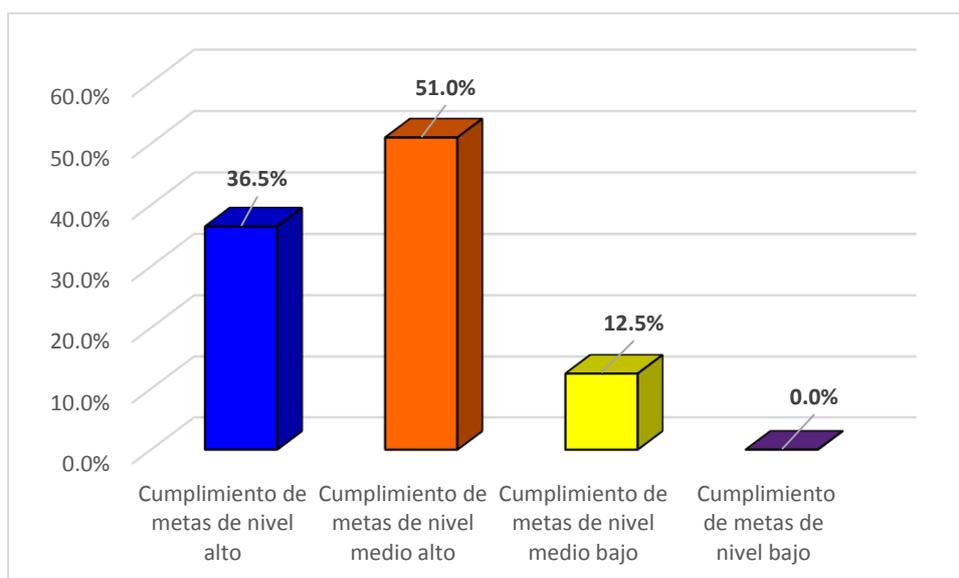
6.2 Cumplimiento de metas.

Tabla 10: Niveles de cumplimiento de metas a nivel global.

<i>Niveles de cumplimiento de metas</i>	<i>F</i>	<i>%</i>
Cumplimiento de metas de nivel alto	38	36,5%
Cumplimiento de metas de nivel medio alto	53	51,0%
Cumplimiento de metas de nivel medio bajo	13	12,5%
Cumplimiento de metas de nivel bajo	0	0%
Total	104	100%
Media	89,673	
Desviación estándar	12,596	
Mínimo	58,00	
Máximo	110,00	

Fuente: Base de datos anexo 3.

Gráfico 7: Niveles de cumplimiento de metas a nivel global.



Fuente: Base de datos anexo 3.

Interpretación:

El segundo objetivo específico solicita presentar los resultados acerca del cumplimiento de metas, por esta razón en seguida se presenta la información de esta variable a nivel global y por dimensiones. Cabe precisar que el cumplimiento de metas se ha analizado según los niveles bajo, medio bajo, medio alto, y alto.

El 36,5% de la población indica que en la empresa hay cumplimiento de metas de nivel alto, el 51% que hay cumplimiento de metas de nivel medio alto, y el 12,5% que hay cumplimiento de metas de nivel medio bajo. El puntaje máximo obtenido fue de 110, y el puntaje mínimo 58. La media es 89,673 el cual apoya la idea de que nivel medio alto, por tanto, se aprueba la hipótesis de investigación. La desviación estándar (12,596), al ser tan inferior al 30% de la media, dan cuenta de una excelente concentración de datos en torno a la media, y por tanto, de que la información es representativa de la población.

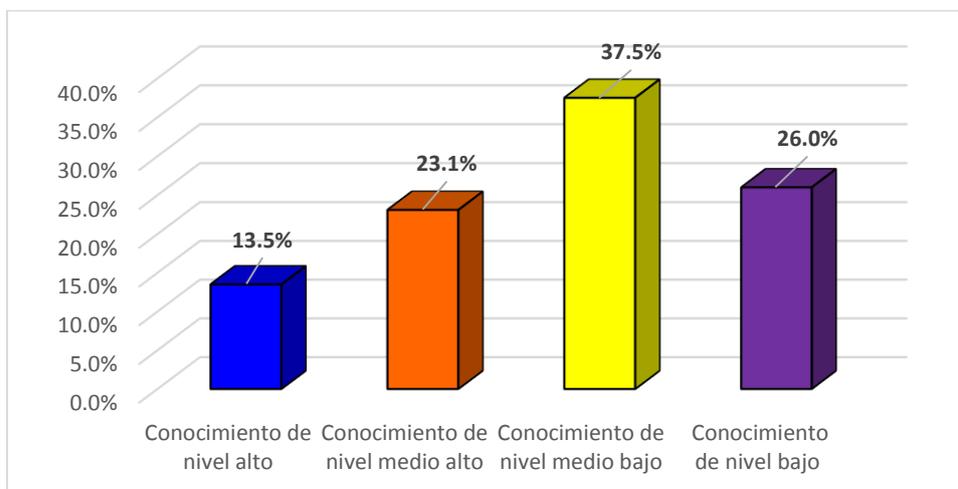
Cumplimiento de metas de nivel medio alto significa que en la empresa se cumplen mediana y positivamente los objetivos previstos, pero todavía es mejorable en cuanto a la calidad del servicio, del uso adecuado de los tiempos y materiales para la construcción de las vías.

Tabla 11: Niveles de cumplimiento de metas dimensión conocimiento del plan estratégico

<i>Niveles de conocimiento</i>	<i>F</i>	<i>%</i>
Conocimiento de nivel alto	14	13,5%
Conocimiento de nivel medio alto	24	23,1%
Conocimiento de nivel medio bajo	39	37,5%
Conocimiento de nivel bajo	27	26%
Total	104	100%
Media	9,577	
Desviación estándar	3,204	
Mínimo	4,00	
Máximo	16,00	

Fuente: Base de datos anexo 3.

Gráfico 8: Niveles de cumplimiento de metas dimensión conocimiento del plan estratégico



Fuente: Base de datos anexo 3.

Interpretación:

Dimensión de conocimiento del plan estratégico: el 13,5% dice que hay conocimiento de nivel alto, el 23,1% de nivel medio alto, el 37,5% de nivel medio bajo, y el 26% de nivel bajo. El puntaje máximo obtenido es 16, y el mínimo 4. La media es 9,577 por lo cual el nivel de conocimiento de la población se define en medio bajo. La desviación estándar (3,204) da cuenta de una excelente concentración de datos en torno a la media y que por tanto los datos arrojados son fiables.

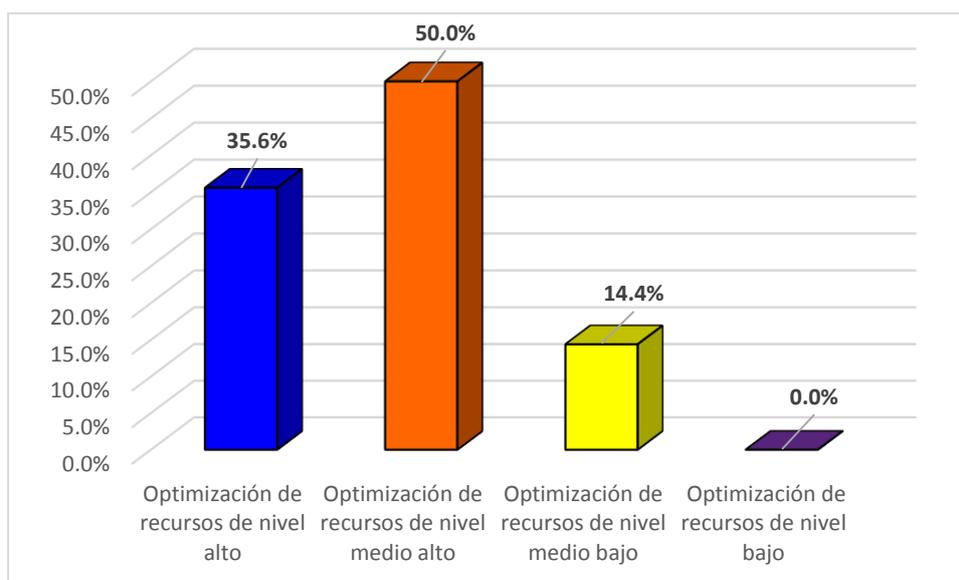
Conocimiento del plan estratégico de nivel medio bajo significa que en el Consorcio Vial Vizcachane se socializa deficientemente (por debajo de lo esperado) el plan estratégico de la empresa, las metas establecidas a corto y largo plazo, y estas no se precisan debidamente mediante fechas y responsables concretos que lo impulsen. Es importante esta dimensión porque muestra las falencias de la empresa que deben superarse en el mediano plazo para que la empresa mejore su cumplimiento de metas.

Tabla 12: Niveles de cumplimiento de metas dimensión optimización de recursos

Niveles de optimización	F	%
Optimización de recursos de nivel alto	37	35,6%
Optimización de recursos de nivel medio alto	52	50%
Optimización de recursos de nivel medio bajo	15	14,4%
Optimización de recursos de nivel bajo	0	0,0%
Total	104	100%
Media	33,933	
Desviación estándar	5,296	
Mínimo	22,00	
Máximo	42,00	

Fuente: Base de datos anexo 3.

Gráfico 9: Niveles de cumplimiento de metas dimensión optimización de recursos



Fuente: Base de datos anexo 3.

Interpretación:

Respecto a la dimensión de optimización en el uso de recursos: el 35,6% indica que hay optimización de recursos de nivel alto, el 50% de nivel medio alto, el 14,4% de nivel medio bajo. El puntaje mínimo obtenido es 22 y el máximo 42. La media es 33,933, el cual permite definir la optimización de recursos en nivel medio alto. La desviación estándar (5,296) informa que en el conjunto de datos hay excelente concentración y los resultados son fiables.

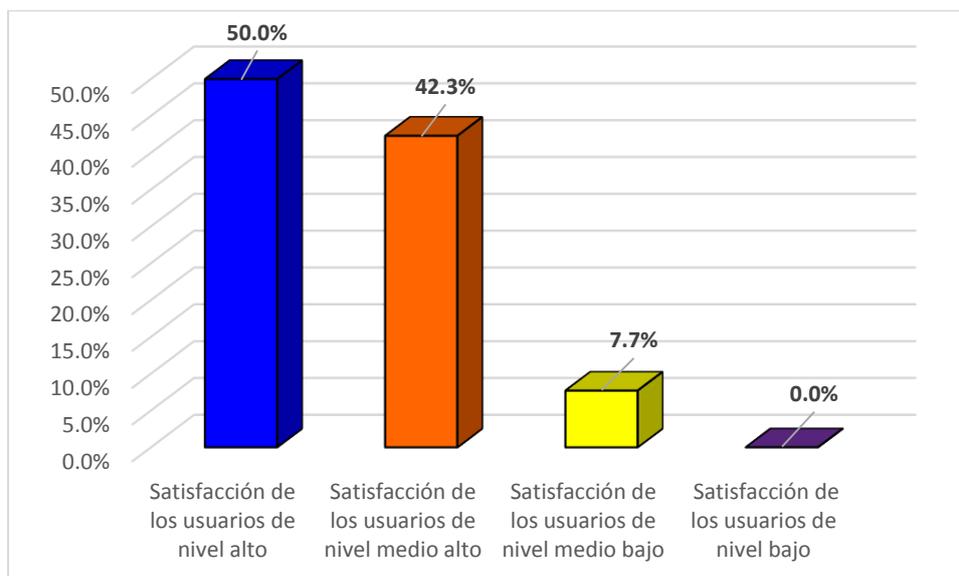
Optimización de recursos de nivel medio alto significa que los recursos se utilizan con mediana optimización, esto quiere decir que en raras ocasiones hay mal uso de recursos, pérdidas o deterioro, pero que en la mayoría de los casos se da uso favorable a los objetivos de la empresa. Esta situación es mejorable: en la empresa se debe adoptar estrategias para un mejor uso y re-uso de los recursos desde el almacén.

Tabla 13: Niveles de cumplimiento de metas dimensión satisfacción de los usuarios

<i>Niveles de satisfacción</i>	<i>F</i>	<i>%</i>
Satisfacción de los usuarios de nivel alto	52	50,0%
Satisfacción de los usuarios de nivel medio alto	44	42,3%
Satisfacción de los usuarios de nivel medio bajo	8	7,7%
Satisfacción de los usuarios de nivel bajo	0	0,0%
Total	104	100%
Media	25,923	
Desviación estándar	3,673	
Mínimo	16,00	
Máximo	32,00	

Fuente: Base de datos anexo 3.

Gráfico 10: Niveles de cumplimiento de metas dimensión satisfacción de los usuarios



Fuente: Base de datos anexo 3.

Interpretación:

La dimensión de satisfacción de los usuarios hace referencia directa a los beneficiarios de la obra de construcción y asfaltado de vías: los moradores del lugar y el personal contratado para el trabajo. El 50% dice que hay satisfacción de nivel alto, el 42,3% nivel medio alto, y el 7,7% nivel medio bajo. El puntaje máximo obtenido es 32, y el mínimo 16. La media es de 25,923, y esto permite definir la satisfacción de los usuarios en nivel alto. La desviación estándar es 3,673, un valor inferior al 30% del a media, lo cual permite inferir que en el conjunto de datos obtenidos para esta dimensión da cuenta de una excelente concentración de datos en torno a la media y de buena fiabilidad.

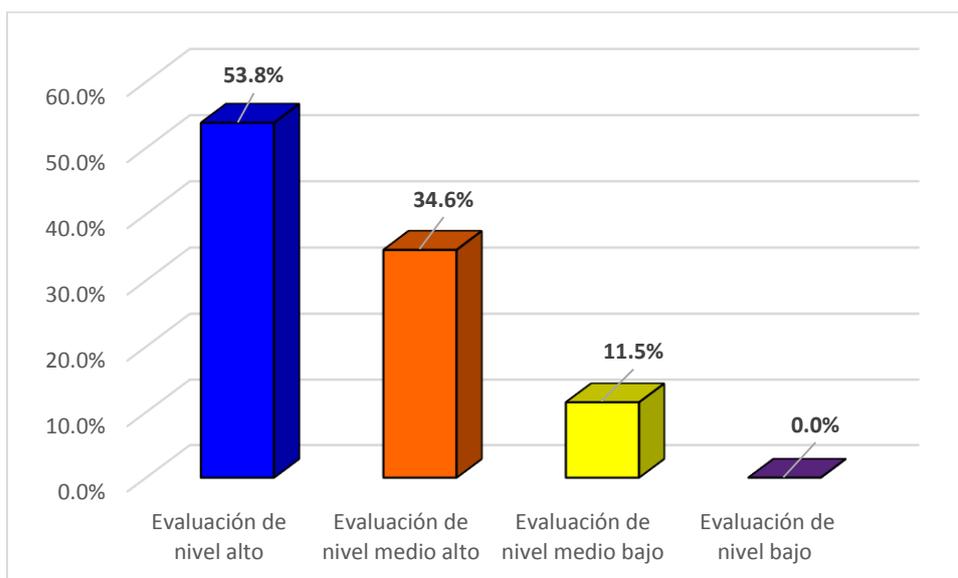
Satisfacción de nivel alto significa que la obra se está realizando con calidad, y la generación de fuentes de trabajo está beneficiando a muchas personas del lugar, ante esto, los usuarios se sienten altamente satisfechos.

Tabla 14: Niveles de cumplimiento de metas dimensión evaluación

Niveles de evaluación	F	%
Evaluación de nivel alto	56	53,8%
Evaluación de nivel medio alto	36	34,6%
Evaluación de nivel medio bajo	12	11,5%
Evaluación de nivel bajo	0	0,0%
Total	104	100%
Media	20,240	
Desviación estándar	3,369	
Mínimo	12,00	
Máximo	24,00	

Fuente: Base de datos anexo 3.

Gráfico 11: Niveles de cumplimiento de metas dimensión evaluación



Fuente: Base de datos anexo 3.

Interpretación:

La evaluación permite conocer el desarrollo de la labor empresarial, los logros y desafíos, y genera un sentido de corresponsabilidad entre todo el personal. El 53,8% que la práctica de la evaluación es de nivel alto, el 34,6% dice que es de nivel medio alto, y el 11,5% que es de nivel bajo. El puntaje máximo obtenido es 24, y el mínimo 12. La media es 21,240, por lo cual se concluye que evaluación de nivel alto es representativa de toda la población.

Evaluación de nivel alto significa que en la empresa hay evaluación periódica y programada, la empresa acoge las sugerencias del personal de las diversas áreas, se trata de identificar las causas de los bajos logros y hay esfuerzo conjunto para asumir los retos que les deja la evaluación.

6.3 Prueba de hipótesis de influencia.

El objetivo general solicita determinar si la gestión de recursos humanos influye en el cumplimiento de metas, para este efecto, se tiene que seguir tres pasos necesarios: primero se prueba la hipótesis de relación entre las variables, mediante el chi cuadrado, luego, se prueba la correlación con el estadígrafo R de Pearson, y en tercer momento se determina el porcentaje de influencia con el coeficiente de determinación.

Tabla 15: Tabla cruzada de las variables Gestión de recursos humanos & Niveles de cumplimiento de metas.

Gestión de recursos humanos	Niveles de cumplimiento de metas						Total	
	Medio bajo		Medio alto		Alto			
	F	%	F	%	F	%	F	%
Gestión de recursos humanos muy favorable	5	4,8%	34	32,7%	37	35,6%	76	73,1%
Gestión de recursos humanos favorable	8	7,7%	19	18,3%	1	1,0%	28	26,9%
Total	13	12,5%	53	51,0%	38	36,5%	104	100%

Fuente: Base de datos anexo 3.

Interpretación:

Para visualizar las coincidencias internas de las variables se ha cruzado la información resultante de ambas variables. Los valores más resaltantes son: el 7,7% de la población coincide en indicar que hay cumplimiento de metas de nivel bajo y gestión de recursos humanos favorable; el 32,7% coincide en indicar que hay cumplimiento de metas de nivel medio alto y gestión de recursos humanos muy favorable, y el 35,6% coincide en indicar que hay cumplimiento de metas de nivel alto y gestión de recursos humanos muy favorable.

Tabla 16: Prueba de hipótesis chi-cuadrado entre las variables Gestión de recursos humanos & Niveles de cumplimiento de metas.

	Valor	gl	Significancia o P valor
Chi-cuadrado de Pearson	21,460 ^a	2	,000
Razón de verosimilitud	25,417	2	,000
Asociación lineal por lineal	21,094	1	,000
N de casos válidos	104		

a. 1 casillas (16,7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 3,50.

Fuente: Base de datos anexo 3.

Interpretación:

Aplicando los criterios de interpretación dados en el acápite Análisis estadístico de la información, tenemos:

La nota de pie de tabla indica que el 16,7% de casillas ha esperado un recuento menor que 5, esto quiere decir que el presente conjunto de datos tiene distribución normal, por lo que la significancia para el criterio de decisión se toma del chi-cuadrado de Pearson, y la correlación se realiza con el estadígrafo R de Pearson.

$P(0,000) < \alpha(0,050)$ por tanto, se aprueba la hipótesis de investigación de que gestión del talento humano tiene vinculación significativa con cumplimiento de metas. Se rechaza la hipótesis nula.

Al probarse la hipótesis de vinculación entre las dos variables, se abre la posibilidad de una solución para mejorar el cumplimiento de metas en la empresa.

Tabla 17: Prueba de correlación R de Pearson entre las variables Gestión de recursos humanos & Niveles de cumplimiento de metas.

		Gestión de recursos humanos	Niveles de cumplimiento de metas
Gestión de recursos humanos	Correlación de Pearson	1	,453**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	104	104
Niveles de cumplimiento de metas	Correlación de Pearson	,453**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	104	104

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Base de datos anexo 3.

Interpretación:

Al correlacionar Gestión de recursos humanos con niveles de cumplimiento de metas se obtuvo R: 0,453**. Confrontando con los criterios de interpretación se concluye que entre las variables existe correlación directa, de nivel medio y al 99% de confianza. Por tanto, a mejor gestión de recursos humanos hay un mejor cumplimiento de metas, y peor gestión de recursos humanos está asociado a un bajo cumplimiento de metas.

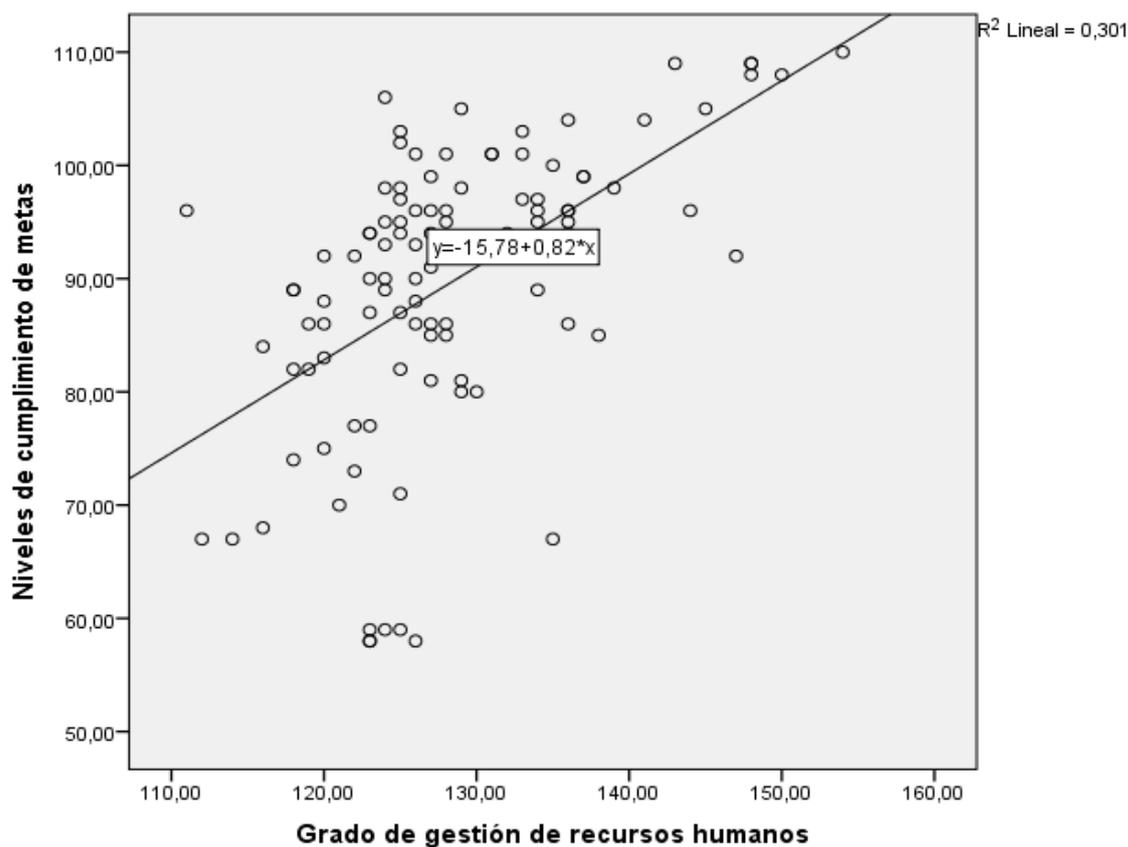
Tabla 18: Prueba de influencia y de intensidad de influencia de la variable gestión del talento humano en cumplimiento de metas

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Estadísticas de cambios				
					Cambio de R	Cambio en F	df1	df2	Sig. Cambio en F
1	,549 ^a	,301	,294	10,58286	,301	43,923	1	102	,000

a. Predictores: (Constante), Grado de gestión de recursos humanos

Fuente: Base de datos anexo 3.

Gráfico 12: Dispersión de puntos de los valores de gestión del talento humano y cumplimiento de metas.



Fuente: Base de datos anexo 3.

Interpretación:

Mediante el coeficiente de determinación se obtuvo $P(0,000) < \alpha(0,050)$ por tanto existe influencia estadísticamente significativa de gestión de recursos humanos en cumplimiento de metas. Se aprueba la hipótesis general de investigación y se rechaza la hipótesis nula.

Además se encontró $r^2: 0,301$ el cual multiplicado por 100% corresponde a 30,1%, por tanto, la influencia de gestión del talento humano en el cumplimiento de metas del Consorcio Vial Vizcachane es del 30,1%, esto se corrobora en el gráfico. La nube de puntos muestra una dirección bastante definida formada por los valores de ambas variables.

Es un porcentaje bastante considerable, lo cual debe llevar a los directivos a tomar en cuenta la importancia de la gestión del talento humano para el cumplimiento de metas de la empresa. El restante 69,9% corresponde a otros factores, y esto debe aclararse en futuras investigaciones.

DISCUSIÓN

En la presente investigación se ha implementado todas las estrategias necesarias para la obtención de información objetiva y fiable de la población de estudio. En cuanto a los instrumentos, se ha elegido los que mejor se adaptaban al rubro de la empresa y al tipo de personal que en ella labora. Estos se han aplicado solicitando sinceridad y apoyado en el criterio de anonimato. Además, la base de datos generada en base a la información de campo, primero ha pasado por la prueba de confiabilidad, obteniéndose confiabilidad alfa de Cronbach de 0,767 para el Cuestionario de evaluación de gestión de recursos humanos, y confiabilidad de 0,931 para el Cuestionario de valoración del cumplimiento de metas, son resultados entre aceptable y muy bueno respectivamente.

Por otra parte, los datos se han procesado siguiendo todos los procedimientos de agrupación y categorización global y por dimensiones indicados por los instrumentos. Se aplicó los estadígrafos descriptivos e inferenciales adecuados, incluso contando con la prueba de normalidad de distribución de datos.

La información de campo ha permitido obtener una información importante acerca de las variables que vale la pena retomarla y escudriñar su sentido.

La gestión de recursos humanos es muy favorable a nivel global (73,1%), lo cual da noción de que la empresa hace esfuerzos para cualificar, reconocer y mantener a su personal, pero este resultado no es uniforme en todas las dimensiones, sobre todo se debe cualificar las dimensiones de formación y recompensa, ya que esta podría ser la razón para que sus talentos migren hacia otra empresa apenas encuentren una mejor oferta. Entonces es necesario potenciar su retención de los talentos y de todo el personal que con tanto esfuerzo ha capacitado.

Al respecto Martín (2011) incide en la importancia de valorar el capital humano, el capital social y afectivo de su personal. Se sabe que no se trata sólo de buena remuneración, sino también de afecto y de buen clima organizacional, esto genera identidad y compromiso.

Aunque no se realizó un análisis específico de los procesos de reclutamiento del personal, en la empresa de la presente investigación se prevé que hubo un estudio objetivo y en base a méritos propios, a diferencia de los resultados encontrados por Barzola (2012).

Con respecto a la segunda variable, se encontró nivel medio alto de cumplimiento de metas (51%). Esto lleva a pensar que en la empresa existe un saldo positivo acerca de la labor que desempeña todo el personal, sin embargo, no se alcanza al nivel óptimo o nivel alto, especialmente en cuanto a la dimensión de conocimiento del plan estratégico de la empresa.

A este respecto es importante considerar que el plan estratégico no es una información reservada a los directivos, sino más bien debe estar socializada a todo el personal porque gracias a él se conoce la misión, visión, objetivos, estrategias y metas a corto y largo plazo de la empresa. El plan estratégico permite unificar esfuerzos y aunar criterios.

El hallazgo de esta investigación tiene su similar en el personal de la empresa SEDAPAR S.A. en una investigación realizada por Figueroa (2016), donde se encontró cumplimiento de metas de nivel medio alto.

Finalmente, se descubrió que entre gestión de recursos humanos y cumplimiento de metas hay correlación ($P: 0,000$), e influencia estadísticamente significativa ($R^2: 0,301$) por el cual se concluye que la variable gestión de recursos humanos influye en 30,1% en el cumplimiento de metas.

Esta información es de suma importancia, porque está indicando que la gestión de recursos humanos tiene un impacto decisivo en lo que es esencial para el crecimiento de la empresa: el cumplimiento de metas. Las metas unifican y resumen la razón de ser de la empresa, en ellas se concretan todos los proyectos y esfuerzos cotidianos.

Sin embargo, aún falta conocer cuáles son los factores que conforman el 69,9% de influencias en el cumplimiento de metas. Esto queda como tarea para futuras investigaciones.

CONCLUSIONES

En el personal del Consorcio Vial Vizcachane se ha obtenido los siguientes resultados:

PRIMERA:

La gestión de recursos humanos es muy favorable (73,1%), esto denota una adecuada organización para potenciar y reconocer el recurso más importante que es el humano, similares resultados se encontró en cuanto a las dimensiones de evaluación, capacidad productiva y promoción de valores laborales, pero se encontró grado favorable en las dimensiones de formación y recompensa.

SEGUNDA:

El cumplimiento de metas es de nivel medio alto (51%), lo cual denota que la empresa en gran medida logra sus objetivos laborales, administrativos y económicos, pero debe hacer algunas mejoras organizativas para llegar al nivel óptimo o alto. La dimensión satisfacción de los usuarios y de evaluación es de nivel alto; la dimensión optimización de recursos es de nivel medio alto, y la dimensión conocimiento del plan estratégico es de nivel medio bajo.

TERCERA:

Como un paso previo a la prueba de hipótesis de influencia, se halló la prueba de correlación entre las variables gestión de recursos humanos y cumplimiento de metas obteniéndose $P: 0,000$, el cual prueba que existe asociación entre las variables. Con la correlación R de Pearson se obtuvo $R: 0,453^{**}$ el cual indica que hay correlación directa de nivel media y al 99%. Con el estadígrafo coeficiente de determinación se obtuvo $P: 0,000$ por lo cual se aprueba la hipótesis de influencia, además se obtuvo $R^2: 0,301$ lo cual indica que existe influencia de 30,1% de la variable gestión de recursos humanos en el cumplimiento de metas. Se aprueba la hipótesis de investigación y se rechaza la hipótesis nula.

RECOMENDACIONES

Para los directivos de la Universidad Alas Peruanas:

El hallazgo más importante de esta investigación es la vinculación e influencia (30,1%) de la variable gestión de recursos humanos en el cumplimiento de metas. Es una información que los empresarios deben tenerlo en cuenta en la priorización de sus labores. Por esta razón, se sugiere a la Universidad, publicar y dar a conocer esta información mediante el repositorio virtual de investigaciones.

Para los directivos del Consorcio Vial Vizcachane:

En cuanto a la variable gestión de recursos humanos, se debe potenciar las dimensiones de formación y recompensa. La formación es un elemento clave para el buen desempeño del personal. La recompensa implica la remuneración y el reconocimiento de los logros extraordinarios mediante felicitaciones públicas, escritas, pecuniarias, capacitaciones o de descanso. La empresa debe desarrollar más creatividad para hacer justicia al esfuerzo del personal, de lo contrario, es posible la fuga de talento.

Para futuros investigadores:

La presente investigación ha permitido identificar que la gestión de recursos humanos influye en el 30,1% del cumplimiento de metas en la empresa. Es tarea de los futuros investigadores identificar otras variables que ejerzan influencia significativa en las condiciones de la variable cumplimiento de metas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros:

- Asqui, Y. (2017). *Relación entre gestión de recursos humanos y salud ocupacional en el personal operario de SEDAPAR 2017. Tesis de maestría*. Arequipa: Universidad César Vallejo.
- Ayala, S. (2004). *Administración de recursos humanos*. Tarapoto: Universidad Nacional de San Martín.
- Barzola, L. (2012). *Gestión del recurso humano en enfermería. Criterios de reclutamiento y selección de personal*. Mendoza-Argentina: Universidad Nacional de Cuyo.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Figueroa, J. (2016). *Gestión de Compras y Cumplimiento de Metas del Departamento de Logística y Mantenimiento en SEDAPAR S.A., Arequipa 2016. Tesis de maestría*. Arequipa: Universidad César Vallejo.
- Freeman, E., Stoner, J., & Gilbert, D. (2009). *Administración. 8va edición*. Madrid: Pearson Educación.
- Gamero, V., & Valcárcel, H. (2013). *Influencia de la implementación del manual de organización y funciones (MOF) en la gestión de recursos humanos de la I.E.P. Claret en Arequipa, 2013*. Arequipa: Universidad Católica de Santa María.
- García-Fontes, W., & Hidalgo, M. (2008). ¿Es posible estimar las externalidades del capital humano? *Temas actuales de economía: capital humano*, 17-48.
- Hernández, J., Gallarzo, M., & Espinoza, J. (2011). *Desarrollo organizacional: enfoque latinoamericano*. México: Pearson.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Kotler, P. (2006). *Dirección de marketing*. Madrid: Prentice Hall.
- Martín, C. (2011). *Gestión de recursos humanos y retención de capital humano estratégico: análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas. Tesis doctoral*. Valladolid: Universidad de Valladolid.
- Martínez, M. (2011). *Modelo de gestión de recursos humanos. Una propuesta para el análisis empírico*. Alcalá: Universidad de Alcalá.
- Milkovich, G., & Boudreau, J. (1994). *Human resource management*. Barcelona: Prentice Hall.

- Molina, I. (2015). *Influencia de la gestión de talento humano en la calidad de salud ocupacional en SEDAPAL 2015*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Quintanilla, J. (2013). *Niveles de calificación de los recursos humanos y su relación con la calidad y productividad en las MYPES productoras de prendas de alpaca. Arequipa 2013*. Arequipa: Universidad Católica de Santa María.
- Quintanilla, J. M. (2013). *Niveles de calificación de los recursos humanos y su relación con la calidad y productividad en las mypes productoras de prendas de alpaca en Arequipa 2013*. Arequipa: Universidad Católica de Santa María.
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (2009). *Administración*. Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Zambrano, A. (2007). *Planificación estratégica: presupuesto y control de la gestión pública*. Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.

Páginas web:

- Andina (25 de 11 de 2015). *Otorgan buena pro a obras en el corredor del valle de los volcanes*. Obtenido de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-otorgan-buena-pro-a-obras-el-corredor-del-valle-los-volcanes-586408.aspx>
- Betancurt, A., & Caballero, A. (14 de abril de 2010). *La función de los recursos humanos y su aporte a la empresa actual*. Obtenido de <http://www.sociedadelainformacion.com/21/recursos.pdf>
- Camejo, J. (28 de noviembre de 2012). *Indicadores de gestión ¿qué son y por qué usarlos?* Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/indicadores-de-gestion-que-son-y-por-que-usarlos/>
- Castillo, F. (04 de noviembre de 2010). *Importancia de la gestión del talento humano*. Obtenido de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/freddycastillo/2010/11/04/importancia-de-la-gestion-del-talento-humano/>
- COSAPI (2017). *Proyecto estratégico de Consorcio Vial Vizcachane*. Recuperado en: www.cosapi.com.pe
- Datos Perú. (2016). *Consorcio Vial Vizcachane*. Obtenido de <https://www.datosperu.org/empresa-consorcio-vial-vizcachane-20600875346.php>
- Escuela de administración y negocios - ESAN. (16 de septiembre de 2010). *Gestión de recursos humanos: importancia y objetivos*. Obtenido de

<http://psicologiayempresa.com/la-gestion-de-recursos-humanosimportancia-y-objetivos.html>

Gestión. (28 de diciembre de 2016). *Importancia del management de los recursos humanos*. Obtenido de <http://gestion.pe/empleo-management/claves-retener-talento-su-empresa-2185502>

Holguin, J. R. (11 de marzo de 2013). *Salud ocupacional en la gestión de recursos humanos*. Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/la-salud-ocupacional-en-la-gestion-de-recursos-humanos/>

Losrecursoshumanos.com. (24 de septiembre de 2015). *Productividad laboral*. Obtenido de <http://www.losrecursoshumanos.com/productividad-laboral/>

Parra, M. (16 de abril de 2000). *La evaluación de desempeño y la gestión de recursos humanos*. Obtenido de <http://www.rrhmagazine.com/articulos.asp?id=28>

Rodriguez, Y. (10 de marzo de 2013). *Gestión de recursos humanos*. Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/10/gestion-de-recursos-humanos/>

Santillán, V. (28 de mayo de 2007). *Gestión de recursos humanos*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/gestion-de-recursos-humanos/>

Thompson, V. (13 de mayo de 2012). *Gestor o administrador*. Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/victormanuelthompson/2012/05/13/lideres/>

ANEXOS

Anexo 1: Fichas de encuesta.

INTRODUCCIÓN

Estimado señor(a):

Ante todo, agradezco su atención. Se está realizando un estudio para valorar la gestión de recursos humanos y el cumplimiento de metas en la empresa, por esta razón, aquí se le presenta una encuesta que se responde de manera anónima, con sinceridad y libertad. Lea bien cada ítem y marque con un aspa (X) la respuesta que se aplique mejor al caso. Recuerde: no hay respuesta mala.

INFORMACIÓN GENERAL

Sexo: varón (). Mujer (). Tiempo de servicio en la empresa: Área de trabajo:

En la empresa donde usted labora, por lo general, ¿se dan los siguientes casos?

<i>Dimensión: Formación</i>				
	1Nunca	2Casi Nunca	3Casi Siempre	4Siempre
1. La empresa ¿ofrece programas de capacitación para el personal de tu área?	Nunca	Casi Nunca	Casi Siempre	Siempre
2. ¿Se sondea periódicamente las áreas que requieren urgente capacitación para lograr mejores resultados?	Nunca	Casi Nunca	Casi Siempre	Siempre
3. ¿Se toma en cuenta el parecer del personal para decidir los temas de capacitación?	Nunca	Casi Nunca	Casi Siempre	Siempre
4. Para la labor que realizas ¿consideras que tu capacitación es suficiente?	Nunca	Casi Nunca	Casi Siempre	Siempre
5. ¿Se aprovecha el potencial intelectual de las universidades, organizaciones o profesionales para capacitar al personal?	Nunca	Casi Nunca	Casi Siempre	Siempre
6. ¿Sabes cuál es la misión y visión de la empresa?	Nunca	Casi Nunca	Casi Siempre	Siempre
7.6. ¿Conoces bien el manual de organización y funciones de la empresa?	Nunca	Casi Nunca	Casi Siempre	Siempre

8. ¿El trabajo que realizas en la empresa hace que te sientas realizado profesionalmente?	Nunca	Casi Nunca	Casi Siempre	Siempre
9. ¿Conoces cuáles son las metas de la empresa para este mes y para este año?	Nunca	Casi Nunca	Casi Siempre	Siempre
10. ¿El personal de la empresa trabaja de manera especializada en un solo campo?	Nunca	Casi Nunca	Casi Siempre	Siempre
Dimensión: Capacidad productiva				
11. ¿Siente que la empresa está logrando captar laboralmente lo mejor de usted?	Nunca	Casi Nunca	Casi Siempre	Siempre
12. ¿Se aprovecha cada vez mejor los tiempos muertos que a veces surgen en su área de trabajo?	Nunca	Casi Nunca	Casi Siempre	Siempre
13. ¿Se cierra el círculo de acciones para cumplir bien los proyectos de trabajo?	Nunca	Casi Nunca	Casi Siempre	Siempre
14. ¿Se presta atención a las sugerencias de todo el personal para mejorar la labor?	Nunca	Casi Nunca	Casi Siempre	Siempre
15. En la empresa ¿hay personal suficiente para cada área de trabajo?	Nunca	Casi Nunca	Casi Siempre	Siempre
16. Se siente que la empresa está logrando sus objetivos?	Nunca	Casi Nunca	Casi Siempre	Siempre
Dimensión: Evaluación				
17. ¿Para el contrato de nuevo personal se evalúa la formación profesional de los candidatos?	Nunca	Casi Nunca	Casi Siempre	Siempre
18. ¿Para el contrato de nuevo personal se evalúa la experiencia laboral y los logros de los candidatos?	Nunca	Casi Nunca	Casi Siempre	Siempre
19. En el área de recursos humanos ¿se vela por los intereses del personal ante los directivos?	Nunca	Casi Nunca	Casi Siempre	Siempre
20. ¿El área de recursos humanos atiende los casos personales especiales?	Nunca	Casi Nunca	Casi Siempre	Siempre
21. ¿Hay adecuadas estrategias de inducción para que el nuevo personal asuma bien el proyecto y las responsabilidades de la empresa?	Nunca	Casi Nunca	Casi Siempre	Siempre
22. ¿Se evalúa periódicamente el desempeño de todo el personal que labora en la empresa?	Nunca	Casi Nunca	Casi Siempre	Siempre

23. ¿Existe un área para ayuda al personal que tiene dificultades personales, familiares o laborales?	Nunca	Casi Nunca	Casi Siempre	Siempre
24. Se realiza concursos para la contrata de nuevo personal?	Nunca	Casi Nunca	Casi Siempre	Siempre
25. ¿Son adecuadas las formas de selección de nuevo personal en esta empresa?	Nunca	Casi Nunca	Casi Siempre	Siempre
Dimensión: Recompensa				
26. La promoción (cargos) ¿se da conforme a la capacitación y experiencia laboral de las personas?	Nunca	Casi Nunca	Casi Siempre	Siempre
27. La remuneración es proporcional a la capacitación y al aporte laboral de las personas?	Nunca	Casi Nunca	Casi Siempre	Siempre
28. A nivel general ¿se incentiva a la mejora profesional?	Nunca	Casi Nunca	Casi Siempre	Siempre
29. ¿Se demuestra real interés por la realización profesional del personal?	Nunca	Casi Nunca	Casi Siempre	Siempre
30. ¿Se felicita y estimula el trabajo realizado por el personal?	Nunca	Casi Nunca	Casi Siempre	Siempre
31. ¿La empresa hace todo lo posible para evitar que el personal renuncie al trabajo?	Nunca	Casi Nunca	Casi Siempre	Siempre
Dimensión: Valores laborales				
32. En la empresa se cuenta con el aporte del personal operario a la hora de tomar decisiones?	Nunca	Casi Nunca	Casi Siempre	Siempre
33. ¿Se promueve la cooperación o el trabajo en equipo?	Nunca	Casi Nunca	Casi Siempre	Siempre
34. ¿Acepta la ayuda de otros compañeros en la solución de dificultades laborales?	Nunca	Casi Nunca	Casi Siempre	Siempre
35. ¿Hay reuniones periódicas para dar a conocer los logros y los retos de la empresa?	Nunca	Casi Nunca	Casi Siempre	Siempre
36. Hay espacio para la iniciativa en el cumplimiento de las labores que se le ha encomendado?	Nunca	Casi Nunca	Casi Siempre	Siempre
37. ¿Se conserva la calma en situaciones de urgencia y presión?	Nunca	Casi Nunca	Casi Siempre	Siempre
38. ¿Se usa todos los medios para mantener una comunicación efectiva entre todos?	Nunca	Casi Nunca	Casi Siempre	Siempre

39. ¿Usted proporciona información a sus compañeros de trabajo cuando estos le solicitan?				
40. ¿Usted se adapta fácilmente cuando hay cambio de responsabilidades?	Nunca	Casi Nunca	Casi Siempre	Siempre
41. ¿Usted busca nuevos conocimientos para cumplir mejor el encargo asignado por la empresa?	Nunca	Casi Nunca	Casi Siempre	Siempre

CUESTIONARIO DE VALORACIÓN DE CUMPLIMIENTO DE METAS

Dimensión conocimiento del plan estratégico.				
1. ¿Conoces de alguna manera el plan estratégico de la empresa?	No	Poco	Bastante	Siempre
2. ¿Conoces cuáles son las metas mensuales, trimestrales o semestrales de la empresa?	No	Poco	Bastante	Siempre
3. ¿En las metas de la empresa se precisa quiénes son los responsables de las tareas a ejecutar?	No	Poco	Bastante	Siempre
4. ¿En las metas de la empresa se precisa los plazos en que deben cumplirse las responsabilidades?	No	Poco	Bastante	Siempre
Dimensión optimización de recursos				
5. ¿En el trabajo se ha utilizado los materiales adecuados para que el resultado sea de calidad?	No	Poco	Bastante	Siempre
6. ¿En el trabajo se ha utilizado toda la cantidad necesaria de materiales para que el resultado sea de calidad?	No	Poco	Bastante	Siempre
7. ¿En el trabajo se evita el desperdicio de material?	No	Poco	Bastante	Siempre
8. ¿Se verifica periódicamente el correcto funcionamiento de las herramientas y maquinarias?	No	Poco	Bastante	Siempre
9. ¿El personal cumple el reglamento de organización y funciones?	No	Poco	Bastante	Siempre
10. ¿El área de logística y mantenimiento de la empresa, cumple adecuadamente con su función?	No	Poco	Bastante	Siempre
11. ¿Existe una adecuada implementación para su salud y seguridad en el trabajo?	No	Poco	Bastante	Siempre
12. ¿Es acertado el liderazgo ejercido por los directivos para el cumplimiento del proyecto?	No	Poco	Bastante	Siempre
13. ¿En la empresa se conoce y prioriza los proyectos más importantes y urgentes?	No	Poco	Bastante	Siempre
14. ¿Hay suficiente personal para realizar los trabajos asumidos?	No	Poco	Bastante	Siempre

15. ¿Se evita espacios muertos en que no haya nada que hacer?	No	Poco	Bastante	Siempre
Dimensión satisfacción de los usuarios				
16. ¿El personal se siente contento con la oportunidad laboral que le brinda la empresa?	No	Poco	Bastante	Siempre
17. ¿Los usuarios se sienten contentos con la labor que realiza la empresa?	No	Poco	Bastante	Siempre
18. ¿Cada parte del proyecto se realiza con alta calidad?	No	Poco	Bastante	Siempre
19. ¿Los trabajos tienen buenos acabados?	No	Poco	Bastante	Siempre
20. ¿Los proyectos de trabajo se concluyen en el tiempo previsto?	No	Poco	Bastante	Siempre
21. ¿Los proyectos de trabajo se concluyen en la calidad que estaba prevista?	No	Poco	Bastante	Siempre
22. ¿Los responsables hacen esfuerzo por cumplir lo previsto?	No	Poco	Bastante	Siempre
23. ¿Se realiza el servicio superando los límites de lo mínimamente esperado?	No	Poco	Bastante	Siempre
Dimensión evaluación.				
24. ¿Se evalúa periódicamente si se cumplió lo planeado?	No	Poco	Bastante	Siempre
25. ¿La empresa escucha las sugerencias de los trabajadores y de los beneficiarios?	No	Poco	Bastante	Siempre
26. Cuando no se logra lo planeado ¿se averigua por qué razones no se logró?	No	Poco	Bastante	Siempre
27. ¿Los éxitos alcanzados se comunican a todo el personal para que todos se alegren por el logro?	No	Poco	Bastante	Siempre
28. ¿En caso de incumplimiento de metas, ¿se hace reajustes para mejorar el servicio?	No	Poco	Bastante	Siempre
29. ¿Todos asumen con madurez los retos que les deja la evaluación?	No	Poco	Bastante	Siempre

Anexo 2: matriz de consistencia

Título: Gestión de recursos humanos y su influencia en el cumplimiento de metas en el consorcio vial Vizcachane, Arequipa 2018.

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables y dimensiones	Metodología
<p>Problema principal: ¿Influye la gestión de recursos humanos en el cumplimiento de metas del consorcio vial Vizcachane, Arequipa 2018?</p> <p>Problemas secundarios: 1. ¿Cómo es la gestión de recursos humanos en el Consorcio Vial Vizcachane, Arequipa 2018? 2. ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de metas en el Consorcio Vial Vizcachane, Arequipa 2018? 3. ¿Cuánto influye la gestión de recursos humanos en el cumplimiento de metas del consorcio vial Vizcachane, Arequipa 2018?</p>	<p>Objetivo general: Determinar si la gestión de recursos humanos influye en el cumplimiento de metas del consorcio vial Vizcachane, Arequipa 2018.</p> <p>Objetivos específicos: 1. Analizar la gestión de recursos humanos en el Consorcio Vial Vizcachane, Arequipa 2018. 2. Evaluar el nivel de cumplimiento de metas en el Consorcio Vial Vizcachane, Arequipa 2018. 3. Determinar el índice de influencia de la gestión de recursos humanos en el cumplimiento de metas del consorcio vial Vizcachane, Arequipa 2018.</p>	<p>Hipótesis general: Hi: En el Consorcio Vial Vizcachane la gestión de recursos humanos influye significativamente en el cumplimiento de metas. Ho: En el Consorcio Vial Vizcachane la gestión de recursos humanos no influye significativamente en el cumplimiento de metas.</p> <p>Hipótesis específicas: H1: En el Consorcio Vial Vizcachane la gestión de recursos humanos es desfavorable. H2: En el Consorcio Vial Vizcachane el nivel de cumplimiento de metas es de nivel medio-alto. H3: En el Consorcio Vial Vizcachane existe una influencia mayor al 25% de la gestión de recursos humanos en el cumplimiento de metas.</p>	<p>Variable 1: Gestión de recursos humanos.</p> <p>Dimensiones: -Formación. -Capacidad productiva. -Evaluación. -Recompensa. -Valores laborales.</p> <p>Variable 2: Cumplimiento de metas.</p> <p>Dimensiones: -Conocimiento del plan estratégico. -Optimización de recursos. -Satisfacción de los usuarios. -Evaluación.</p>	<p>Tipo de investigación: Cuantitativo, correlacional-causal.</p> <p>Diseño de investigación: No-experimental. De campo. Transversal.</p> <p>Método: Hipotético-deductivo.</p> <p>Técnica: Encuesta.</p> <p>Instrumentos: -Cuestionario de evaluación de gestión de recursos humanos (grado bueno, regular, malo). -Cuestionario de valoración de cumplimiento de metas (nivel alto, medio, bajo).</p> <p>Población focal o censal: Personal en general: 104.</p> <p>Estadística: Frecuencias absolutas, frecuencias relativas, chi-cuadrado, coeficiente de determinación.</p>

Anexo 3: Base de datos

a) Variable Cumplimiento de metas.

Id	Sexo	Area	Ítems de la variable Cumplimiento de metas																												
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29
1	2	1	2	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	1	4	2	4	3	4	4	3	4	2	2	4	4	4	4	4	4
2	2	1	3	2	2	2	2	3	3	3	4	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	4	3	3	4	3	2	3	4
3	2	2	1	1	2	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
4	2	2	2	4	4	4	3	4	4	4	2	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4
5	2	2	2	1	2	3	3	4	4	4	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4
6	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
7	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
8	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
9	2	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
10	2	4	1	2	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
11	2	4	2	2	1	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
12	2	4	1	1	1	1	3	4	3	3	3	3	3	2	4	4	2	3	4	4	4	3	3	3	3	4	2	2	3	2	2
13	2	5	2	2	2	3	3	4	4	4	4	3	3	3	2	2	2	2	3	3	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	4
14	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4
15	1	5	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	1	2	2	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4
16	1	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
17	1	5	1	1	1	2	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	2	2	3	4	4
18	1	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
19	1	5	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	2	1	3	4	4	3	4	3	3	4	2	2	2	2	3	3	4	4
20	1	5	3	3	4	4	4	3	4	3	2	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
21	1	5	4	4	4	4	3	2	4	4	3	4	2	3	3	2	2	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4
22	1	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	3	3	3	4	4	4	4

23	1	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	
24	1	5	3	3	3	4	4	2	2	3	3	3	4	4	2	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	
25	1	5	1	2	2	3	3	4	4	4	2	2	3	2	3	4	4	2	2	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	
26	1	5	3	3	2	2	3	3	4	4	4	4	3	2	2	3	2	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	
27	1	5	2	2	2	2	3	3	4	3	4	4	4	3	2	3	4	3	4	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
28	1	5	2	2	3	3	4	3	4	4	4	2	2	3	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	4	
29	1	5	1	1	2	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	
30	1	5	1	1	2	3	3	2	2	2	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3
31	1	5	1	1	2	2	3	3	3	3	4	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
32	1	5	2	1	3	3	4	3	2	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	2	3	3	3	3	
33	1	5	3	2	2	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	2	3	4	3	2	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	4	
34	1	5	1	1	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	
35	1	5	1	1	1	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	
36	1	5	3	2	3	3	2	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	
37	1	5	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3
38	1	5	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3
39	1	5	1	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
40	1	5	1	2	1	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3
41	1	5	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3
42	1	5	2	2	4	4	3	3	3	4	2	2	2	3	4	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3
43	1	5	1	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
44	1	9	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	
45	1	9	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	3	3	4	4	3	2	4	4	4	4	4	
46	1	9	1	1	1	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	4	4	3	3	4	2	2	3	4
47	1	9	1	1	4	4	2	2	4	4	4	2	1	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	1	4	4	4	4
48	1	2	2	1	3	3	4	3	2	3	3	3	4	3	3	4	3	2	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3
49	1	2	1	1	1	1	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
50	1	2	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	2	2	2	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4

51	1	10	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2		
52	1	11	1	1	1	2	3	3	4	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	4	2	3	
53	1	11	2	2	2	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4		
54	1	11	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3		
55	1	7	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	
56	1	7	1	1	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	4	4		
57	1	8	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	
58	1	8	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	
59	1	8	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	2	3	3	3	3	4	4
60	1	12	1	2	2	1	2	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4
61	1	12	2	3	3	3	2	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4
62	1	6	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
63	1	6	1	2	2	3	3	3	2	3	4	2	4	3	4	2	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4
64	1	6	1	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
65	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2
66	1	2	1	1	1	2	3	3	4	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	4	2	3	3
67	1	2	2	2	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
68	1	2	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3
69	1	2	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4
70	1	2	1	1	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	4	4	4
71	2	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4
72	2	2	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3
73	1	10	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	2	3	3	3	3	4	4
74	1	10	1	2	2	1	2	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4
75	2	2	2	3	3	3	2	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4
76	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2
77	1	5	1	2	2	3	3	3	2	3	4	2	4	3	4	2	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4
78	1	10	1	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4

79	1	5	3	2	2	2	2	3	3	3	4	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	4	4	3	3	4	3	2	3	4
80	1	5	1	1	2	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3
81	1	5	2	4	4	4	3	4	4	4	2	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
82	1	1	2	1	2	3	3	4	4	4	4	2	3	4	3	3	3	3	3	4	3	2	3	4	4	3	3	4	4	4	4
83	2	1	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
84	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2
85	1	8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2
86	1	8	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4
87	1	3	1	2	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4
88	2	3	2	2	1	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
89	1	3	1	1	1	1	3	4	3	3	3	3	3	2	4	4	2	3	4	4	4	3	4	3	3	4	2	2	3	2	2
90	1	3	2	2	2	3	3	4	4	4	4	3	3	3	2	2	2	2	3	3	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	4
91	1	12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4
92	1	12	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	1	2	2	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4
93	1	12	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2
94	1	6	1	1	1	2	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	2	1	4	3	3	2	2	3	4	4
95	1	6	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
96	1	6	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3
97	1	7	1	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
98	2	9	1	2	1	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3
99	1	9	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3
100	1	9	2	2	4	4	3	3	3	4	2	2	2	3	4	3	2	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3
101	1	9	1	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
102	1	11	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4
103	1	11	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	2	4	4	4	4
104	2	7	1	1	1	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	4	3	3	4	2	2	3	4

b) Variable Gestión de recursos humanos.

Id	Ítems de la variable Gestión de recursos humanos																																												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41				
1	3	2	3	4	3	4	3	4	4	2	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	2	3	4	3	4			
2	4	3	4	3	3	3	2	2	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4		
3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3		
4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	2	4	4	2	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	2	3	3	2	3	3	4	4			
5	3	3	2	3	3	4	1	3	3	4	4	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	4	4	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4			
6	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4		
7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
8	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	
9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
10	3	3	4	3	4	4	1	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4		
11	1	1	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	
12	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4			
13	4	3	3	3	4	4	2	2	4	3	3	4	3	3	3	4	2	2	3	4	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	4	4	3	3	3	4	2	2	2	2	2		
14	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
15	4	3	4	4	4	4	3	3	2	1	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	2	3	3	4	4	3	3	2	3	4	3	2	3	2		
16	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
17	3	2	1	3	4	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	4	4	3	3	2	1	3	3	4	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	
18	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	
19	2	2	3	3	3	2	3	3	4	4	3	3	2	3	3	4	4	4	3	2	3	3	3	4	4	4	4	2	2	4	2	3	3	3	3	3	2	2	3	4	2	3	3	3	
20	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	4	2	3	4	3	3	4	2	3	4	3	4	3	3	3	3	2	1	2	4	2	3	4	4	4		
21	3	3	3	3	4	3	3	2	3	2	4	3	4	2	3	3	2	4	4	2	3	3	3	4	4	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
22	3	2	2	2	3	3	3	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	4	1	4	4	2	3	3	2	4	2	3	3	4	3	2	4	3	4	4	4	2	2	2	2		
23	4	3	3	3	2	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	2	4	4	3	3	4	2	2	2	3	3	4	2	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	
24	2	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	4	4	3	3	3	4	3	3	2	2	4	4	3	3	4	2	3	3	4	3	3	3	3	3	4		

25	4	4	4	4	3	3	1	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3						
26	2	3	3	3	4	3	2	3	3	4	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3								
27	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	4	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	2					
28	3	2	3	3	3	4	3	3	3	4	3	2	3	3	2	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	4					
29	2	2	2	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3				
30	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3		
31	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	4	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
32	3	3	2	3	2	4	2	3	1	4	3	3	1	2	4	3	3	4	3	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	4	4			
33	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	4	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2	2	2	3				
34	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
35	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	
36	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3			
37	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4		
38	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4	4	4	4		
39	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3		
40	3	3	2	3	3	4	1	1	2	3	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	2	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4			
41	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	
42	3	3	2	3	3	3	1	3	2	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	2	1	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3		
43	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
44	2	2	2	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	
45	4	2	1	3	1	4	4	4	3	4	3	4	3	4	2	4	3	4	4	3	4	3	2	3	3	3	3	4	4	4	1	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4		
46	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	2	3	3	3	2	2	3	4	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	4	2	2	3	3	1	3	2	3	3	2	3	3	2		
47	2	2	1	3	1	1	2	4	2	4	4	4	3	1	1	4	4	4	3	2	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	1	1	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4		
48	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	1	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	4	4		
49	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	
50	2	3	4	4	2	4	2	4	4	2	3	2	2	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3
51	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
52	3	3	3	3	2	3	1	2	3	4	3	3	3	2	3	3	3	4	4	4	3	2	3	3	3	4	3	3	3	2	1	3	3	4	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4		

53	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3						
54	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3						
55	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4					
56	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3					
57	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4					
58	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3				
59	4	2	1	3	1	4	4	3	3	4	4	4	4	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	1	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4						
60	2	2	2	2	4	4	1	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3				
61	3	3	3	3	4	2	1	2	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	2	2	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3				
62	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3			
63	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3	3	4	2	1	2	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4			
64	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3			
65	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
66	3	2	3	3	2	3	1	2	3	4	3	3	3	2	3	3	3	4	4	4	3	2	3	3	3	4	3	3	3	2	1	3	3	4	4	4	4	4	4	2	3	3	4	4	4				
67	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3		
68	4	2	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3		
69	3	2	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4		
70	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	4	3	3	4	2	3	3	2	2	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
71	4	2	4	2	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	
72	3	2	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	2	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	
73	4	2	1	3	2	4	4	3	3	4	4	4	4	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	1	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4		
74	2	2	2	2	4	4	1	4	2	3	3	3	2	3	3	4	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
75	3	2	3	3	3	2	1	2	2	3	3	3	4	3	2	4	3	3	2	3	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
76	4	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
77	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3	3	3	2	3	4	4	2	3	3	3	3	4	2	1	2	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4		
78	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
79	4	2	4	3	3	3	2	2	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	
80	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	2	3	3	3	3	3

81	4	2	4	3	3	4	4	3	3	3	3	2	4	4	2	3	4	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	2	3	3	2	3	3	4	4					
82	3	2	2	3	3	4	1	2	3	4	4	3	2	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	2	3	3	3	4	4	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4				
83	3	2	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	3	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4					
84	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3				
85	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	4	4	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3				
86	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	2	4	4	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3			
87	3	2	4	3	4	4	1	2	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4			
88	1	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	4	4	2	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	2	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3				
89	4	2	4	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	2	3	4	4	4	3	3	4	3	3	1	2	3	3	3	4	3	2	3	3	3	4	4				
90	4	2	3	3	4	4	2	3	4	3	3	4	3	3	3	4	2	3	4	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	4	4	4	4	3	3	4	2	2	2	2			
91	3	2	4	4	4	3	4	2	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
92	4	3	4	4	4	4	3	4	2	1	3	3	3	4	4	3	4	3	4	2	3	4	3	4	4	4	3	3	3	2	3	3	4	4	4	4	3	2	3	4	3	2	4	3	2	
93	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	
94	3	3	1	3	4	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	4	2	3	2	2	3	3	3	4	4	3	3	2	1	3	3	4	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3		
95	4	2	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	2	2	2	2	2	2	2		
96	2	3	4	4	4	4	4	2	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4		
97	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	
98	2	3	2	3	3	4	1	4	2	3	4	4	3	2	3	3	3	3	3	2	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	2	2	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	
99	2	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	
100	2	3	2	3	3	3	1	4	2	4	3	3	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	2	1	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	
101	3	2	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	
102	3	2	2	2	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	2	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4
103	3	2	1	3	1	4	4	3	3	4	3	4	3	4	2	4	3	4	4	3	4	3	2	3	3	3	3	4	4	4	1	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
104	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	2	3	3	3	2	2	2	4	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	4	2	2	3	4	1	3	2	3	3	2	3	3	2	4	4