

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Escuela Profesional de Ingeniería Comercial



**“INFLUENCIA DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN
LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LOS COLABORADORES
ADMINISTRATIVOS DE ZOFRATACNA, 2014 - 2015.”**

TESIS

Para optar el Título Profesional de:

INGENIERO COMERCIAL

PRESENTADA POR:

Bach. LUCIANA VALDERRAMA RODRIGUEZ

**TACNA – PERÚ
2015**

“Siempre tienes razón, si crees que puedes, puedes, y si crees que no puedes, no puedes. De cualquier manera tienes razón.”

Henry Ford

DEDICATORIA

A dios por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida, por los triunfos y los momentos difíciles que han enseñado a valorarlo cada día más.

A mi madre, por ser el pilar más importante y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional.

A mi padre, que a pesar de la distancia física, siento que está conmigo siempre y aunque nos faltaron muchas cosas por vivir juntos, sé que este momento hubiera sido tan especial para el como lo es para mí.

A mi hermano pues él fue el principal cimiento para la construcción de mi vida profesional, sentó en mi las bases de responsabilidad y deseo de superación, en el tengo el espejo en el cual me quiero reflejar pues sus virtudes y su gran corazón me llevan a admirarlo cada día más.

A mi tía Quetty, a quien quiero como a una madre, por compartir momentos significativos conmigo y por siempre estar dispuesta a escucharme y ayudarme en cualquier momento.

A mis dos amigas, que gracias a su apoyo hicieron de esta experiencia una de las más especiales.

PRESENTACIÓN

INFLUENCIA DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LOS COLABORADORES ADMINISTRATIVOS DE ZOFRATACNA. El periodo de estudio tomado en cuenta para esta investigación es el año 2014 y 2015.

Se tiene como población de estudio a los colaboradores de ZOFRATACNA, con el objetivo de determinar la influencia de la Gestión de Recursos Humanos en la Productividad Laboral que estos presentan y conocer cómo se desenvuelven las variables dentro de la población de estudio.

La tesis se ha desarrollado bajo un lenguaje claro y sencillo y a través de una estructura dinámica y entendible con el fin de que sirva como guía para aquellos empresarios, profesionales, estudiantes, académicos y público en general que deseen profundizar sus conocimientos en el tema antes mencionado.

La estructura general de la tesis se presenta de la siguiente forma:

Introducción, en donde se detallan generalidades de la investigación como el título, periodo, planteamiento del problema, formulación, hipótesis y variables de estudio correspondientes a la investigación.

Diagnóstico de la población de estudio, esta parte se ha desarrollado con el fin de presentar un análisis de la situación de general de las Zonas Francas, a nivel nacional y regional, detallando también características en su desenvolvimiento.

Marco Teórico, en donde se presentan los principales aportes teóricos relacionados al tema de investigación.

Gestión de Recursos Humanos, en este capítulo se desarrollan los aspectos más relevantes de esta variable de estudio en razón de la importancia que representa esta variable dentro del objeto de estudio.

Productividad Laboral, se presentan los aspectos de mayor importancia para esta variable de estudio, siendo a su vez una de las más importantes medidas dentro de la administración empresarial.

Metodología de la investigación, en esta parte se detallan aspectos relacionados al tipo, nivel y diseño de la investigación, es decir, a la forma como se ejecutaron técnicas e instrumentos para el análisis de resultados y comprobación de las hipótesis planteadas en la investigación.

Análisis de resultados y Comprobación de las hipótesis, siendo esta parte una de las más importantes de la tesis al precisar las evidencias empíricas de esta investigación.

Conclusiones y Recomendaciones, como parte que cierra el círculo de esta tesis y presenta de forma resumida

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	14
I. TEMA Y PERIODO DE TIEMPO	14
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
III. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	17
IV. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	18
V. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	19
VI. ELABORACIÓN DE HIPÓTESIS, VARIABLES Y DEFINICIONES OPERACIONALES	19
VII. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	20
CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO DE LA POBLACION DE ESTUDIO	21
1.1. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LAS ZONAS FRANCAS EN EL MUNDO Y LATINOAMÉRICA	21
1.2. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LAS ZONAS FRANCAS EN EL PERÚ	34
1.3. ANALISIS SITUACIONAL DE LA ZONAS FRANCAS LOCAL.....	47
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	80
2.1. ANTECEDENTES RELACIONADOS CON LA INVESTIGACIÓN.....	80
2.2. BASES TEÓRICAS – CIENTÍFICAS.....	84
2.2.1. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	93
2.2.1.1.EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	93
2.2.1.2.MODELOS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	95
2.2.1.3.BREVE RESEÑA HISTÓRICA DEL TRABAJO VISTO A TRAVÉS DE LA FUNCIÓN DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO, LA ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCION O LO SERVICIOS Y ORGANIZACIÓN DE LA DIRECCIÓN	98
2.2.1.3.1.PREHISTORIA.....	99
2.2.1.3.2.REVOLUCIÓN INDUSTRIAL.....	100
2.2.1.3.3.TEORÍA CLÁSICA DE LA ORGANIZACIÓN	100
2.2.1.3.4.TEORIA DE LA TRANSICIÓN.....	101
2.2.1.3.5.MODELO BUROCRÁTICO	101
2.2.1.3.6.LA TEORÍA ESTRUCTURALISTA.....	102
2.2.1.3.7.ESCUELA NEOCLÁSICA.....	102
2.2.1.4.LA DIVISION Y LA INTEGRACIÓN EN EL PROCESO DE TRABAJO	102
2.2.1.5.CONCEPTO DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS.....	103
2.2.1.6.EL PROCESO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	104
2.2.1.7.OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	111
2.2.1.8.IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	112
2.2.1.9.FUNCIÓN DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	113
2.2.1.10.FASES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	115
2.2.1.11.PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	116
2.2.1.12.CARACTERISTICAS DE UN SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS	118
2.2.1.13.TENDENCIAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	119
2.2.1.14.EVALUACION DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	121
2.2.2. PRODUCTIVIDAD LABORAL	122
2.2.2.1.DEFINICION	122
2.2.2.2.ENFOQUE TRADICIONAL DE PRODUCTIVIDAD	124
2.2.2.3.ENFOQUE MODERNO DE PRODUCTIVIDAD.....	124

2.2.2.4.CICLOS DE LA PRODUCTIVIDAD	126
2.2.2.5.BENEFICIOS DE LA PRODUCTIVIDAD	127
2.2.2.6.MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD	128
2.2.2.7.INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD.....	128
2.2.2.8.FACTORES QUE INFLUYEN EN LA PRODUCTIVIDAD	129
2.2.2.9.FACTORES PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD	130
2.2.2.10.CLIMA ORGANIZACIONAL	131
2.2.2.11.COMPENSACIONES	132
2.2.2.12.SATISFACCIÓN LABORAL	134
2.3. RELACIÓN TEORÍA-REALIDAD	139
2.4. DEFINICIONES OPERACIONALES.....	140
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	145
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS	149
4.1. ANALISIS DE RESULTADOS.....	149
4.2. COMPROBACIÓN DE LAS HIPÓTESIS.....	191
CONCLUSIONES.....	208
SUGERENCIAS	210
BIBLIOGRAFIA	211
ANEXOS	213

RELACIÓN DE TABLAS

- Tabla N° 01: Importancia a Nivel Mundial
- Tabla N° 02: Características a Nivel Mundial
- Tabla N° 03: Distribución de Zonas Francas en el Mundo
- Tabla N° 04: Tipos de Zonas Francas
- Tabla N° 05: Principales Zonas Francas y Descripciones principales
- Tabla N° 06: Ejemplos de los Tipos de Zonas Francas a nivel mundial y características principales
- Tabla N° 07: Ejemplos de Zonas Francas exitosas en América
- Tabla N° 08: Resumen de modelos aplicados en las Zonas Francas de América
- Tabla N° 09: Zonas Francas del Perú
- Tabla N° 10: Bases Legales
- Tabla N° 11: Ceticos en Perú
- Tabla N° 12: Bases Legales ZOFRATACNA
- Tabla N° 13: Objetivos Estratégicos
- Tabla N° 14: Amenazas y Oportunidades
- Tabla N° 15: Fortalezas y Debilidades
- Tabla N° 16: Acciones Estratégicas
- Tabla N° 17: Beneficios ZOFRATACNA
- Tabla N° 18: Actividades Principales
- Tabla N° 19: Distribución del Arancel Especial
- Tabla N° 20: Trabajadores ZOFRATACNA
- Tabla N° 21: Filosofía Frederick w. Taylor
- Tabla N° 22: Elementos de Reclutamiento
- Tabla N° 23: Principales objetivos
- Tabla N° 24: Factores del Proceso de Planificación
- Tabla N° 25: Instrumentos y Técnicas de Información Utilizadas para la Investigación
- Tabla N° 26: Instrumentos y Procesamiento de la Información
- Tabla N° 27: E1: Los objetivos y estrategias usadas en su área se encuentran enmarcados a la visión de la entidad
- Tabla N° 28: E2: Los objetivos de su área buscan cumplir con las estrategias organizacionales
- Tabla N° 29: E3: Las actividades realizadas en su área están orientadas al cumplimiento de la planificación institucional
- Tabla N° 30: E4: En su área, la toma de decisiones se basan según las estrategias planificadas
- Tabla N° 31: E5: La entidad cuenta con descripciones y requerimientos adecuados según el perfil de puesto
- Tabla N° 32: E6: Las funciones están claramente definidas en el perfil de puesto
- Tabla N° 33: E7: Los requisitos exigidos son los adecuados para optar al cargo para el cual fue seleccionado

- Tabla N° 34: E8: Los colaboradores de esta entidad son asignados correctamente en sus cargos funcionales
- Tabla N° 35: E9: La entidad cuenta con un sistema adecuado para la selección de personal (análisis de curriculum vitae, realización de entrevistas y verificación de referencias)
- Tabla N° 36:E10: La entidad proporciona orientación suficiente para desempeñar eficientemente las tareas asignadas
- Tabla N° 37:E11: La experiencia adquirida en su puesto de trabajo le es útil para ocupar otros cargos
- Tabla N° 38:E12: La entidad ofrece oportunidades de formación y aprendizaje a sus colaboradores
- Tabla N° 39:E13: La entidad ayuda a los colaboradores a desarrollar nuevas habilidades y competencias
- Tabla N° 40:E14: Su jefe inmediato evalúa su desempeño y le ofrece retroalimentación útil
- Tabla N° 41:E15: La forma y método de evaluación usada por la entidad es adecuada
- Tabla N° 42:E16: La entidad reconoce la importancia del liderazgo
- Tabla N° 43:E17:La entidad monitorea la efectividad organizacional
- Tabla N° 44:E18:Las habilidades y conocimientos de los colaboradores son valorados por la entidad
- Tabla N° 45:E19:El colaborador se ha adaptado a las condiciones que ofrece el medio laboral en la entidad
- Tabla N° 46:E20: La institución proporciona los recursos necesarios, herramientas e instrumentos suficientes para que el colaborador tenga un buen desempeño
- Tabla N°47:E21: El colaborador se siente satisfecho con su cargo y con las condiciones que le brindan la entidad.
- Tabla N° 48:E22: En la entidad existe una relación efectiva entre los colaboradores
- Tabla N° 49:E23: El colaborador se siente recompensado por su trabajo
- Tabla N° 50:E24: La entidad trata a los colaboradores en forma equitativa y justa
- Tabla N° 51:E25: Los objetivos y responsabilidades del puesto de trabajo son claros, por tanto el colaborador conoce lo que se espera de él
- Tabla N° 52:E26: La entidad proporciona información oportuna y adecuada para el desempeño óptimo del colaborador
- Tabla N° 53:E27: La entidad cuenta con una política de capacitación y desarrollo
- Tabla N° 54:E28: La entidad cuenta con un plan de carrera/promociones/rotaciones, basado en la evaluación del desempeño
- Tabla N° 55:E29: La entidad estimula a los colaboradores en aprendizaje y desarrollo (proporcionando incentivos, cubriendo costos de capacitación, etc.)
- Tabla N° 56:E30: La relación entre remuneración y desempeño es adecuada.
- Tabla N° 57:E31: Las funciones de los colaboradores les permiten desarrollar nuevas habilidades
- Tabla N° 58:E32: El jefe inmediato de cada área apoya y motiva a sus colaboradores

Tabla N° 59:E33: La entidad tiene un balance justo en la asignación de actividades y responsabilidades entre los colaboradores

Tabla N° 60:E34: La entidad cumple con las normas de Seguridad y Salud en el trabajo

Tabla N° 61:E35: Las condiciones de espacio, ruido, temperatura e iluminación, permiten al colaborador desempeñar su trabajo con normalidad

Tabla N° 62:E36: La entidad se preocupa por las necesidades de los colaboradores

Tabla N°63:E37: La entidad mantiene una equidad retributiva entre los puesto de trabajos

Tabla N° 64:E38: La entidad es un lugar de trabajo recomendado para laborar

Tabla N° 65:E39: La entidad utiliza información de retroalimentación para realizar planes de mejora

Tabla N° 66:E40: El colaborador aceptaría una nueva propuesta laboral en otra entidad con igual remuneración

Tabla N° 67:E41: Los colaboradores se sienten orgullosos de trabajar en la entidad

Tabla N° 68: Indicadores por Variable

RELACIÓN DE GRÁFICAS

- Gráfico N° 01: Ubicación de Zonas Francas en el Mundo
- Gráfico N° 02: Empleos causados por Empresas Instaladas en Zonas Francas a nivel mundial
- Gráfica N° 03: Porcentaje de Participación del Régimen Franco a nivel Mundial
- Gráfica N° 04: Zonas Francas y la Economía Mundial
- Gráfica N° 05: Importación y Exportación de Zonas Francas
- Gráfica N° 06: Mapa de ZOFRATACNA
- Gráfica N° 07: Arancel Especial
- Gráfica N° 08: Inversión Proyectada de Empresas Adjudicatarias de Espacios Físicos 2014
- Gráfica N° 09: Empresas Industriales Operando al 31-12-2014
- Gráfica N° 10: Empresas Industriales en Proceso de Instalación al 31-12-2014
- Gráfica N° 11: Compras de Mercancías y Vehículos (Miles de US\$ CIF)
- Gráfica N° 12: Compras de Mercancías y Vehículos (Miles de US\$ CIF)
- Gráfica N° 13: Ventas al Resto del Territorio Nacional (Miles de US\$ CIF)
- Gráfica N° 14: Ventas a la Zona Comercial (Miles de US\$ CIF)
- Gráfica N° 15: Ventas al Exterior (Miles de US\$ CIF)
- Gráfica N° 16: Declaraciones Juradas (Miles de US\$ CIF)
- Gráfica N° 17: Vehículos Reacondicionados (Unidades)
- Gráfica N° 18: Distribución Arancel
- Gráfica N° 19: Movimiento Turístico (Miles de US\$ CIF)
- Gráfica N° 20: Estructura Orgánica
- Gráfica N° 21: Organigrama
- Gráfica N° 22: Cuadro Orgánico de Cargos del Órgano de Apoyo
- Gráfica N° 23: Modelo Harper y Lynch (1992)
- Gráfica N° 24: Ciclo de Productividad Laboral
- Gráfica N° 25: Modelo de Quintanilla
- Gráfica N° 26: Modelo de Davis y Werther
- Gráfica N° 27: Modelo de Harper y Lynch
- Gráfica N° 28: Modelo de Chiavenato
- Gráfica N° 29: Modelo de Beer
- Gráfica N° 30: Modelo de Sikula
- Gráfica N° 31: Modelo de Puchol, L.
- Gráfica N° 32: Modelo Taylorista de Formación de los contenidos de Trabajo
- Gráfica N° 33: Teoría Behaviorista
- Gráfica N° 34: Teoría behaviorista
- Gráfico N° 35: Sistemas Multivariados
- Gráfica N° 36: Druker
- Gráfica N° 37: Concepto de Recursos Humanos
- Gráfica N° 38: Reclutamiento y Selección

- Gráfica N° 39: Capacitación y Desarrollo
- Gráfica N° 40: Beneficios
- Gráfica N° 41: Capacitación y Desarrollo
- Gráfica N° 42: Objetivos y Subsistemas que lo componen
- Gráfico N° 43: Funciones de Recursos Humanos
- Gráfica N° 44: Objetivos y Subsistemas que lo componen
- Gráfica N° 45: Factores que afectan la Productividad
- Gráfica N° 46: Conceptos Básicos
- Gráfica N° 47: Validación de Modelo de Productividad
- Gráfica N° 48: Elementos de la Visión Moderna de la Productividad
- Gráfica N° 49: Ciclo de la Productividad
- Gráfica N° 50: Medición de Productividad
- Gráfica N° 51: Pirámide de Necesidades de Maslow
- Gráfica N° 52: Factores
- Gráfica N° 53: E1: Los objetivos y estrategias usadas en su área se encuentran enmarcados a la visión de la entidad
- Gráfica N° 54: E2: Los objetivos de su área buscan cumplir con las estrategias organizacionales
- Gráfica N° 55: E3: Las actividades realizadas en su área están orientadas al cumplimiento de la planificación institucional
- Gráfica N° 56: E4: En su área, la toma de decisiones se basan según las estrategias planificadas
- Gráfica N° 57: E5: La entidad cuenta con descripciones y requerimientos adecuados según el perfil de puesto
- Gráfica N° 58: E6: Las funciones están claramente definidas en el perfil de puesto
- Gráfica N° 59: E7: Los requisitos exigidos son los adecuados para optar al cargo para el cual fue seleccionado
- Gráfica N° 60: E8: Los colaboradores de esta entidad son asignados correctamente en sus cargos funcionales
- Gráfica N° 61: E9: La entidad cuenta con un sistema adecuado para la selección de personal (análisis de curriculum vitae, realización de entrevistas y verificación de referencias)
- Gráfica N° 62: E10: La entidad proporciona orientación suficiente para desempeñar eficientemente las tareas asignadas
- Gráfica N° 63: E11: La experiencia adquirida en su puesto de trabajo le es útil para ocupar otros cargos
- Gráfica N° 64: E12: La entidad ofrece oportunidades de formación y aprendizaje a sus colaboradores
- Gráfica N° 65: E13: La entidad ayuda a los colaboradores a desarrollar nuevas habilidades y competencias

- Gráfica N° 66:E14: Su jefe inmediato evalúa su desempeño y le ofrece retroalimentación útil
- Gráfica N° 67:E15: La forma y método de evaluación usada por la entidad es adecuada
- Gráfica N° 68:E16: La entidad reconoce la importancia del liderazgo
- Gráfica N° 69:E17: La entidad monitorea la efectividad organizacional
- Gráfica N° 70:E18: Las habilidades y conocimientos de los colaboradores son valorados por la entidad
- Gráfica N° 71:E19: El colaborador se ha adaptado a las condiciones que ofrece el medio laboral en la entidad
- Gráfica N° 72:E20: La institución proporciona los recursos necesarios, herramientas e instrumentos suficientes para que el colaborador tenga un buen desempeño
- Gráfica N° 73:E21: El colaborador se siente satisfecho con su cargo y con las condiciones que le brindan la entidad.
- Gráfica N° 74:E22: En la entidad existe una relación efectiva entre los colaboradores
- Gráfica N° 75:E23: El colaborador se siente recompensado por su trabajo
- Gráfica N° 76:E24: La entidad trata a los colaboradores en forma equitativa y justa
- Gráfica N° 77:E25: Los objetivos y responsabilidades del puesto de trabajo son claros, por tanto el colaborador conoce lo que se espera de él
- Gráfica N° 78:E26: La entidad proporciona información oportuna y adecuada para el desempeño óptimo del colaborador
- Gráfica N° 79:E27: La entidad cuenta con una política de capacitación y desarrollo
- Gráfica N° 80:E28: La entidad cuenta con un plan de carrera/promociones/rotaciones, basado en la evaluación del desempeño
- Gráfica N° 81:E29: La entidad estimula a los colaboradores en aprendizaje y desarrollo (proporcionando incentivos, cubriendo costos de capacitación, etc.)
- Gráfica N° 82:E30: La relación entre remuneración y desempeño es adecuada
- Gráfica N° 83:E31: Las funciones de los colaboradores les permiten desarrollar nuevas habilidades
- Gráfica N° 84:E32: El jefe inmediato de cada área apoya y motiva a sus colaboradores
- Gráfica N° 85:E33: La entidad tiene un balance justo en la asignación de actividades y responsabilidades entre los colaboradores
- Gráfica N° 86:E34: La entidad cumple con las normas de Seguridad y Salud en el trabajo
- Gráfica N° 87:E35: Las condiciones de espacio, ruido, temperatura e iluminación, permiten al colaborador desempeñar su trabajo con normalidad
- Gráfica N° 88:E36: La entidad se preocupa por las necesidades de los colaboradores
- Gráfica N° 89:E37: La entidad mantiene una equidad retributiva entre los puesto de trabajos
- Gráfica N° 90:E38: La entidad es un lugar de trabajo recomendado para laborar
- Gráfica N° 91:E39: La entidad utiliza información de retroalimentación para realizar planes de mejora

- Gráfica N° 92:E40: El colaborador aceptaría una nueva propuesta laboral en otra entidad con igual remuneración
- Gráfica N° 93:E41: Los colaboradores se sienten orgullosos de trabajar en la entidad
- Gráfica N° 94: Ingreso de Datos
- Gráfica N° 95: Pasos para calcular la Ecuación de Regresión Simple
- Gráfica N° 96: Pasos para calcular la Ecuación de Regresión Simple

INTRODUCCIÓN

I. TEMA Y PERIODO DE TIEMPO

“INFLUENCIA DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LOS COLABORADORES ADMINISTRATIVOS DE ZOFRATACNA, 2014 - 2015”

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

Los países de América latina se encuentran entrelazados en una variada red de pactos económicos bilaterales y multilaterales; algunos con cierta actividad, en tanto otros han quedado en el cofre que acumula recuerdos históricos dentro del crecimiento de las exportaciones, la inversión extranjera y la generación de empleo. Un elemento que ha jugado un papel importante para dicho incremento han sido las Zonas Francas. En la definición aceptada internacionalmente se encuentra: “Las Zonas Francas tienen como misión crear un espacio económico competitivo, que permita, a través de la reducción de los costos y de la simplificación de los procedimientos administrativos, atraer inversiones que permitan desarrollar nuevas actividades, ofreciendo incentivos fiscales y mejores servicio de apoyo a los usuarios.”

En las Zonas Francas se emplean procedimientos que permiten el ingreso de mercaderías extranjeras sin el pago de aranceles e impuestos a las ventas. Tal beneficio permite que las industrias que se radiquen dentro de la Zona obtengan insumos importados a bajo costo produciendo en condiciones óptimas ya que además los servicios (agua, gas, electricidad, etc.) están exentos de los impuestos nacionales.

En el futuro inmediato, las Zonas Francas deberán iniciar una transición hacia un régimen con mayores incentivos si los países quieren mantener y mejorar los niveles de exportación y atracción de inversiones.

Teniendo en cuenta que las zonas francas son una herramienta integral para el desarrollo económico del Perú ya que atraen inversión extranjera, es necesario que en ellas se ofrezcan condiciones competitivas internacionales a los productores nacionales que deseen exportar, desarrollan un área marginada, crean empleos, transfieren tecnología y atraen empresarios.

Sin embargo, en los últimos años se ha observado que la dinámica de las zonas francas es totalmente cambiante por lo que se ve enfrentada al fenómeno de la globalización, lo que le exige ser más exigente en la gestión desarrollada para lograr cumplir con los objetivos y metas deseados. Para lograr esto, debe considerar a sus recursos humanos como los activos más importantes, pues la habilidad de las organizaciones para alcanzar sus objetivos está determinada por la productividad individual y colectiva, la cual se ve impactada por cómo los colaboradores se sienten en su trabajo, con sus jefes y colegas, en consecuencia es importante darle el primer lugar a la gestión de recursos humanos, elegir estrategias que le permitan sentirse satisfechos, valorados y reconocidos por el trabajo que realizan.

Teniendo en cuenta que la productividad es una relación entre eficiencia y eficacia en la ejecución del trabajo individual y organizacional, es necesario que los gerentes brinden un seguimiento adecuado, y busquen las mejoras en el nivel de satisfacción del personal y la identificación con la entidad ya que en muchas oportunidades las organizaciones descuidan los factores internos y externos que mantienen satisfecho al personal y como consecuencia se tienen situaciones difíciles para la organización, tales como, irresponsabilidad, falta de compromiso, rotación de personal, ausentismo, entre otros.

En ZOFRATACNA, actualmente se observa que se han presentado diversos problemas institucionales en donde el problema que más resalta es el inadecuado manejo de la gestión de recursos humanos, este se manifiesta en que el personal se ve afectado por factores que inciden en su productividad, algunos de ellos son los diferentes estilos de liderazgo, la mala comunicación, la alta rotación del personal, la inseguridad laboral, la poca capacitación, la descompensación del tiempo laborado con la remuneración percibida; todo ello genera un descontento que lógicamente repercute en los ambientes de trabajo, desarrollando ambientes de trabajo ambiguos, tensos y autoritarios que disminuyen la productividad del personal en sus actividades, sin dejar de considerar el comportamiento de éste, que en algunos casos se torna apático ante lo que sucede en la organización, todo lo mencionado conlleva a una de las consecuencias más visibles que es el bajo rendimiento del personal de la entidad, el cual se ha visto reflejado por un incremento de insatisfacción laboral, ausentismo del trabajador y la inexistencia de una adecuada capacitación al personal, asimismo existe un desconocimiento por parte de los gerentes del clima laboral que prevalece en la organización, pues la evaluación de las actitudes de los empleados tiende a ser generalmente, un proceso informal, basado en la percepción del jefe o el deseo del empleado de comunicarse con sus superiores. Sin embargo, difícilmente la percepción del jefe proporciona información para una toma de decisiones adecuada y la mayoría de los colaboradores prefieren solamente transmitir información positiva a sus superiores.

Considerando el planteamiento anterior, el clima organizacional es el impulsador del éxito de la entidad, existe la inquietud sobre la importancia del mismo como una herramienta estratégica que debe ser considerada por la organización para alcanzar altos grados de productividad, en donde surge la necesidad de considerar la importancia de la productividad laboral como factor determinante en la eficacia del personal que labora en la organización; a fin de elevar los niveles de productividad y excelencia, propiciando climas de trabajo motivantes y retadores que permitan desarrollar un trabajo en equipo para lograr los objetivos de la organización.

Brindando un adecuado seguimiento y dándole la importancia que se merece la productividad será mayor para la organización y ésta al comprometerse en la busca de la mejora continua, obtendrá colaboradores satisfechos y productivos que ayudarán a cumplir las metas y objetivos que se trace.

III. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación busca identificar cómo influye la Gestión de Recursos Humanos por parte de ZOFRATACNA en los niveles de productividad laboral de los colaboradores administrativos, lo cual puede ayudar a la entidad a mejorar las políticas utilizadas y proponer nuevas estrategias para mejorar su gestión con el fin de ser más competitivos en el mercado.

Este estudio también está orientado a evaluar el nivel de satisfacción que tienen los colaboradores administrativos, determinar la importancia que se sienta satisfecho con su trabajo, además de los efectos que conlleva esto en la productividad laboral.

Esta investigación se justifica en la medida que se permita estudiar la productividad laboral en ZOFRATACNA, y también que una buena Gestión del Recurso Humano incide de manera decisiva en el funcionamiento de la entidad, mejorando su competitividad, aumentando su productividad, atendiendo eficazmente las demandas y mejorando sus servicios a la sociedad tacneña

3.2. IMPORTANCIA

Esta investigación es importante en la medida que permita estudiar la gestión de recursos humanos como factor influyente en la productividad laboral, lo que va a permitir establecer las propuestas para hacer competitiva a la ZOFRATACNA, además del impacto económico y social positivo para los agentes que se ubican en dicha zona, podrían ser replicadas en otras localidades del Perú en las que se asienten condiciones similares.

IV. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Por todo lo expresado en la descripción y delimitación del problema, cabe hacerse las siguientes interrogantes:

4.1. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

¿CÓMO INFLUYE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LOS COLABORADORES ADMINISTRATIVOS DE ZOFRATACNA, 2014 - 2015?

4.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS

- a) ¿Cómo es el manejo de la Gestión de Recursos Humanos en la ZOFRATACNA?
- b) ¿Cuál es el nivel de productividad laboral de los colaboradores administrativos de ZOFRATACNA?

V. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar la influencia de la Gestión de Recursos Humanos en la Productividad Laboral de los colaboradores administrativos de ZOFRATACNA, 2014-2015.

5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Analizar como es el manejo de la Gestión de Recursos Humanos en la ZOFRATACNA, para conocer la realidad de la institución.
- b) Evaluar el nivel de productividad laboral de los colaboradores administrativos de ZOFRATACNA.

VI. ELABORACIÓN DE HIPÓTESIS, VARIABLES Y DEFINICIONES OPERACIONALES

6.1. HIPÓTESIS GENERAL

La Gestión de Recursos Humanos influye directamente en la Productividad Laboral de los colaboradores administrativos de ZOFRATACNA.

6.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- a) El manejo de la Gestión de Recursos Humanos en la ZOFRATACNA es deficiente.
- b) El nivel de Productividad laboral de los colaboradores administrativos de ZOFRATACNA es bajo.

VII. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

7.1. VARIABLE INDEPENDIENTE

La Teoría de Harper y Lynch (1992), justifica las siguientes Variables Independientes:

VARIABLE	INDICADOR
GESTION DE RECURSOS HUMANOS	Planificación estratégica
	Reclutamiento
	Selección
	Formación
	Evaluación
	Desarrollo

Fuente: Harper y Lynch (1992)
Elaboración Propia

7.2. VARIABLE DEPENDIENTE

La Teoría de David J. Sumanth (1979), justifica las siguientes Variables Dependientes:

1	INDICADOR
PRODUCTIVIDAD LABORAL	Satisfacción Laboral
	Motivación Laboral
	Capacitación Laboral
	Desempeño Laboral
	Accidentabilidad Laboral
	Reconocimientos e Incentivos
	Imagen Institucional

Fuente: David J. Sumanth (1979)
Elaboración Propia

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO DE LA POBLACION DE ESTUDIO

En este capítulo se desarrolla el diagnóstico de las Zonas Francas y el diagnóstico de la población de estudio.

Este capítulo se divide en las siguientes partes:

- ✓ Análisis Situacional de las Zonas Francas en el Mundo y Latinoamérica.
- ✓ Análisis Situacional de las Zonas Francas en el Perú.
- ✓ Análisis Situacional de las Zonas Francas en la Región Tacna.

Cada uno de estos puntos se desarrollan con el objetivo de presentar las principales características de las Zonas Francas y de la población de estudio de una forma estructurada, sirviendo de base para otras investigaciones relacionadas.

1.1. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LAS ZONAS FRANCA EN EL MUNDO Y LATINOAMÉRICA

En el mundo existen hoy en día más de 2.500 zonas francas, las cuales han venido incrementando su número desde la década de los años setenta especialmente en países en vía de desarrollo. Se destacan los países recientemente industrializados del Este Asiático -Corea del Sur, Hong Kong, Singapur y Taiwán- de quienes se asegura deben parte de su rápida industrialización a la aplicación de diversos esquemas de protección, entre ellos el de las zonas francas.

1.1.1. IMPORTANCIA DE LAS ZONAS FRANCA

Las Zonas Francas fueron creadas para incentivar el desarrollo económico de un país; es por eso que entre sus principales objetivos están:

Tabla N° 01: Importancia a Nivel Mundial

IMPORTANCIA
<u>Promover el empleo.</u> - Lo que provoca un aumento en el poder adquisitivo de las familias y por ende un mayor consumo por parte de las mismas.
<u>Transferencia tecnológica.</u> - La cual permite a los empresarios y trabajadores el conocimiento y manejo de tecnología avanzada en sistemas y procesos.
<u>Desarrollo de zonas geográficas deprimidas del país:</u> Mejoran las condiciones de vida de los habitantes de las zonas de influencia.
Incremento de exportaciones de bienes y servicios.
Generación de divisas
Inversión extranjera.

Elaboración Propia

1.1.2. CARACTERISTICAS A NIVEL MUNDIAL

Tabla N° 02: Características a Nivel Mundial

Las Zonas Francas son un área de más de 20 hectáreas, en donde varias empresas se pueden instalar y desarrollar sus actividades industriales, comerciales o de servicios.
Mantener costo competitivo de la mano de obra calificada, mejoramiento de la calidad de los productos terminados.
Al interior de las mencionadas Zonas Francas se pueden ubicar empresas comercializadoras las cuales no gozan del beneficio de impuesto de renta en el 33%

Elaboración Propia

1.1.3. ZONAS FRANCAS A NIVEL MUNDIAL

A través del tiempo el concepto de establecer estos regímenes de tratamiento especial se ha ido expandiendo y adoptando en muchos países, debido a la importancia que representan como polos de desarrollo. Las primeras Zonas Francas en crearse fueron las de Isla de Delfos en el Mediterráneo, Hamburgo, Vladivostok, Marsella (España), Hong Kong, Singapur, Shanon, Colón (Panamá), Iquique (Norte de Chile) y Barranquilla (Zona Caribe de Colombia), todas estas aprovecharon las áreas estratégicas con las que contaban y sirvieron de ejemplo para que otros países también las implementen; logrando así un crecimiento económico notable.

Gráfica N° 01: Ubicación de Zonas Francas en el Mundo



Fuente: Comité de Zonas Francas de las Américas, data from ILO (Dic.2014), European Commission, World Bank.

1.1.4. SITUACIÓN ACTUAL DE LAS PRINCIPALES ZONAS FRANCAS EN EL MUNDO

Las exigencias del Comercio global de nuestros días han provocado un notable crecimiento e impulso de las zonas francas, especialmente en países que están en vías de desarrollo, los mismos que aplicando políticas de estado acertadas para este tipo de regímenes especiales, han logrado obtener interesantes beneficios.

La tabla 02 Resalta el número de Zonas Francas existentes a nivel mundial, agrupadas por sectores en los cinco continentes. Adicionalmente se muestran

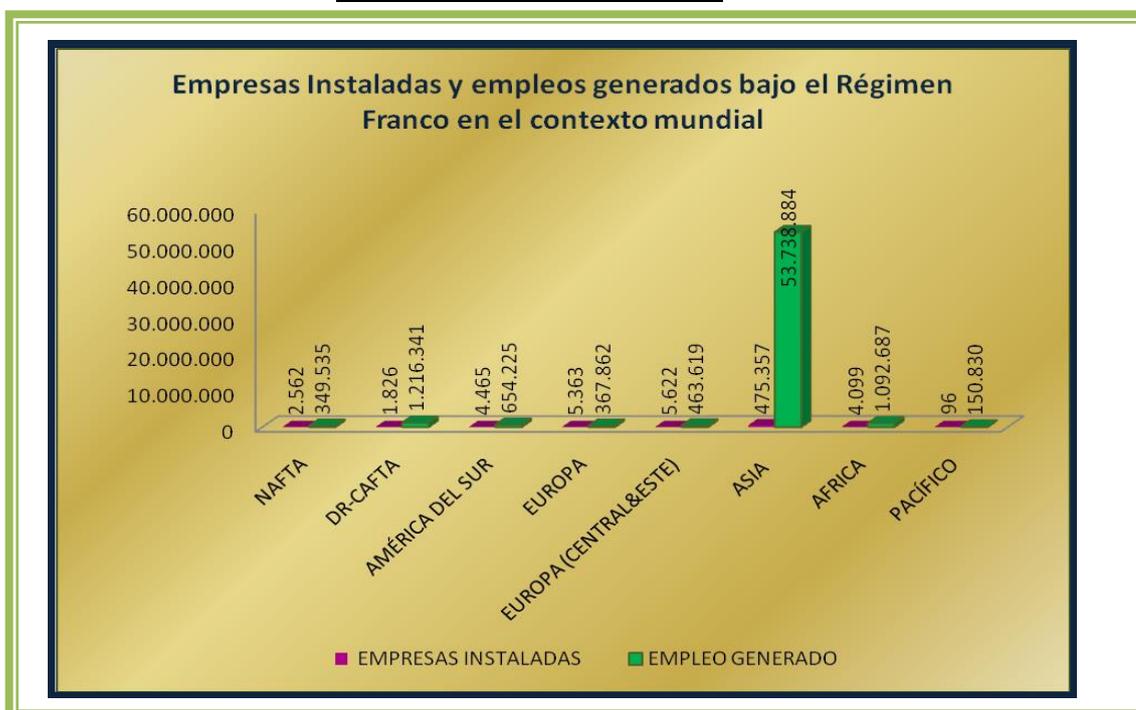
las cifras de empresas instaladas bajo el régimen franco y la cantidad de empleo generado por las mismas.

Tabla N° 03: Distribución de Zonas Francas en el Mundo

UBICACIÓN	No. ZONA FRANCA	EMPRESAS INSTALADAS	EMPLEO GENERADO
NAFTA	524	2.562	349.535
DR-CAFTA	162	1.826	1.216.341
AMÉRICA DEL SUR	74	4.465	654.225
EUROPA	67	5.363	367.862
EUROPA (CENTRAL&ESTE)	102	5.622	463.619
ASIA	283	475.357	53.738.884
AFRICA	84	4.099	1.092.687
PACÍFICO	14	96	150.830
TOTAL	1310	499.390	58.033.983

Fuente: Comité de Zonas Francas de las Américas, data from ILO (Dic.2014), Elaboración Propia.

Gráfica N° 02: Empleos causados por Empresas Instaladas en Zonas Francas a nivel mundial



Fuente: Comité de Zonas Francas de las Américas, data from ILO (Dic.2014),

Los datos expuestos en el cuadro anterior, indican un gran volumen de empleo generado en las empresas instaladas en Zonas Francas, demostrando que se cumple con uno de los principales objetivos para los que estas áreas son creadas “la generación de plazas de trabajo”.

Es importante resaltar que Asia ha sido el continente que más ha utilizado el régimen franco, ya que aproximadamente el 95% de empresas instaladas bajo esta modalidad a nivel mundial se encuentran en ese continente, originando cerca del 92.5% de empleo calculado a nivel mundial en zonas francas. Mientras que los países de Centroamérica, en el área del CAFTA¹, se ubican en el segundo lugar, con el 2.1% del total de empleo generado en las 1.826 empresas establecidas en dichas áreas en el mundo. Posteriormente están África, Europa Central y Este, América del Sur, Europa, el área que comprende los países del NAFTA² y finalmente Pacífico (Oceanía). Este último, con un mínimo porcentaje del total de empresas (0.02%) y empleos (0.26%) existentes en las Zonas Francas en lo referente al contexto mundial.

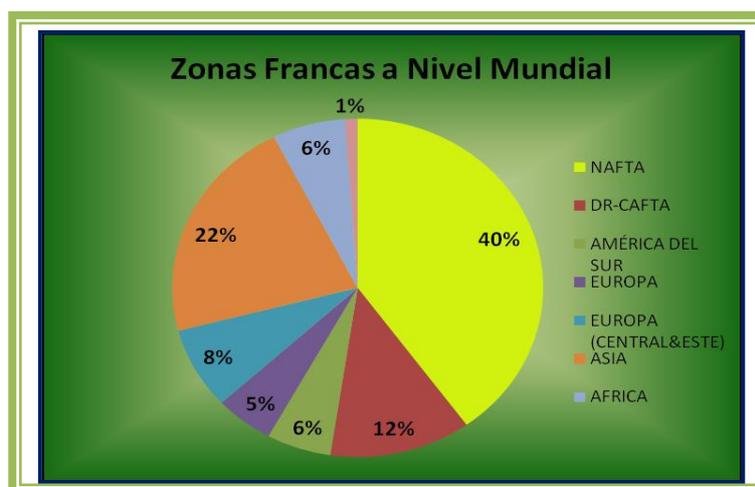
1.1.5. DISTRIBUCION DE LAS ZONAS FRANCAS A NIVEL INTERNACIONAL

En la actualidad América del Norte cuenta con aproximadamente 320 Zonas Francas, de las cuáles en Estados Unidos funcionan un poco más de 265; y en América Latina se ubican más de 330 de éstas el 77.6% corresponde a México, Centroamérica, República Dominicana y Panamá. En Oriente Medio se encuentran cerca de 39, y en Asia 283, siendo Filipinas un ejemplo del notable crecimiento del régimen, ya que se han instalado hasta ahora 35 zonas francas, pero se han aprobado planes de implantación de 83.

¹ **DR-CAFTA:** (Dominican Republic-Central America Free Trade Agreement, en inglés), o TLC (Tratado de Libre Comercio entre República Dominicana, Centroamérica y Estados Unidos de América, en castellano). Está conformado por los países de: Costa Rica, El Salvador, Estados Unidos, República Dominicana, Guatemala, Honduras y Nicaragua.

² **NAFTA:** Tratado de Libre Comercio de América del Norte TLCAN (por sus siglas en inglés North American Free Trade Agreement). Es un bloque comercial entre Canadá, Estados Unidos y México que establece una zona de libre comercio. Entró en vigor el 1 de enero de 1994.

Gráfica N° 03: Porcentaje de Participación del Régimen Franco a nivel Mundial



Fuente: Comité de Zonas Francas de las Américas, data from ILO (Dic.2014),

1.1.6. ZONAS FRANCAS EN AMERICA DEL NORTE

En la actualidad, los operadores más dinámicos de Zonas Francas en América son Estados Unidos y México, muchas de las empresas establecidas en dichas zonas son complejos de industrias de ensamblaje o "maquiladoras", llamados también contratos de manufactura, que surgieron como medida de emergencia para reducir el desempleo y hoy en día son una fuente importante de exportación. Las plantas de maquila de estas localidades son eslabones de cadenas de producción establecidas en el lado mexicano de la frontera entre estos dos países por lo general funcionan en zonas fronterizas como Tijuana, Ciudad Juárez y Matamoros. Estas empresas gozan de las ventajas previstas en convenios como el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (NAFTA o TLCAN) donde se establece la eliminación de los aranceles aduaneros, lo que les permite a muchas de ellas, realizar una recapitalización con el ahorro que obtienen.

En las 265 Zonas francas que aproximadamente existen en Estados Unidos, operan más de 2.700 firmas y mueven anualmente US\$150.000'000.000, de lo que el 70% tiene como destino el mercado interno. En ese país, podemos visualizar dos tipos principales de Zonas Francas:

Tabla N° 04: Tipos de Zonas Francas

Zonas Francas propiamente dichas, de vocación general
Subzonas, de carácter industrial especializado, generalmente consistente en plantas individuales (85% de la actividad económica del país)

Elaboración Propia

1.1.7. ZONAS FRANCAS EN CENTRO Y SUR AMÉRICA

Entre América Latina y Estados Unidos funcionan un poco más de 500 Zonas Francas, Estados Unidos abarca aproximadamente el 53% de ellas, América del Sur por su parte da cabida al 66%, es decir más de 330 zonas, de las cuales la mayoría corresponde a los países de México, Centroamérica, República Dominicana y Panamá, que se destacan como grandes impulsores de esta figura.

En algunos países de Centro América tales como: Guatemala, México, República Dominicana, Honduras, y Costa Rica, gran parte de las empresas instaladas bajo el régimen franco, se dedican a la actividad industrial, siendo maquiladoras que confeccionan con materias primas y maquinaria proveniente de países del Norte y una vez elaborados, los vuelven a enviar hacia los centros comerciales en el Norte para abastecer el mercado de artículos manufacturados de consumo corriente de dichos países, entre los que resaltan Estados Unidos, Reino Unido, España, entre otros.

En América Latina una de cada seis Zonas Francas se encuentra localizada en la Comunidad Andina y Venezuela, el resto se ubica en el Cono Sur; y al igual que en las zonas de centro América, la actividad industrial y comercial es la más desarrollada.

1.1.8. ZONAS FRANCAS EN ASIA Y ÁFRICA

Las Zonas Francas han sido consideradas como el estímulo para el crecimiento económico de los denominados "tigres de Asia"; debido a que durante tres décadas, el estado Malayo de Penang se esforzó con gran éxito por atraer inversiones de calidad en las manufacturas de alta tecnología y a través de la aplicación de este tipo de incentivo comercial, el número de fábricas pasó de 31 en 1970, a 743 en 1997, y la fuerza de trabajo ocupada por este sector de las zonas francas, paso de cerca de 3.000 personas a 200.000 en el mismo período. De igual manera, gran parte del notable desarrollo técnico y financiero de Singapur se sustentó en el aumento sostenido de las inversiones y la productividad en las zonas francas, que lograron potenciar cuantitativa y cualitativamente la oferta de empleo y establecer los vínculos necesarios entre la economía nacional y la economía internacional.

Actualmente en Asia, la República Popular China tiene 124 zonas francas, con más de 10.000 proyectos de inversión, que producen anualmente US\$120.000'000.000, de los que el 8% es destinado para la exportación. Dichas Zonas cuentan con especiales características, muchas de ellas con dimensiones de ciudades industriales y dotadas de infraestructuras comunitarias como establecimientos de enseñanza, transportes públicos y servicios sociales., es decir verdaderas ciudades industriales, que se destacan como modelo de producción. Así mismo otros países como Bangladesh, Pakistán y Sri Lanka han elaborado ambiciosas estrategias para fomentar este régimen.

En África hay 47 zonas francas, de las cuales 14 se encuentran en Kenya. La isla de Mauricio ha abierto su territorio a las manufacturas para la exportación, aplicando una atinada política de gestión de las zonas francas, que con toda probabilidad es el principal factor del crecimiento económico que experimenta este país. Otro ejemplo de óptimo crecimiento y competitividad, es la zona franca de Tianjin-Teda, con 33 Kilómetros cuadrados, y 128 empresas, que cuenta con US\$10.000'000.000 de inversión y una generación de US\$1.350'000.000 en exportaciones

1.1.9. PRINCIPALES ZONAS FRANCAS

Muchos países de Asia actualmente basan su estrategia para captar inversión extranjera en el establecimiento de Zonas Procesadoras de Exportaciones (Export Processing Zones o EPZs), en las cuales llevan a cabo su producción para exportación y con ella incrementan los saldos positivos de su balanza de pagos, aseguran la transferencia de tecnología y promueven su desarrollo económico

Tabla N° 05: Principales Zonas Francas y Descripciones principales

PAIS	DESCRIPCIÓN
China	En este país tan famoso por su competitividad, existen 9 tipos diferentes de EPZs, cuyas características difieren de las de otros países, ya que algunas de ellas están diseñadas no sólo para promover la inversión extranjera, sino para experimentar en las mismas, economías de mercado sobre bases controladas a fin de extenderlas después a otras partes del país
Hong Kong	Aquí todo el territorio del país es un puerto libre; es decir, por definición es una zona extra- aduanera en su totalidad. El éxito de este régimen puede verse tanto en los años de dominación británica como ahora que se ha incorporado a China
Singapur, Malasia	Son importantes receptores de inversión extranjera, gracias a este mecanismo, así como a la capacitación de la mano de obra e incentivos fiscales y no fiscales que ofrecen.
Bangladesh, Filipinas	Han autorizado el establecimiento de Zonas de Libre Comercio manejadas por empresas privadas y propiedad de éstas.
Sudán	Por su parte, emitió en 1994 el Acta de Zonas Libres, la cual otorga estímulos y facilidades a la inversión, entre las que permite que ésta sea de propiedad privada y que puedan repatriarse hasta el 100 % de sus utilidades.
Irlanda	Tiene un concepto distinto, ya que tiene una sola zona extra- aduanera en el aeropuerto de Shanon. En los 52 años que tiene de operar, esta zona extra- aduanera ha constituido una fuente de captación de empleos calificados y se ha constituido en un importante polo de desarrollo
Uruguay	Es un ejemplo de desarrollo económico, propiciado por áreas de neutralidad impositiva, gracias a que desde 1923 existen leyes relativas a zonas francas.
República Dominicana	Cuenta con 32 zonas francas, en su gran mayoría privadas, las cuales generan en promedio 150,000 empleos directos y más de 600 millones de dólares en exportaciones anuales.

Costa Rica	Cuenta con 15 zonas francas privadas, que generan 70,000 empleos y 220 millones de dólares en exportaciones anuales.
Puerto Rico	El Departamento de Comercio de los Estados Unidos expandió a los 17 municipios de la isla la zona libre, la cual provee exención de arbitrios en la importación de componentes y materias primas para la manufactura en la misma. La megazona, aprobada en octubre de 1999 abarca 136 parques industriales de fomento.
Argentina	Cuenta con una legislación de zonas francas que data de 1856. Debido al crecimiento reciente de éstas, en 1994 se dictó una ley que regula su funcionamiento, con el propósito de generar polos de desarrollo económico regional y el crecimiento de las exportaciones industriales. Hasta la fecha son 28 zonas francas que han sido autorizadas.
Perú	Existen los Centros de Exportación, Transformación, Industria, Comercialización y Servicios (CETICOS) que se han creado para promover la inversión privada y generar polos de desarrollo a través de la implementación de plataformas de servicios de comercio internacional en las que se desarrollan actividades comerciales, de servicios e industriales, orientados a la exportación
Ecuador	Existe la zona Franca de Cuenca, la cual es manejada por una compañía de economía mixta para el desarrollo de empresas industriales, comerciales, turísticas y de servicios para el crecimiento de la zona austral del país, y en especial, de la ciudad de Cuenca. Ésta goza de exoneración de aranceles y todo tipo de impuestos y gravámenes y cuenta con disponibilidad de naves industriales y lotes de todo tipo, así como de servicios, vías de acceso, comunicaciones satelitales, etc.
Panamá	La Zona Libre de Colón (a nivel mundial es la segunda en tamaño después de Hong Kong), cuenta con un importante centro financiero internacional, una vasta infraestructura, gran número de incentivos fiscales, lo cual ha permitido la instalación de unas 1,700 empresas que generan 11 mil millones de dólares anuales. Está en ejecución la red vial y ferroviaria para crear un canal seco que complementará las instalaciones existentes, bajo el régimen de zona franca
Chile	Tiene zonas francas muy importantes como la de Iquique, Arica y Punta Arenas de Chile. En Iquique se celebró la III Conferencia Anual de Zonas Francas de las Américas en la cual se llegó a acuerdos y conclusiones acerca del desarrollo de estas zonas en los que se busca obtener objetivos y orientación estratégica básica comunes.

Fuente: World Economic Processing Zones Association (WEPZA)
Elaboración Propia

1.1.10. TIPOS DE ZONAS FRANCAS EN EL MUNDO

Estos regímenes especiales a nivel mundial se pueden clasificar de acuerdo a su tamaño, por el tipo de industria que abarcan y la cantidad de empleos que brindan, o también por la actividad que se realiza en las mismas.

Tabla N° 06: Ejemplos de los Tipos de Zonas Francas a nivel mundial y características principales

Áreas Pequeñas	Áreas amplias	Netamente Industriales	De Funcionamiento específico
Comercial	Zonas Económicas especiales	Bancarias	Programa de Maquila de México
Industrial	Población Residente	Seguros	Basado en Tecnología
Mezcladas	Multi-Industrial	Juegos (Entretenimiento)	Centros de Incubación
Proceso de Exportación	Ventas al por menor/Hoteles	Turismo	Fábricas dedicadas a la Exportación
Servicio		Textiles	Basado en Empleo
Empresa/Urbano		Gemas (minerales/piedras preciosas)	Basado en Inversión
República Dominicana, Estados Unidos, Egipto, Kenia, Europa, etc.	China, Eastern Europe, Central Asia, Russia, Sudan, North Korea	New York, Bangladesh, India, Cayman Islands, Bermuda, etc.	México, Sri Lanka, Tunisia, India's EOFs, etc.

Fuente: World Economic Processing Zones Association (WEPZA)

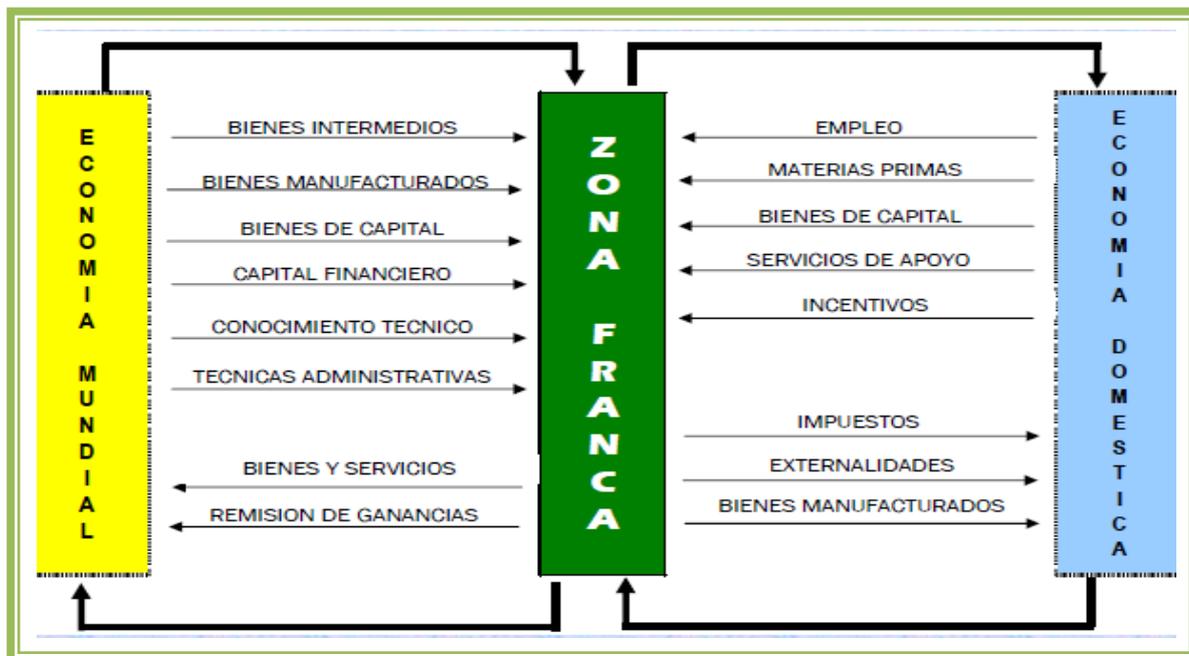
1.1.11. COMO INTERACTUAN LAS ZONAS FRANCAS EN LA ECONOMIA INTERNACIONAL

Las Zonas Francas, no son un fenómeno estático en función de los conceptos y condiciones a las que se ven sometidas o en cuanto a las condiciones económicas en las que operan; ni tampoco son un producto final. Las Zonas Francas son un proceso de características variables, que cambian a medida

que pasa el tiempo y se modifican las condiciones económicas en las que operan.

El siguiente esquema muestra como las Zonas Francas interactúan en las economías de las naciones para que los proyectos tengan alta rentabilidad

Gráfica N° 04: Zonas Francas y la Economía Mundial



Fuente: Comité de Zonas Francas de las Américas

1.1.12. ZONAS FRANCAS EN AMERICA LATINA

En América Latina, gran parte de las zonas francas fueron creadas para ser polos importantes de desarrollo industrial y motores de la economía, aprovechando al máximo las ventajas de la región en la cual se ubican y provocando altas áreas generadoras de empleo en la medida en que también generen oportunidades para el mercado internacional.

Ejemplo de lo señalado son: Costa Rica, Panamá, Chile, Brasil (Manaos) y Colombia, países que han apostado al régimen franco, obteniendo beneficios importantes para su población y el desarrollo micro y macro económico, influencias y consecuencias que se resumen en el siguiente cuadro.

Tabla N° 07: Ejemplos de Zonas Francas exitosas en América

Zonas Francas por País	Influencia de la implementación del Régimen
<p>Costa Rica Zona Franca Alajuela (calzado, sombreros, textiles, productos de industria química, manufacturas de: madera, piedra, yeso y cemento, entre otros), Zona Franca San José (Call center Hewlett Packard – Call Center)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Establece una Política económica encaminada a proyectos de internacionalización de la economía. ✓ Consecuencia: Experimenta una transición en sus actividades: de comercial (exportador de pocos productos), a industrial (en Zonas Francas).
<p>Colombia Zona Francas de Bogotá (Textil y confecciones), Rionegro (Calzado, flores y textiles), Pacífico (agroindustria, plástico, siderúrgica, etc.), Barú (turística).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Establece una Política de mejoramiento del régimen de Zonas Francas, identificando las cuatro regiones motrices del País. ✓ Consecuencia: Generación de empleo y el incremento en su participación en el comercio exterior
<p>Panamá Zona Franca de Colón</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Catalizador del crecimiento económico experimentado por el País. ✓ Implementa un modelo de Redistribución Internacional de Productos
<p>Chile: Zona Franca de Iquique, Zona Franca de Punta Arenas (Parinazon).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Centro de comercio internacional del norte de Chile y despensa de países vecinos: Bolivia, Perú, Paraguay y norte de Argentina.
<p>Brasil: Zona Franca de Manaus</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Polo de desarrollo del área Amazónica y centro Biotecnológico, industrial de alta tecnología. Sede de las Principales industrias del sector.

Fuente: Jaime H. Ferrosa: Las Zonas Francas como plataformas logísticas y el Impacto en el desarrollo de los países de América Latina

Igualmente se puede destacar los modelos empleados en el desarrollo del Régimen franco en otros países del continente americano, teniendo así que:

Tabla N° 08: Resumen de modelos aplicados en las Zonas Francas de América

País/Región	Modelo Adoptado
ESTADOS UNIDOS	Dar valor agregado a sus propias importaciones
MÉXICO	Ensamble de productos industriales y distribución
CENTROAMÉRICA	Industriales y de Servicios
COLOMBIA	Mixtas: Comercial, Industrial y Logístico
MERCOSUR	Manaos y Tierra de Fuego: Desarrollo regional; venta al mercado local
Otras Países	Almacenamiento y/o prestación de servicios

Fuente: Comité de Zonas Francas de las Américas

De conformidad con lo señalado en un informe del Banco Mundial titulado “A Review of the Role and Impact of Export Processing Zones”³ se señala que hoy existen más de 5.000 zonas francas en el mundo habiéndose desarrollado más del 80% de estas en los últimos 10 años, generándose unos 42 millones de puestos de trabajo, y moviendo cerca del 20% del comercio mundial

1.2. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LAS ZONAS FRANCA EN EL PERÚ

El Perú en la actualidad tiene operando una zona franca en la ciudad de Tacna (ZOFRATACNA) y tres Centros de Exportación, Transformación, Industria, Comercialización y Servicios (CETICOS) ubicados en Paita, Ilo y Mollendo-Matarani, estos últimos constituyen áreas geográficas debidamente delimitadas que tienen la naturaleza de zonas primarias aduaneras de trato especial, destinadas a generar polos de desarrollo a través de la implementación en dichas áreas de Plataforma de Servicios de Comercio Internacional, las que

³ Análisis del papel e impacto de las Zonas de Proceso de Exportación

apoyarán, entre otros aspectos, las actividades de producción y servicios de exportación en dichas zonas.

Además, en Agosto del 2006 se creó la Zona Económica Especial de Puno (ZEEDEPUNO) con la finalidad de contribuir al desarrollo socioeconómico sostenible del departamento de Puno, a través de la promoción de la inversión y el desarrollo tecnológico. Se espera que en un plazo de dos años esta zona franca industrial se dinamice.

Tabla N° 09: Zonas Francas del Perú

<p>ZOFRATACNA</p>	<p>Esta constituye la única zona franca que opera en el territorio del Perú, comprende dos unidades estratégicas: la Zona Franca y la Zona Comercial. La Zona Franca de Tacna se encuentra situada en la ciudad de Tacna – Perú, ubicada en el extremo Sur del Perú, frontera con Chile.</p> <p>La Zona Franca es un recinto cerrado que comprende una gama de servicios a las empresas instaladas en él, estos servicios incluyen almacenamiento, distribución, telecomunicaciones, bancos, aduanas, agencia de aduana, agencias navieras.</p> <p>La Zona Comercial es una zona delimitada dentro de la ciudad de Tacna que comprende varios centros comerciales, que ofrecen productos liberados de todos los impuestos.</p>						
<p>CÉTICOS</p>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="579 1514 975 1615"> <p>Estos centros son administrados por La</p> </td> <td data-bbox="983 1514 1372 1615"> <p>Manufactura o producción de mercancías</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="579 1617 975 1718"> <p>Comisión Nacional de Zonas Francas de</p> </td> <td data-bbox="983 1617 1372 1718"> <p>Maquila o ensamblaje.</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="579 1720 975 1995"> <p>Desarrollo CONAFRAN, que es un organismo de carácter multisectorial que cuenta con autonomía administrativa, técnica,</p> </td> <td data-bbox="983 1720 1372 1995"> <p>Almacenamiento, distribución y comercialización de los insumos, materias primas, productos intermedios, partes, piezas, subconjuntos o conjuntos, necesarios para el desarrollo de las</p> </td> </tr> </table>	<p>Estos centros son administrados por La</p>	<p>Manufactura o producción de mercancías</p>	<p>Comisión Nacional de Zonas Francas de</p>	<p>Maquila o ensamblaje.</p>	<p>Desarrollo CONAFRAN, que es un organismo de carácter multisectorial que cuenta con autonomía administrativa, técnica,</p>	<p>Almacenamiento, distribución y comercialización de los insumos, materias primas, productos intermedios, partes, piezas, subconjuntos o conjuntos, necesarios para el desarrollo de las</p>
<p>Estos centros son administrados por La</p>	<p>Manufactura o producción de mercancías</p>						
<p>Comisión Nacional de Zonas Francas de</p>	<p>Maquila o ensamblaje.</p>						
<p>Desarrollo CONAFRAN, que es un organismo de carácter multisectorial que cuenta con autonomía administrativa, técnica,</p>	<p>Almacenamiento, distribución y comercialización de los insumos, materias primas, productos intermedios, partes, piezas, subconjuntos o conjuntos, necesarios para el desarrollo de las</p>						

	económica, financiera y presupuestal, y se encarga de promover, normar, supervisar y evaluar las zonas francas Industriales y Turísticas, las Zonas de Tratamiento Especial Comercial y las Zonas Especiales de Desarrollo.	actividades comprendidas en los literales a), b) y c), así como de las mercancías resultantes de estos procesos.
		Almacenamiento de vehículos usados para su reparación o reacondicionamiento en los talleres autorizados de los CETICOS, así como para su posterior nacionalización o exportación, conforme a lo dispuesto en el Decreto Legislativo N° 843 y sus normas complementarias.
		Almacenamiento de mercancía que no vayan a ser transformadas o reparadas en los CETICOS y cuyo destino final es el resto de territorio nacional, incluida la Zona de Comercialización de Tacna.
		Almacenamiento de mercancía proveniente del exterior o del resto del territorio nacional para su reexpedición al exterior.
		Actividades de reparación y reacondicionamiento de vehículos usados, maquinarias y equipos.
ZEEDE PUNO	Es una parte del territorio nacional delimitada del departamento de Puno.	Industriales y agroindustriales
		Maquila
		Ensamblaje

		<p>Servicios de almacenamiento o distribución, embalaje, desembalaje, envasado, rotulado, etiquetado, división, exhibición, clasificación de mercancías, reparación, reacondicionamiento y/o mantenimiento de maquinaria, motores y equipos para la actividad minera.</p>
--	--	---

Elaboración Propia

1.2.1. BASES LEGALES

Tabla N° 10: Bases Legales

Decreto Legislativo N° 842(1)	Estableció en el Perú el régimen de los CETICOS (siglas que en español significa: Centros de Exportación, Transformación, Industria, Comercialización y Servicios) en el eje de desarrollo de las localidades de MATARANI (puerto de Arequipa), ILO (puerto de Moquegua) y la ciudad de Tacna , ello implicaba que se buscaba potenciar la zona Sur del Perú.
Decreto Legislativo N° 864 (2)	A través del cual se declaró de interés prioritario el desarrollo de la zona norte del país tomando como base el Eje PAITA-PIURA-SULLANA-TUMBES .
Ley N° 26831	Se buscó sustituir diversos artículos de los Decretos Legislativos N° 842 y 864, sobre todo en la parte referida a la exoneración de la carga impositiva de aquellas empresas que deseen establecerse en los CETICOS Ilo, Matarani, Paita y Tacna.
Ley N° 26953 (4).	En el departamento de Loreto, el CETICOS Loreto , tendrá como fin de promover la inversión privada en infraestructura de la actividad productiva y de servicios; siendo de aplicación las normas emitidas para los CETICOS con algunas excepciones que desarrollaremos más adelante

Ley N° 27688	Se aprobó la Ley de Zona Franca y Zona Comercial de Tacna, la cual junto con su reglamento, aprobado por el Decreto Supremo N° 011-2002-MINCETUR, se determina que los CETICOS Tacna son absorbidos por el Comité de Administración de la ZOTAC y todas aquellas empresas que se encuentren establecidas allí, que realicen las actividades de reparación y reacondicionamiento de vehículos usados, continuarán desarrollando sus actividades al interior de la Zona Franca de Tacna por un plazo máximo de tres años.
--------------	---

Elaboración Propia

1.2.2. TERRITORIOS DONDE SE UBICAN LOS CETICOS DENTRO DEL PERU

Tabla N° 11: Ceticos en Perú

UBICACIÓN	CETICOS
ZONA NORTE DEL PERU	CETICOS PAITA
	CETICOS PIURA
	CETICOS SULLANA
	CETICOS TUMBES
ZONA SUR DEL PERÚ	CETICOS MATARANI
	CETIVOS ILO
	CETICOS TACNA
ZONA ORIENTE DEL PERÚ	CETICOS LORETO

Elaboración Propia

1.2.3. CARACTERIZACIÓN DE CETICOS

- **Zona Económica Especial de Puno (ZEEDEPUNO)**

ZEEDEPUNO⁴ es una parte del territorio nacional delimitada del departamento de Puno.

Las actividades que se podrán desarrollar en la ZEEDEPUNO son las siguientes:

- Industriales y agroindustriales
- Maquila
- Ensamblaje
- Servicios de almacenamiento o distribución, embalaje, desembalaje, envasado, rotulado, etiquetado, división, exhibición, clasificación de mercancías, reparación, reacondicionamiento y/o mantenimiento de maquinaria, motores y equipos para la actividad minera.

1.2.4. TRATAMIENTO DE LAS MERCANCIAS (ZOFRATACNA, CETICO Y ZEEDEPUNO)

- **ZOFRATACNA**

En Zofratacna se permite el siguiente tratamiento tributario y aduanero.

- Exoneración del Impuesto a la Renta para las mercancías que se exporten.
- Exoneración del Impuesto General a las Ventas (IGV) a los insumos.
- Exoneración del Impuesto Selectivo al Consumo (ISC) a los insumos.
- Suspensión de todo impuesto a las maquinarias y equipos utilizados en las actividades.
- Exoneración del Impuesto Advalorem.
- Permanencia indefinida de mercancías en los Depósitos Francos

⁴ Creado por Ley 28864.

La principal actividad en ZOFRATACNA es la destinada al depósito y custodia de las mercancías procedentes del exterior, del resto del territorio nacional, y/o las producidas o manufacturadas en la ZOFRATACNA y Zona de Extensión, para su posterior comercialización interna y externa.

Como parte de estas actividades, el principal servicio en la actualidad es el de reacondicionamiento, reparación y venta de vehículos, servicio mediante el cual un usuario importa vehículos desde el extranjero con la finalidad de repararlos o reacondicionarlos (cambiarles el volante a la izquierda) en los talleres que operan en la Zona Franca, para luego comercializarlos hacia al resto del territorio nacional exonerados del Impuesto Selectivo al Consumo (ISC).

Con respecto a la zona comercial En dicha área se pueden ingresar, provenientes de los Depósitos Francos de la Zona Franca, diversas mercancías pagando un arancel único del 8% sobre el valor CIF. En dicha área el "turista", al finalizar sus compras debe efectuar la "Declaración Jurada de Equipaje" en el Terminal Terrestre o Aeropuerto de Tacna, con la finalidad de ingresarlos al resto del territorio nacional.

- **CETICOS**

- **Ingreso de Mercancías a CETICOS**

Los Centros de Exportación, Transformación, Industria, Comercialización y Servicios (CETICOS), constituyen áreas geográficas debidamente delimitadas que tienen naturaleza de zonas primarias aduaneras de trato especial.

El ingreso de mercancías provenientes del exterior a los CETICOS puede efectuarse según las siguientes modalidades:

- a. Mercancías desembarcadas por los puertos de Ilo, Matarani o Paita que esté destinada a un usuario de los CETICOS.

- b. Mercancías con destino a los CETICOS ingresadas por Intendencias de Aduana de jurisdicción distinta a aquellas donde se encuentren ubicadas los CETICOS.
- c. Mercancías ingresadas por los usuarios de la Zona de Comercialización de Tacna a través del Puesto de Control fronterizo de Santa Rosa hacia los CETICOS.

El traslado de la mercadería desembarcada por los puertos de Ilo Matarani o Paita, que esté destinada a un usuario de CETICOS, es autorizado por la Intendencia de Aduana de la jurisdicción, debiendo solicitarse dentro de los treinta (30) días contados a partir del día siguiente del término de la descarga, caso contrario la mercadería cae en abandono legal.

Las mercancías con destino a los CETICOS que ingresen al país por Intendencias de Aduana de la jurisdicción distinta a aquellas en donde se encuentran ubicados dichos Centros, deben trasladarse bajo el régimen aduanero de Tránsito. En este caso, las mercancías deben destinarse a su reexpedición al exterior o a su exportación al exterior de ser transformadas. La salida de las mercancías debe efectuarse necesariamente por los puertos de Ilo, Matarani o Paita.

El ingreso de mercancías nacionales o nacionalizadas provenientes del resto del territorio nacional destinadas a usuarios autorizados a operar en los CETICOS, se considera como una exportación, las cuales pueden ser destinadas bajo los regímenes de Exportación Definitiva, Exportación Temporal, para perfeccionamiento pasivo así como el ingreso temporal de mercancías para ser utilizadas en un fin determinado.

Las mercancías nacionales o nacionalizadas que ingresen a los CETICOS para efectos de maquila, no pueden ser

nacionalizadas nuevamente, sino que deberán ser transformadas o utilizadas en la actividad desarrollada o exportada.

Para el caso particular de los vehículos se debe tener en cuenta que el plazo de permanencia de los vehículos usados para su reparación o reacondicionamiento en los CETICOS será de doce (12) meses, computados a partir de la fecha de su ingreso a los CETICOS. Al vencimiento del plazo, los vehículos usados caen en abandono quedando a disposición de ADUANAS, siendo de aplicación lo dispuesto en la Ley general de ADUANAS y su Reglamento.

- **Salida de Mercancías de los CETICOS**

Procede la salida de mercancías desde los CETICOS al exterior del resto del territorio nacional.

La Admisión Temporal, Importación Temporal y la Reposición de Mercancía de Franquicia de los productos fabricados por los usuarios de CETICOS hacia el resto del territorio nacional se tramitan conforme a los procedimientos aprobados para estos regímenes.

Las partes y piezas usadas que han sido reemplazadas en la reparación o reacondicionamiento de mercancías pueden ser nacionalizadas, reexpedidas o destruidas según sea el caso.

- **ZEEDEPUNO**

- **Aspectos tributarios**

Los usuarios que realicen las Actividades de ZEEDEPUNO están exonerados de los siguientes impuestos: Impuesto a la renta, impuesto general a las ventas, impuesto selectivo al consumo, impuesto de promoción municipal y todo tributo, tanto del

gobierno central, regional y municipal, creado o por crearse, inclusive aquellos que requieran norma exoneratoria expresa.

Las operaciones que efectúen los usuarios para realizar las Actividades de ZEEDEPUNO, cuando se realicen para el resto del territorio nacional, estarán gravadas con todos los tributos que afecten: Las ventas, las importaciones y las prestaciones de servicios.

Cabe resaltar que la introducción de servicios auxiliares a la ZEEDEPUNO no constituye exportación.

○ **Ingreso y salida de mercancías**

A la ZEEDEPUNO podrán ingresar mercancías provenientes del exterior, del resto del territorio nacional, de la Zona Franca de Tacna (ZOFRATACNA) y de los CETICOS. Del mismo modo, desde la ZEEDEPUNO podrán destinarse las mercancías al exterior, al resto del territorio nacional, a la ZOFRATACNA y a los CETICOS.

El ingreso, salida y traslado de mercancías a través de las aduanas del país, hacia y desde la ZEEDEPUNO, así como el traslado de mercancías desde la ZEEDEPUNO hacia y desde los CETICOS y ZOFRATACNA, deberá ser autorizado por la SUNAT. Los documentos de embarque deben consignar que las mercancías tienen como destino la ZEEDEPUNO.

El ingreso y salida de mercancías a la ZEEDEPUNO, desde y hacia terceros países, se efectuará a través de las aduanas que establezca la SUNAT. Cuando se realice por aduanas distintas a las señaladas por la SUNAT, su traslado se deberá efectuar bajo el régimen aduanero de tránsito.

Cuando la salida de mercancías tenga como destino el territorio nacional, podrá acogerse a cualquiera de los regímenes, operaciones y destinos aduaneros señalados en la Ley General de Aduanas, según lo que se establezca en el Reglamento.

Se considerará como exportación (definitiva o temporal) el ingreso de bienes nacionales y la prestación de servicios provenientes del resto del territorio nacional hacia ZEEDEPUNO. El régimen tributario a aplicarse dependerá del carácter de dicha exportación. En el caso de las exportaciones definitivas se aplicarán las normas referidas a la restitución simplificada de los derechos arancelarios y del Impuesto General a las Ventas, así como cualquier otra que en materia tributaria se dicte vinculada a las exportaciones.

En el caso de las exportaciones temporales, para el reingreso de las mercancías resultantes del proceso de perfeccionamiento pasivo al resto del territorio nacional, los tributos de importación se calcularán sobre el valor agregado.

Los bienes nacionales que ingresen a la ZEEDEPUNO para efectos de maquila no podrán ser nacionalizados nuevamente, sino que deberán ser transformados o utilizados en las actividades desarrolladas o exportadas.

Las mercaderías que se internen en ZEEDEPUNO, para efectos de los derechos e impuestos de importación, se consideran como si no estuviesen en el territorio aduanero. En consecuencia, se aplicará la presunción de extraterritorialidad aduanera. Así, mientras se encuentren dentro de las áreas de ZEEDEPUNO, gozan de un régimen especial de suspensión en materia tributaria (en adelante, el Régimen Especial). Cabe señalar que la presunción de extraterritorialidad no se extenderá al ámbito tributario no aduanero, el cual se rige, en lo no previsto por esta Ley, por las disposiciones tributarias vigentes.

En ese mismo sentido, la importación de equipos y maquinarias, herramientas y repuestos de origen extranjero hacia la ZEEDEPUNO gozará del Régimen Especial, el cual consiste en

la suspensión del pago de derechos e impuestos de aduanas y demás tributos que gravan la importación.

El Régimen Especial alcanza a los bienes mientras permanezcan al servicio de las Actividades de ZEEDEPUNO. Cuando dichos bienes se trasladen al resto del país, en aplicación de la presunción de extraterritorialidad, dicho traslado implicará el deber de cumplir con las normas administrativas aplicables a las inversiones y el pago de los derechos de importación correspondiente al valor residual del bien de acuerdo con los procedimientos establecidos por la SUNAT.

Cabe también precisar, que a diferencia de ZOFRATACNA, en ZEEDEPUNO se prohíbe el comercio al por menor.

1.2.5. TRATAMIENTO ESTADÍSTICO DE LAS MERCACIANAS Y SITUACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Con la finalidad de ampliar la cobertura de las estadísticas comunitarias, existe la necesidad de incorporar a las estadísticas de comercio exterior de bienes, el movimiento entre las zonas francas y el resto del mundo.

Como un aporte a esta problemática, se presentan a continuación las cifras disponibles de estos movimientos. Dichas cifras pueden ser objeto de revisión por parte de los países comunitarios, pero estimo que las variaciones no serán significativas. Cabe precisar, que la metodología utilizada en el presente informe para el cálculo del comercio entre las zonas francas y el resto del mundo, no es la misma para los diferentes países de la CAN, lo que impide contar con información armonizada en esta corriente de comercio.

Así, para el caso boliviano estas corresponden a aquellas cuya aduana de ingreso o salida figura zonas francas⁵; no siendo necesariamente el movimiento real de mercancías que se pretende medir.

Para el caso ecuatoriano, las importaciones son aquellas cuyo régimen de ingreso es zona franca y para las exportaciones aquellas que salen desde

⁵ Información registrada en el SICEXT por la Secretaría de la Comunidad Andina.

zonas francas hacia el exterior, precisando que para estimar las exportaciones correspondientes al año 2005, se ha tomado un promedio de las cifras del periodo 2000-2004.

Para el caso colombiano, se ha estimado los datos en función de información disponible que el DANE proporcionó a la SGCAN en forma agregada y trimestral sobre el movimiento entre las zonas francas y terceros países en pesos⁶.

Para el caso peruano el ingreso de mercancías es el registrado por ZOFRATACNA desde el exterior, quedando pendiente lo que ingresa a los CETICOS, aunque esta última información ya estaría incorporada en las estadísticas con que cuenta la Secretaría, dado de que es capturada con una declaración de importación. Para el caso de exportaciones se ha estimado el valor en función a información preliminar de Zofratacna, CETICOS y datos aduaneros, siendo su valor objeto de un mayor análisis⁷.

La estimación sobre el ingreso de mercancías desde el exterior a las zonas francas en los países andinos, representó durante el año 2005 el 3,2 % de las importaciones registradas. La cifra de estos ingresos alcanzó el valor de US\$ 1 477 millones.

Con respecto a las exportaciones desde zonas francas hacia el exterior, estas sólo representaron durante el año 2005 el 1,2 % del total registrado. Siendo su valor de US\$ 620 millones. Las cuales son explicadas en un 95 % por las exportaciones colombianas.

Gráfica N° 05: Importación y Exportación de Zonas Francas

País Origen/Destino Corriente	Zonas Francas		Totales		% Total	
	Importación	Exportación	Importación	Exportación	Importación	Exportación
Bolivia 1/	763	6	2 343	2 791	32,5%	0,2%
Ecuador 2/	82	36	9 610	10 172	0,8%	0,3%
Colombia 3/	437	564	21 204	21 190	2,1%	2,7%
Perú 4/	196	15	13 352	16 830	1,5%	0,1%
Totales	1 477	620	46 509	50 983	3,2%	1,2%

⁶ Información proporcionada en pesos y transformados a dólares en función al tipo de cambio trimestral. Los datos corresponden al año 2004.

⁷La salida si genera una declaración de exportación, por lo tanto está incorporado en el SICEXT, pero no es posible identificar su procedencia.

Bolivia es el país en el cual el ingreso de mercancías a las zonas francas desde el exterior tiene mayor participación con respecto al total de sus importaciones registradas (32,5 %). Durante el año 2005 estas registraron un valor de US\$ 763 millones.

Colombia es el segundo país miembro de la CAN en la cual las zonas francas representan un 2,1 % de total de importaciones registradas, seguido por Perú y Ecuador con 1,5 % y 0,8 %, respectivamente.

1.3. ANALISIS SITUACIONAL DE LA ZONAS FRANCAS LOCAL

La Zona Franca de Tacna es un espacio privilegiado dentro del territorio nacional, que ofrece una serie de beneficios tributarios y aduaneros para las empresas que desarrollen actividades industriales, agroindustriales, ensamblaje, maquila y servicios, dentro de los cuales se incluyen el almacenamiento, distribución, embalaje, desembalaje, envasado y rotulado, clasificación, exhibición; además de actividades de reparación, mantenimiento y/o reacondicionamiento de maquinarias, motores y equipos para la actividad minera; actividades de call center y desarrollo de software.

Gráfica N° 06: Mapa de Zofratacna



Fuente: Zofratacna.com

1.2.1. BASE LEGAL DE ZOFRATACNA

Tabla N° 12: Bases Legales ZOFRATACNA

Ley N° 27688 –	Ley de Zona Franca y Zona Comercial de Tacna y leyes modificatorias.
Decreto Supremo No.002-2006-MINCETUR,	Aprueba el Texto Único Ordenado del Reglamento de la Ley de Zona Franca y Zona Comercial de Tacna y modificatorias.
Ley N° 29014,	Ley que adscribe los CETICOS de Ilo, Matarani y Paita a los Gobiernos Regionales de Moquegua, Arequipa y Piura; la ZOFRATACNA al Gobierno Regional de Tacna; y ZEEDEPUNO al Gobierno Regional de Puno
Decreto Supremo N° 019-2009-PCM,	Aprueba el reglamento de la Ley N° 29014.
Ordenanza Regional N° 004-2008-GOB,	Aprueba el Reglamento de Organización y Funciones de ZOFRATACNA.
Ordenanza Regional N° 004-2008-GOB,	Aprueba el Cuadro para Asignación de Personal de ZOFRATACNA.
Resolución N° 020-2011-GG-ZOFRATACNA	Aprueba el Manual Clasificador de Cargos de ZOFRATACNA.
Resolución N° 105-2014-GG-ZOFRATACNA	Aprueba la Actualización del Cuadro para Asignación de Personal de ZOFRATACNA.

Fuente: Zofratacna.com
Elaboración Propia

1.2.2. OBJETIVOS ESTRATEGICOS, INSTITUCIONALES, INDICADORES Y METAS

De la Visión se definieron tres Objetivos Estratégicos y específicos, correspondientes a la realidad de la ZOFRATACNA. Los tres objetivos estratégicos corresponden al Eje 4 del Plan de Desarrollo Regional Concertado 2013-2023, 4. Fomento competitivo de inversión productiva y de servicio cuyo objetivo OGR4 es “Competitividad regional con uso de tecnologías apropiadas, generadores de crecimiento y empleo”.

Tabla N° 13: Objetivos Estratégicos

VISION								
"Ser uno de los principales centros de negocios, con ventajas competitivas sostenibles, en las actividades industriales, comerciales y de servicios en Sudamérica; para contribuir al desarrollo socioeconómico de la Región Tacna".								
MISION								
"Brindar una plataforma de servicios competitivos, que generen valor a los negocios de nuestros clientes"								
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS								
1. Generar ventajas competitivas sostenibles para las oportunidades de negocios de los clientes			2. Contribuir al desarrollo socioeconómico sostenible de la Región			3. Fortalecer la gestión interna de la ZOFRATACNA		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS		OBJETIVOS ESPECÍFICOS				OBJETIVOS ESPECÍFICOS		
1.1 Desarrollar servicios que generen competitividad a los negocios de los clientes	1.2 Incrementar la satisfacción de los clientes	2.1 Incrementar la inversión privada en el Sistema ZOFRATACNA	2.2 Incrementar el desarrollo de actividades autorizadas	2.3. Mejorar la infraestructura para el desarrollo de las actividades autorizadas	3.1 Generar recursos que financien el desarrollo del sistema	3.2 Mejorar la eficacia de los procesos	3.3 Mejorar el desempeño del personal	3.4 Mejorar el clima laboral

Fuente: Pagina web ZOFRATACNA
Elaboración Propia

1.2.3. VISION, MISION Y OBJETIVOS DE ZOFRATACNA (PEI 2011-2014)

- **AMENAZAS Y OPORTUNIDADES**

Como resultado del análisis externo y teniendo como referencia el PEI 2011-2014 vigente, se ha estructurado un cuadro resumen actualizado de las amenazas y oportunidades, que ha significado la ratificación de la mayoría de ellas y la incorporación de nuevos elementos.

Tabla N° 14: Amenazas y Oportunidades

CATEGORÍA	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
ASPECTOS POLÍTICO-LEGALES	<p>A1 Desatención o denegatoria a las propuestas de mejora del marco normativo del Sistema ZOFRATACNA por parte del Poder Ejecutivo y Legislativo (redistribución de Arancel Especial principalmente para reconocimiento del gasto operativo, servicios electivos de salud, parque tecnológico, modificación de Artículo 18° de Ley ZOFRATACNA, entre otros).</p> <p>A2 Oposición cerrada del MEF a toda iniciativa legal que contemple exoneraciones tributarias y mejoramiento del marco legal de ZOFRATACNA, debido a una errada percepción de que nuestro sistema permite la evasión tributaria y fomenta la comisión de delitos tributarios y aduaneros</p> <p>A3 Las Políticas de Estado declaradas en el Acuerdo Nacional no comprenden expresamente una política que permita desarrollar y consolidar las Zonas Francas.</p>	<p>O1 El artículo 5° de la Ley N°27688 permite mediante decreto supremo la Incorporación de nuevas actividades como las de servicios:</p> <p>O1.1 Actividad de servicios de salud electiva.</p> <p>O1.2 Ampliar la actividad de Desarrollo de Software a la Actividad de servicios de Tecnologías de la Información (data center, hosting, housing, entre otros)</p> <p>O1.3 Ampliar la actividad de Call Center a la Actividad de Contact Center y BPO.</p> <p>O1.4 Actividad de servicios de Investigación, Desarrollo e Innovación.</p> <p>O1.5 Actividad de servicios inmobiliarios.</p>

	<p>A4 El Sistema ZOFRATACNA no está comprendido en los Acuerdos comerciales suscritos hasta la fecha, por el Gobierno del Perú, esto se comprende por lo general en el Capítulo correspondiente a Trato Nacional y capítulo de Normas de Origen; importantísimo para el exportador: Denominación de Origen – Producto originario, aún y cuando tenemos las reglas de denominación de origen.</p> <p>A5 La administración aduanera limita la fluidez de las operaciones comerciales en ZOFRATACNA Zona Comercial</p> <p>A6 La política de desgravación arancelaria afecta seriamente el desarrollo de la Zona Comercial de Tacna en el futuro</p> <p>A7 Tratado de Libre Comercio Perú China, resta competitividad a la Zona Comercial de Tacna por programa de desgravación Arancelaria que a partir de la entrada en vigencia del TLC Perú– China permitirá el ingreso de productos de origen chino con un arancel 0%.</p> <p>A8 Sobrecostos logísticos para el ingreso de las mercancías por el muelle peruano en Arica, Matarani e Ilo</p>	<p>O3 Política de Estado promotora del desarrollo de actividades productivas y de servicios para la exportación (PENX, Plan de Diversificación Productiva)</p> <p>O4 Política Regional promotora del desarrollo turístico y la agro exportación</p> <p>O5 Posibilidad de que en los próximos acuerdos comerciales se incluya expresamente el tratamiento a las zonas francas así como en el comercio de servicios</p>
--	---	---

	<p>A9 Las mercancías que se destinan hacia la zona comercial bajo Régimen Simplificado provienen mayormente de la Zona Franca de Iquique.</p> <p>A10 Resistencia de los usuarios que usan el régimen simplificado a través del D.F.R.S, a usar medio de pagos electrónicos, falta de servicio técnico y garantía, que les resta competitividad frente a grandes conglomerados.</p> <p>Zona Franca</p> <p>A11 Iniciativa legal del Ejecutivo a través del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, destinada a crear un solo marco jurídico para el Sistema ZOFRATACNA, los CETICOS y ZEEPUNO bajo la denominación de Zonas Económicas Especiales (ZEE) en la que se perdería el principio de extraterritorialidad aduanera que únicamente es prerrogativa de una zona franca.</p> <p>A12 Gremios empresariales centralistas contrarios a la ZOFRATACNA, se oponen y realizan lobby para obstaculizar el crecimiento de la entidad.</p>	
	<p>A13 Contingencias legales en materia laboral, podrían significar S/. 1.8 millones en caso de que la entidad pierda</p>	<p>O6 El clima de negocio favorable para el Estado Peruano principalmente para</p>

<p>ASPECTOS ECONÓMICOS</p>	<p>juicios.</p>	<p>la inversión extranjera, el cual se refuerza con la calificación positiva de la economía del país, en prestigiosos rankings de competitividad mundial.</p> <p>O7 Captación de inversionistas bolivianos por la decisión del Estado Boliviano en no suscribir ningún acuerdo comercial con los Estados Unidos de Norteamérica y por tener más ventajas que en Iquique</p> <p>O8 Intercambio comercial con países vecinos como Chile, Bolivia y Brasil a través de los accesos de las carreteras Interoceánica y Binacional</p> <p>O9 Crecimiento sostenible de la economía peruana</p> <p>O10 Desarrollo económico de la región de Tacna con reducción de la pobreza y crecimiento del poder adquisitivo.</p> <p>O11 Crecimiento de actividades de servicios, agroindustriales y textiles.</p> <p>O12 Crecimiento del turismo (Chile) y las actividades de servicios colaterales.</p> <p>O13 Financiamiento del Programa de Inversiones 2015-2017 en asociación público privada a través del Gobierno Regional de Tacna</p>
<p>ASPECTOS TECNOLÓGICOS , DE INFRAESTRUCTURA Y CONECTIVIDAD</p>	<p>A14 Limitada capacidad de respuesta de las entidades de servicios básicos a las necesidades de ZOFRATACNA (agua, energía eléctrica).</p> <p>A15 Mejor operatividad de los CETICOS por su cercanía a puertos</p>	<p>O14 El Gobierno Regional de Tacna ha considerado en el Plan Basadre proyectos de desarrollo de infraestructura de conectividad con mercados externos:</p> <p>1) Ferrocarril Tacna – Aeropuerto – ZOFRATACNA – ciudad concordia-Arica y aeropuerto – Mega puerto Miguel Grau</p>

		<p>2) Carretera Tacna - Collpa la Paz 3) Carreteras y corredores nacionales articulados para la integración Distrital, Provincial y Regional 4) Carretera Tacna – Tarata-Ticaco-Candarave-Binacional, Carretera Tarata – Capazo- Mazo Cruz – Desaguadero</p> <p>O15 Interés de la inversión privada, en los rubros textiles, de maquila, orgánicos y de servicios tecnológicos (call center y desarrollo de software, BPO). O16 Posibilidad de ampliar los espacios físicos aledaños al Complejo ZOFRATACNA.</p>
<p>ASPECTOS SOCIALES CULTURALES</p>	<p>Y</p> <p>A16 Incremento de la inseguridad ciudadana.</p> <p>A17 Entidades estatales como SUNAT y MEF principalmente, asocian a ZOFRATACNA con el contrabando, generándose una percepción negativa</p> <p>A18 Limitada capacidad de liderazgo de los actores políticos y falta de unidad a nivel de autoridades</p>	<p>O17 Nivel de educación en crecimiento: mano de obra calificada y disponible.</p>

Fuente: PEI 2011-2014
Elaboración Propia

- **FORTALEZAS Y DEBILIDADES**

Como resultado del análisis interno y teniendo como referencia el PEI 2011-2014 vigente, se ha estructurado un **cuadro resumen actualizado de LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES**, que ha significado la ratificación de la mayoría de ellas y la incorporación de nuevos elementos.

Tabla N° 15: Fortalezas y Debilidades

CATEGORIA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
A NIVEL DE ORGANIZACIÓN Y PROCESOS INTERNOS	F1 Gestión por procesos, orientada a la simplificación administrativa para los clientes	D1 No existe un programa de gestión de clientes (CRM, post ventas, etc.) D2 No existe una política de captación de clientes ni un programa de fidelización. D3 No existe un análisis de mercado que permita captar más clientes D4 No existe una política para el ingreso y permanencia de servicios auxiliares D5 El Sistema de Control Interno no es percibido por el personal como una herramienta de mejora D6 Falta de compromiso y difusión en la implementación de sistemas de gestión (Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, Sistema de Control Interno, Sistema de Gestión de Seguridad de la Información, entre otros) D7 Falta de alianzas estratégicas con CETICOS y entidades que influyen en el desarrollo de la Zona Franca (como entidades financieras, ADEX, Cámaras de Comercio, Operadores Logísticos, SNI, Navieras, etc.)
	F2 Diversos Depósitos Francos públicos para almacenamiento de mercancías.	D8 Falta de ordenamiento de las zonas de atención de la Gerencia de Negocios D9 Sistema de seguridad poco eficiente en los

<p style="text-align: center;">A NIVEL OPERATIVO Y LOGÍSTICO</p>	<p>F3 Dispositivos de control de pesaje y trazabilidad para mercancías: Balanza electrónica de 100 toneladas; lectoras de código de barras</p> <p>F4 Despegue de la actividad industrial (existencia de 13 industrias operando)</p> <p>F5 Ubicación geográfica estratégica a nivel de Sudamérica: acceso a vía terrestre (Panamericana, Binacional, Interoceánica) y aérea cercana, permite acceder a mercados de Brasil, Bolivia, Chile.</p> <p>F6 Se tiene una política de atención expeditiva al cliente en el despacho de las mercancías</p> <p>F7 Somos la única zona franca operativa y zona comercial en el Perú</p> <p>F8 Sistema en línea para efectuar operaciones de ingreso y salida de mercancías - Sistema Integrado de Gestión Operativa - SIGO</p>	<p>puntos de ingreso y salida de mercancías, personas y vehículos</p> <p>D10 Exceso de existencias en algunos Depósitos Francos provoca que se almacenen sin considerar medidas de seguridad y ZOFRATACNA no efectúa control de cumplimiento de normas de ordenamiento interno</p> <p>D11 Falta de una política de seguridad para el trabajo y almacenamiento de mercancía extensiva a los usuarios instalados</p>
<p style="text-align: center;">A NIVEL NORMATIVO</p>	<p>F9 Régimen de incentivos tributarios y tratamiento especial en materia aduanera vigentes hasta el 2041, para el desarrollo de sus actividades.</p>	

<p style="text-align: center;">A NIVEL DE INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS</p>	<p>F10 Costos competitivos de cesión en uso de lotes y galpones (en relación a otras zonas francas)</p> <p>F11 Saneamiento físico legal e independización de lotes que posibilitan la cesión en uso y venta</p> <p>F12 Infraestructura adecuada para la implementación de servicios complementarios: comedor, posta médica, banco y agencias de aduanas, entre otros.</p> <p>F13 Disponibilidad de espacio físico: 126 has. de infraestructura habilitadas</p>	<p>D12 Falta una política de administración de lotes y galpones (existe el caso de cesionarios y usuarios que no operan)</p> <p>D13 La provisión de servicios básicos (agua y energía) es limitada para industria alimentaria, e industrias que requieran de una instalación de media tensión.</p> <p>D14 El agua excede los límites máximos permisibles para consumo humano (boro, arsénico, dureza y sulfatos)</p> <p>D15 Necesidad de mejorar, adecuar y construir infraestructura para captar inversionistas (redes de agua, infraestructura para industrias, call center, entre otros)</p> <p>D16 Falta de licenciamiento de software de terceros</p> <p>D17 Falta de administrador de contenidos y múltiples lenguajes en la página web</p>
<p style="text-align: center;">A NIVEL DE RECURSOS HUMANOS</p>	<p>F14 Experiencia acumulada por el personal para el desarrollo de sus tareas</p> <p>F15 Personal con el conocimiento para realizar y sugerir mejoras en los procesos que realiza en su labor diaria.</p>	<p>D18 No existe un procedimiento para medir y comunicar el Clima organizacional (en el cual se percibe cierta mejora) y no existe un plan para mejorarlo</p> <p>D19 Falta de liderazgo y trabajo en equipo de funcionarios y del personal</p> <p>D20 No existe una cultura sólida, unificada y con valores compartidos aún y cuando están definidos en los documentos de gestión.</p> <p>D21 Los recursos humanos se encuentran con bajos niveles de motivación debido principalmente a que los niveles remunerativos no han sido actualizados desde 2002.</p> <p>D22 Limitado conocimiento del personal administrativo sobre la operatividad del sistema de zona franca</p>

		<p>D23 Personal calificado y capacitado (por la entidad) se encuentra en compensación y/o sustitución en busca de nuevas oportunidades</p> <p>D24 Existe personal que realiza la misma función y tiene nivel remunerativo distinto, especialmente en la Gerencia de Operaciones.</p> <p>D25 Bajo nivel de capacitación</p> <p>D26 Personal de las áreas vinculadas a operaciones y ventas no tiene conocimientos del idioma inglés técnico ni comercial.</p> <p>D27 No se cuenta con una herramienta de evaluación de los recursos humanos.</p>
<p>A NIVEL FINANCIERO</p>		<p>D28 Los últimos cinco años el resultado de los Estados Financieros ha sido negativo</p> <p>D29 La entidad no recibe ingresos ordinarios (Tesoro Público)</p> <p>D30 La principal fuente de ingresos es la recaudación del Arancel Especial que se transfiere sin reconocer el gasto operativo que asume el Comité de Administración de ZOFRATACNA para la promoción, la captación y la distribución del arancel especial</p>

Fuente: PEI 2011-2014
Elaboración Propia

1.2.4. ACCIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES

Las acciones estratégicas planteadas se relacionan con los objetivos estratégicos y específicos

Tabla N° 16: Acciones Estratégicas

Objetivo estratégico	Objetivo específico	Acciones estratégicas
1. Generar ventajas competitivas sostenibles para las oportunidades de negocios de los clientes	1.1 Desarrollar servicios que generen competitividad a los negocios de los clientes	<ol style="list-style-type: none"> Mejorar en la competitividad facilitando y modernizando las actividades de comercio exterior, garantizando una cadena logística ágil y segura en el despacho de mercancías. Brindar servicios de buena calidad hacia el cliente y mejorarlos continuamente
	1.2 Incrementar la satisfacción de los clientes	
2. Contribuir al desarrollo socioeconómico sostenible de la Región	2.1 Incrementar la inversión privada en el Sistema ZOFRATACNA	<ol style="list-style-type: none"> Fortalecer la gestión de marketing que permita captar inversionistas que le den sostenibilidad al sistema Desarrollar alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas en los países miembros de la Región, que fomenten el desarrollo de la infraestructura y permita el acceso y la prestación de servicios de distribución física, así como servicios financieros, en mejores condiciones de calidad y precio Gestionar un marco legal que permita la aplicación de mecanismos eficaces de facilitación del comercio exterior Desarrollar la infraestructura y facilitar el acceso y la prestación de servicios de distribución física y financieros en mejores condiciones de calidad y precio
	2.2 Incrementar el desarrollo de actividades autorizadas	
	2.3. Mejorar la infraestructura para el desarrollo de las actividades autorizadas	
3. Fortalecer la gestión interna de la ZOFRATACNA	3.1 Generar recursos que financien el desarrollo del sistema	<ol style="list-style-type: none"> Implementar un modelo de Institución consolidada y reconocida por el logro de resultados mediante la mejora y optimización de la gestión institucional que permita sistemáticamente disponer, implementar y ejecutar herramientas necesarias para el mejor cumplimiento de su Rol Estratégico. Gestión financiera sólida que permita disponer de recursos necesarios para el desarrollo del Sistema ZOFRATACNA y por consiguiente mejor cumplimiento de su rol Estratégico.
	3.2 Mejorar la eficacia de los procesos	
	3.3 Mejorar el desempeño del personal	
	3.4 Mejorar el clima laboral	

Fuente: PEI 2011-2014

1.2.5. BENEFICIOS TRIBUTARIOS

Las mercancías que se internen en esta Zona Franca se consideran como si no estuviesen en el territorio aduanero para efectos de los derechos e impuestos de importación, bajo la presunción de extraterritorialidad aduanera, gozando de un régimen especial en materia tributaria y aduanera.

Tabla N° 17: **Beneficios ZOFRATACNA**

BENEFICIOS TRIBUTARIOS	Exoneración del Impuesto a la Renta 30%
	Exoneración del Impuesto General a las Ventas (IGV) 17%
	Exoneración del Impuesto Promoción Municipal (IPM) 2%
	Exoneración del Impuesto Selectivo al Consumo.
	Exoneración del pago del Ad-Valorem del arancel de aduanas para el ingreso de mercancías.
	Y de todo tributo de Gobierno Central, Regional y Municipal creado o por crearse.
BENEFICIOS ADUANEROS	La maquinaria, equipos, herramientas, repuestos y materiales de construcción necesarios para el desarrollo de sus actividades, procedentes del exterior gozan de suspensión del pago de derechos e impuestos a la importación.
	Los productos manufacturados en ZOFRATACNA cuando ingresan al resto del territorio nacional pagaran la menor tasa arancelaria que aplique el país
	Permanencia indefinida de las mercancías dentro de los Depósitos Francos de la ZOFRATACNA.
	Las exportaciones definitivas hacia la ZOFRATACNA de productos o servicios, le son aplicables las normas de restitución simplificada de los derechos arancelarios y del IGV.
	El ingreso de mercancías a la ZOFRATACNA regulariza los regímenes de admisión temporal para reexportación en el mismo estado y admisión temporal para perfeccionamiento activo.
	La salida de mercancías extranjeras de la ZOFRATACNA hacia terceros países se realizara por cualquier aduana nacional autorizada con la presentación de una solicitud de traslado.

Fuente: Zofratacna.com
Elaboración Propia

1.2.6. ACTIVIDADES ZOFRATACNA

Tabla N° 18: Actividades Principales

ACTIVIDADES INDUSTRIALES	Actividades industriales manufactureras comprendidas en la Clasificación Internacional Industrial Uniforme – CIIU, excepto la lista de mercancías comprendidas en las subpartidas nacionales que será aprobada por Decreto Supremo, de acuerdo con lo dispuesto en el Artículo 9 de la Ley.	
ACTIVIDADES DE MAQUILA	Proceso por el cual ingresan mercancías a la ZOFRATACNA con el objeto que sólo se les incorpore el valor agregado correspondiente a mano de obra.	
ACTIVIDADES DE ENSAMBLAJE	Actividad que consiste en acopar partes, piezas, subconjuntos o conjuntos que al ser integrados dan como resultado un producto con características distintas a dichos componentes.	
ACTIVIDADES AGROINDUSTRIALES	Actividades productivas dedicadas a la transformación primaria de productos agropecuarios y que dicha transformación se realice dentro de la ZOFRATACNA o en la Zona de Extensión.	
ACTIVIDADES DE SERVICIOS	ALMACENAMIENTO	Actividad destinada al Depósito y Custodia de las mercancías procedentes del Exterior, del Resto del Territorio Nacional y/o las producidas o manufacturadas en la ZOFRATACNA y Zona de Extensión, para su posterior comercialización interna y/o externa.
	DISTRIBUCION	Actividad que comprende la comercialización interna y/o externa de las mercancías ingresadas por los usuarios a los Depósitos Francos de la ZGFRATACNA.
	EMBALAJE	Disponer o colocar convenientemente las mercancías dentro de cubiertas para su transporte.
	DESEMBALAJE	Retiro o cambio de las cubierta de las mercancías para su mejor acondicionamiento y/o almacenaje.
	ROTULADO Y ETIQUETADO	Identificación y/o individualización de las mercancías mediante el uso de etiquetas o rótulos
	DIVISION	Redistribución o separación de lotes de mercancías
	CLASIFICACION	Ordenamiento de las mercancías según sus características y otras

EXHIBICION	Mostrar las características de las mercancías al público en lugares determinados para la Administración de la ZOFRATACNA al interior de los Depósitos Francos.
ENVASADO	Introducir mercancías en envases para su conservación o preservación.
REPARACION DE MAQUINARIA MINERA	De acuerdo a la lista de bienes aprobada por Resolución Ministerial del Ministerio de la Producción en coordinación con el Ministerio de Economía y Finanzas, la misma que establecerá las características y requisitos técnicos que deberán cumplir los bienes a ser reparados, reacondicionados y/o sujetos a mantenimiento. Dichos bienes deberán ser de uso exclusivo, por las empresas mineras autorizadas y registradas por el Ministerio de Energía y Minas para el desarrollo de las actividades mineras
CALL CENTER Y DESARROLLO DE SOFTWARE	Actividad de servicios que permite implementar un centro que brinde servicios por llamadas telefónicas, del mismo modo la actividad de servicios de Desarrollo de Software.

Fuente: Zofratacna.com
Elaboración Propia

1.2.7. ARANCEL ESPECIAL

- CAPTACIÓN DEL ARANCEL ESPECIAL**

El Arancel Especial se aplica sobre las importaciones de mercancías cuyo destino es la Zona Comercial de Tacna.

Gráfica N° 07: Arancel Especial

Año	Monto (En Dólares US)
1990	1,128,512
1991	14,034,882
1992	23,440,251
1993	14,880,620
1994	13,923,845
1995	14,090,754
1996	10,452,339
1997	7,380,325
1998	6,411,930
1999	6,282,977
2000	7,545,358
2001	8,769,631
2002	9,152,501
2003	8,245,255
2004	8,461,412
2005	9,044,757
2006	8,917,243
2007	9,500,661
2008	9,719,801
2009	6,564,666
2010	8,089,922
2011	8,945,158
2012	9,016,340
2013	8,728,160
2014	7,436,811
Total	240,164,111

Fuente: Memoria Anual 2014

- **DISTRIBUCIÓN DEL ARANCEL ESPECIAL**

El artículo 1º del Decreto Supremo N°134-2008-EF ha establecido en 6% el Arancel Especial a que se refiere el artículo 19º de la Ley N° 27688, para las mercancías provenientes de terceros países que a través de los depósitos francos de la ZOFRATACNA se internen para su comercialización en la Zona Comercial de Tacna conforme lo establece el artículo 18º de la misma Ley. El Decreto Supremo N°021-2003-MINCETUR en su artículo 2º y artículo 3º dispone la distribución porcentual y fin de gasto del Arancel Recaudado, el mismo que al 31 de diciembre del 2014 fue:

Tabla N° 19: Distribución del Arancel Especial

Organismo Receptor	Distribución % actual	Monto Recibido (En Dólares US)
CONAFRAN - MINCETUR Periodo: Sep 1990 - Diciembre 2014	2%	4,759,518
PET Periodo: Sep 1990 - Diciembre 2014	39%	97,115,245
ZOFRATACNA Periodo: Sep 1990 - Diciembre 2014	27%	71,095,109
CETICOS ILO Periodo: Dic 1991 - Diciembre 2014	10%	30,144,343
M. P. TACNA Periodo: Dic 1991 - Diciembre 2014	7%	15,513,542
M. DIST. A. ALIANZA Periodo: Dic 1991 - Diciembre 2014	3%	6,648,660
GOBIERNO REGIONAL Periodo: Septiembre 2003 - Diciembre 2014	7%	6,667,008
ENAPU Periodo: Septiembre 2003 - Diciembre 2014	1%	4,370,519
CETICOS PAITA Periodo: Abril 2007 - Diciembre 2014	4%	2,566,777
CETICOS MATARANI Periodo: Abril 2007 - Diciembre 2014	2%	1,283,389
TOTAL =>		240,164,111

Fuente: Memoria Anual 2014 - Oficina de Planeamiento y Presupuesto

1.2.8. CAPTACIÓN DE INVERSIONISTAS Y PROMOCIÓN DEL SISTEMA

- **CAPTACIÓN DE INVERSIONISTAS**

Durante el año 2014 se ha desarrollado un total de 5 Subastas Públicas de cesión en uso y venta; adjudicándose espacios físicos por un total de 14,931.00 m² para 15 empresas que proyectan una inversión de U\$S 9, 618,675.90 dólares

En 2014, el Comité de Administración de ZOFRATACNA ha ejecutado las siguientes Subastas Públicas para la cesión en uso de terrenos o galpones con infraestructura.

Gráfica N° 08: Inversión Proyectada de Empresas Adjudicatarias de Espacios Físicos 2014

PERIODO	N° DE SUBASTA	PERSONA NATURAL Y/O JURIDICA A QUIEN SE LE OTORGO LA BUENA PRO	UBICACION LOTE y/o GALPON	ACTIVIDAD	AREA SUBASTADA M2
I TRIMESTRE					
31.01.14	N° 001-2014-ZOFRATA CNA	BOLDPERU SRL.	Mz. J Lts. 2	Almacenamiento	692.25
		IMPORT & EXPORT MARIA EMILIA SAC.	Mz. D Lt. 24	Almacenamiento	675.00
		ROBERTO CACCIOLATO	Mz. U Lts. 1,2,23 y 24	Industria/Maquil a: Procesamiento de algas	2700.00
		TOTAL AREA SUBASTADA EN m2 =>			
II TRIMESTRE					
08.04.14	N° 002 - 2014-ZOFRATA CNA	OLVA CONTAC CENTER SAC	Mz. J Lts. 5	CALL CENTER	692.25
		KURAX SAC.	Mz. G Oficina 4 2do. Piso	Desarrollo de Software distribución/maquila.	29.25
		TOTAL AREA SUBASTADA EN m2 =>			
12.06.14	N° 003 - 2014-ZOFRATA CNA	PLASTICOS AGRICOLAS Y GEOMEMBRANAS SAC.	Mz. A Lte. 1	Industria/Maquil a: Láminas de plástico de diferente densidad	3,578.38
		TOTAL AREA SUBASTADA EN m2 =>			
	N° 004-2014-ZOFRATA CNA	PLASTICOS AGRICOLAS Y GEOMEMBRANAS SAC.	Mz. A Lt. 1C	Industrial	238.87
		SOFTWARE 3000 S.A.C.	Mz. G Block D'Oficinas 1 – primer piso	Desarrollo de Software	58.70
		SOFTWARE 3000 S.A.C.	Mz. G Block D'Oficinas 2 – primer piso	Maquila	58.70
		FRIGORIFICOS KOBFOOD SAC	Mz. I Lote 1A	Industrial	2,698.88
		AGUA SAN FRANCISCO E.I.R.L.	Mz. >K Lt. 03	Industrial	675.00
		MANUFACTURERA Y DISTRIBUIDORA REGIONAL SOCIEDAD ANONIMA	Terrenbo 1 Sub lote 1 A-3	Industrial	1,000
		TOTAL AREA SUBASTADA EN m2 =>			
IV TRIMESTRE					
28/11/2014	N° 005-2004-ZOFRATA CNA	Confecciones & Creaciones JJC I.R.L.	Mz. O Lt. 18	INDUSTRIAL	675.00
		La Inmaculada S.A.C.	Mz. J Lt. 17	DESARROLLO DE SOFTWARE	900.00
		Kurax S.A.C.	Mz. J Lt. 3	INDUSTRIAL	258.02
		TOTAL AREA SUBASTADA EN m2 =>			

Fuente: Memoria Anual 2014 - Gerencia de Negocios ZOFRATACNA

Al 31 de diciembre de 2014, se encuentran operando en la Zona Franca de Tacna un total de 15 industrias; asimismo, 12 industrias se encuentran en proceso de instalación.

Gráfica N° 09: Empresas Industriales Operando al 31-12-2014

N°	Fecha usuario	Codición lote	EMPRESA	RUC
1	20-Sep-07	C.U.	CORPORACION EL CORCEL NEGRO S.A.C.	20449322372
2	25-Sep-07	C.U.	PERU SWEET HOME E.I.R.L.	20449329971
3	05-Dic-08	C.U.	AGRO INDUSTRIAS INCA PERU E.I.R.L.	20449411553
4	23-Sep-10	C.U.	INVERSIONES YEKATEX E.I.R.L.	20532573301
5	22-Dic-10	C.U.	CHYFLY SHOES S.A.C.	20532544620
6	10-Feb-11	C.L.	LADRILLERA MAXX SAC.	20532613028
7	23-Nov-11	C.U.	CHIANG SHOES SAC.	20544311981
8	07-Dic-11	CU	IRASA IMPORTACIONES SRL.	20119545375
9	27-Abr-12	C.U.	HELADOS ARUBA SRL.	20532875065
10	17-Jun-12	S.A.	CLEVERTEX IMPORT AND EXPORT SAC	20449259310
11	25-Nov-10	C.U.	MASTER BREW E.I.R.L.	20520060406
12	03-May-13	C.U.	MARCAHUASI SRL	20519885078
13	02-Dic-13	C.U.	DANIEL ARANIBAR BLANCO	10007958574
14	16-set-2013	C.U.	ZEBALLOS DAVILA DE VILCHEZ RUTH D.	10076026951
15	26-Dic-13	C.U.	BONAS OLIVAS SAC.	20533028072

Fuente: Memoria Anual 2014 - Gerencia de Negocios ZOFRATACNA

Gráfica N° 10: Empresas Industriales en Proceso de Instalación al 31-12-2014

N°	Fecha usuario	Codición lote	EMPRESA	RUC
1	24-Mar-11	C.L.	STEEL INDUSTRY PERU SAC	20532644250
2	Cesionario	C.U.	MAQUILADORA ZOFRA SA	20532893047
3	03-Dic-12	C.U.	HANGZHOU COMPAÑÍA SAC	20538739449
4	03-May-13	C.U.	MARCAHUASI SRL	20519885078
5	16-May-13	C.U.	EMPORIO SUDAMERICANO EIRL	20549849017
6	17-Jun-13	C.U.	JL. INFORMATICA	20520023039
7	11-Dic-13	C.U.	FRIGORIFICOS KOBEOODS SAC	20533147918
8	20-Sep-13	C.L.	MANUFACTURERA Y DISTRIBUIDORA REGIONAL SA.	20532559147
9	4-Oct-13	C.L.	TRANSPORTE ALAMEDA WORD SAC	20449382944
10	27-Ago-14	C:U:	PLASTICOS AGRICOLAS Y GEOMEMBRANAS SAC	20525728600
11	2-Oct-14	C:U:	AGUA SAN FRANCISCO EIRL	20533284826
12	cesionario	C:U:	CONFECCIONES &CREACIONESJ.J.C E.I.R.L.	20533319981

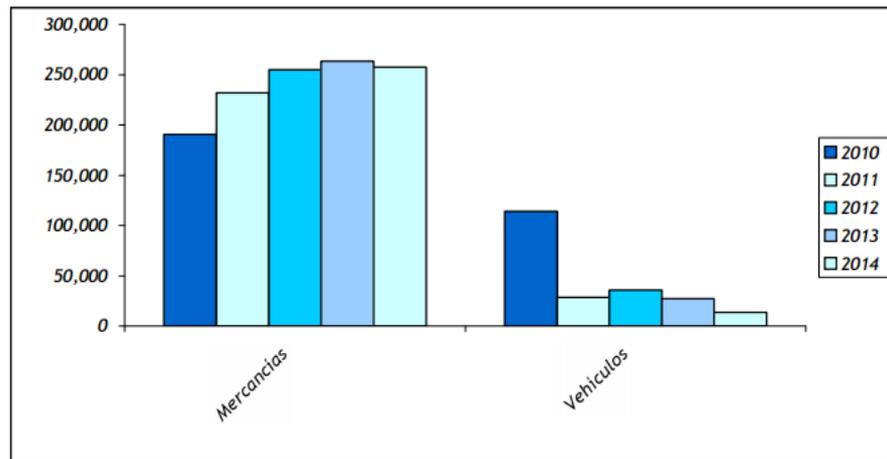
Fuente: Memoria Anual 2014 - Gerencia de Negocios ZOFRATACNA

1.2.9. ZOFRATACNA EN CIFRAS

- **COMPRA DE MERCANCIAS Y VEHICULOS 2010 / DICIEMBRE 2014**

Gráfica N° 11: Compras de Mercancías y Vehículos
(Miles de US\$ CIF)

Año	Mercancías	Vehículos	Total
2010	190,631.00	114,193.26	304,824.26
2011	231,927.23	28,342.52	260,269.75
2012	255,085.51	35,865.93	290,951.44
2013	263,486.68	27,085.27	290,571.95
2014	257,358.48	13,490.86	270,849.34
Total	1,198,488.90	218,977.84	1,417,466.74

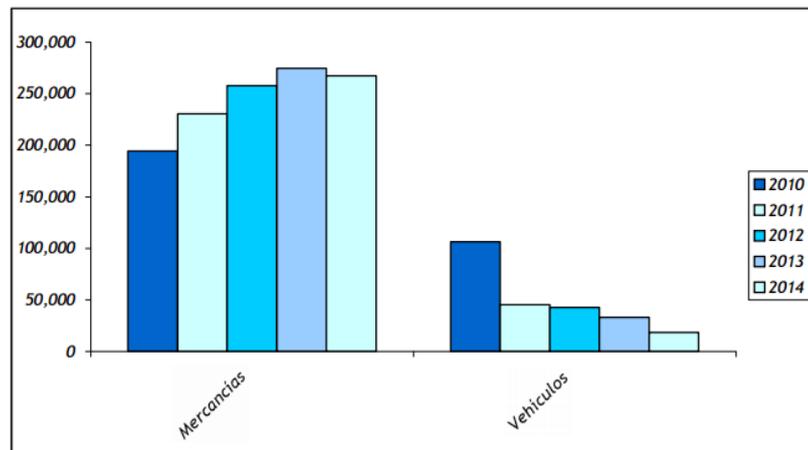


Fuente: Página web ZOFRATACNA
Transparencia

- **VENTA DE MERCANCIAS Y VEHICULOS 2010 / DICIEMBRE 2014**

Gráfica N° 12: Compras de Mercancías y Vehículos
(Miles de US\$ CIF)

Año	Mercancías	Vehículos	Total
2010	194,215.54	106,357.36	300,572.90
2011	230,345.26	45,410.14	275,755.39
2012	257,919.46	42,798.89	300,718.35
2013	274,603.58	33,173.37	307,776.94
2014	267,224.71	18,255.35	285,480.06
Total	1,224,308.54	245,995.11	1,470,303.65

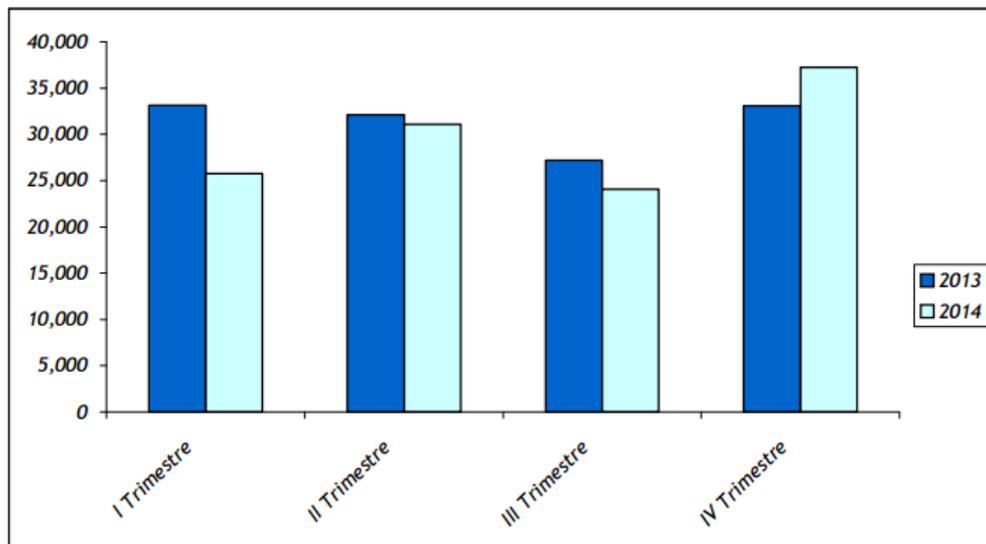


Fuente: Página web ZOFRATACNA
Transparencia

- VENTAS AL RESTO DEL TERRITORIO NACIONAL IV TRIMESTRE / 2013-2014**

Gráfica N° 13: Ventas al Resto del Territorio Nacional
(Miles de US\$ CIF)

Trimestre	2013			2014			Variación porcentual		
	R. General	Otros CETICOS	Total	R. General	Otros CETICOS	Total	R. General	Otros CETICOS	Total
I Trimestre	33,116.04	0.00	33,116.04	25,757.64	0.00	25,757.64	-22.22%	0.00%	-22.22%
II Trimestre	32,095.66	0.00	32,095.66	31,062.32	2.86	31,065.17	-3.22%	0.00%	-3.21%
III Trimestre	27,170.81	0.00	27,170.81	24,047.10	0.00	24,047.10	-11.50%	0.00%	-11.50%
IV Trimestre	33,107.03	0.00	33,107.03	37,246.01	0.00	37,246.01	12.50%	0.00%	12.50%
Total	125,489.53	0.00	125,489.53	118,113.06	2.86	118,115.91	-5.88%	0.00%	-5.88%

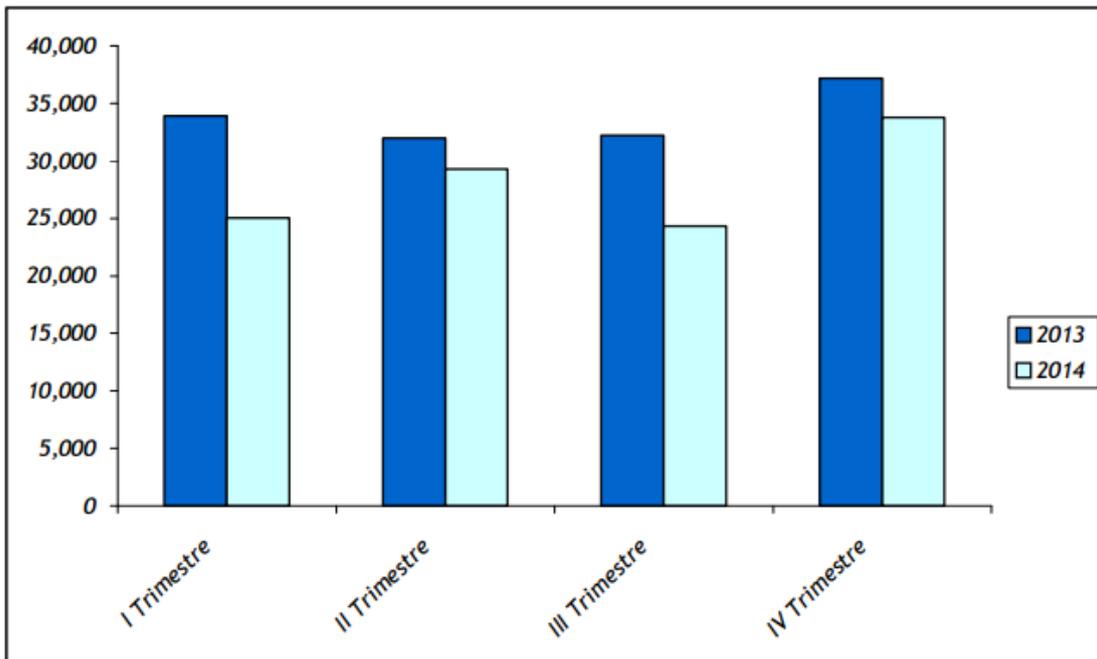


Fuente: Página web ZOFRATACNA
Transparencia

- **VENTAS A LA ZONA COMERCIAL DE TACNA IV TRIMESTRE / 2013-2014**

Gráfica N° 14: Ventas a la Zona Comercial
(Miles de US\$ CIF)

Trimestre	2013	2014	Var %
I Trimestre	33,885,637.69	25,042,179.68	-26.10%
II Trimestre	31,992,459.69	29,272,757.27	-8.50%
III Trimestre	32,223,965.26	24,316,133.65	-24.54%
IV Trimestre	37,161,749.84	33,777,639.10	-9.11%
Total	135,263,812.49	112,408,709.70	-16.90%

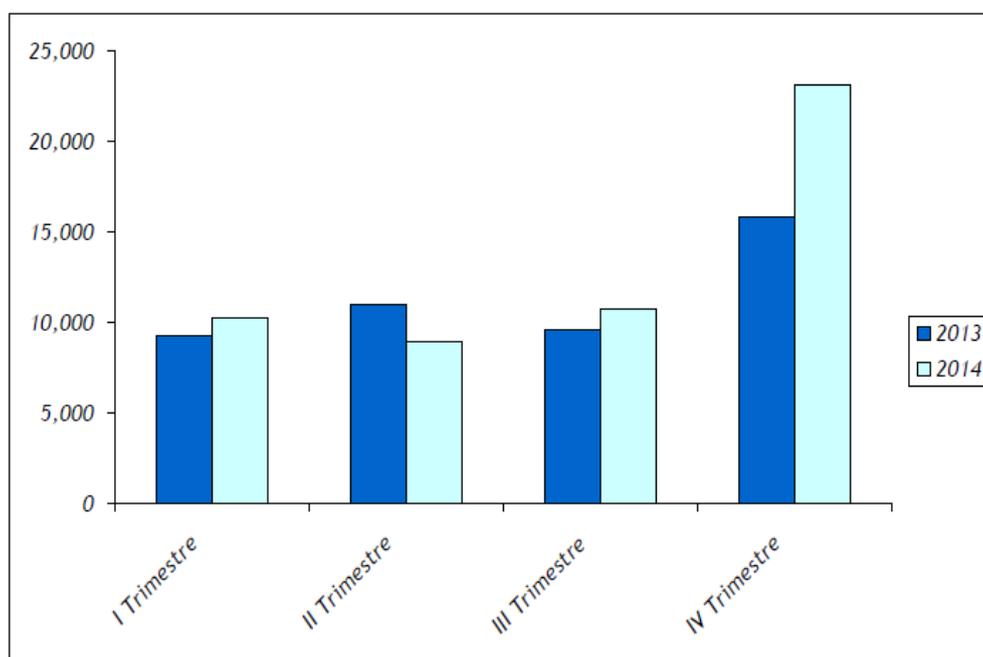


Fuente: Página web ZOFRATACNA
Transparencia

- **VENTAS AL EXTERIOR IV TRIMESTRE / 2013-2014**

Gráfica N° 15: Ventas al Exterior
(Miles de US\$ CIF)

Trimestre	2013			2014			Var %		
	Exportación	Reexpedición	Total	Exportación	Reexpedición	Total	Exportación	Reexpedición	Total
I Trimestre	907.65	8,351.89	9,259.54	569.26	9,696.18	10,265.44	-37.28%	16.10%	10.86%
II Trimestre	412.34	10,618.03	11,030.37	571.68	8,378.79	8,950.47	38.64%	-21.09%	-18.86%
III Trimestre	724.67	8,898.44	9,623.12	299.33	10,457.04	10,756.37	-58.69%	17.52%	11.78%
IV Trimestre	981.10	14,849.46	15,830.57	715.92	22,404.99	23,120.91	-27.03%	50.88%	46.05%
Total	2,044.66	27,868.36	29,913.02	1,440.28	28,532.01	29,972.29	-29.56%	2.38%	0.20%

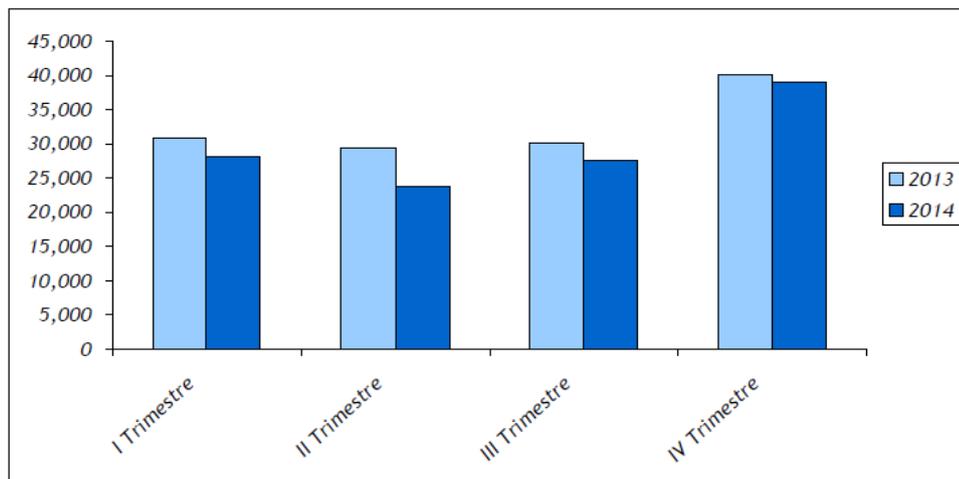


Fuente: Página web ZOFRATACNA
Transparencia

- **DECLARACIONES JURADAS DE EQUIPAJE PRESENTADAS COMPARATIVO IV TRIMESTRE 2013-2014**

Gráfica N° 16: Declaraciones Juradas
(Miles de US\$ CIF)

Trimestre	2013	2014	Var. %
I Trimestre	30,881	28,143	-8.87%
II Trimestre	29,368	23,717	-19.24%
III Trimestre	30,156	27,604	-8.46%
IV Trimestre	40,223	39,113	-2.76%
Total	130,628	118,577	-9.23%

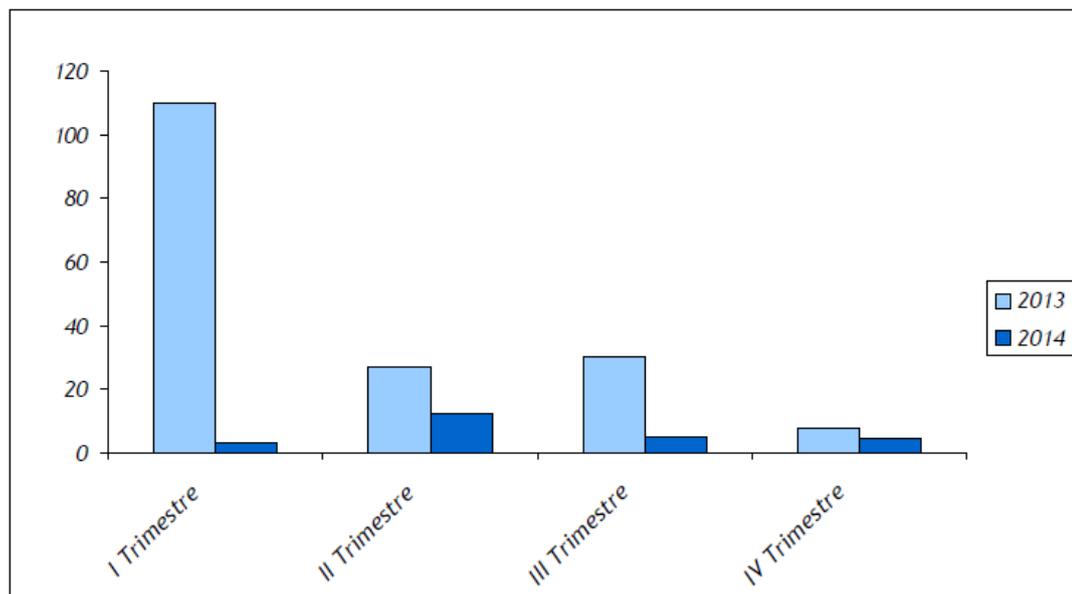


Fuente: Página web ZOFRATACNA
Transparencia

- **VENTA DE VEHÍCULOS REACONDICIONADOS IV TRIMESTRE /2013-2014**

Gráfica N° 17: Vehículos Reacondicionados
(Unidades)

Trimestre	2013	2014	Total
I Trimestre	110	3	-97.27%
II Trimestre	27	12	-55.56%
III Trimestre	30	5	-83.33%
IV Trimestre	8	4	-50.00%
Total	175	24	-86.29%



Fuente: Página web ZOFRATACNA
Transparencia

• **CAPTACIÓN Y DISTRIBUCION DEL ARANCEL ESPECIAL SEPTIEMBRE 1990 – DICIEMBRE 2014**

Gráfica N° 18: Distribución Arancel
(Miles de US\$ CIF)

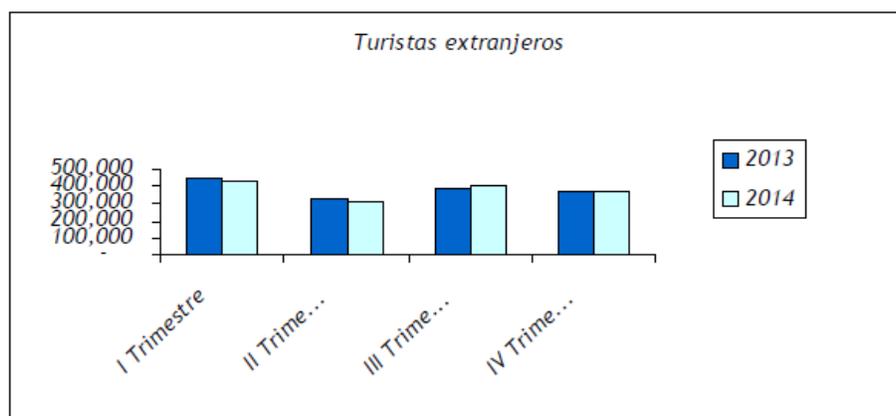
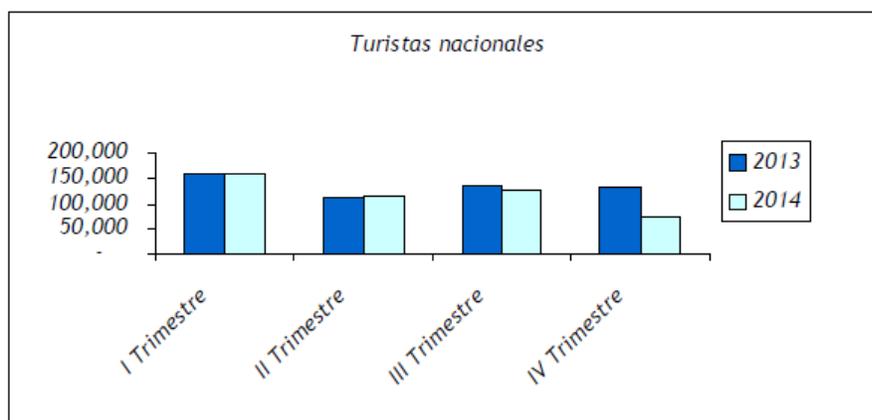
Año	CONAFRAN - MINCETUR	PET	ZOFRATACNA	CETICOS ILO	M. P. TACNA	M. DIST. A. ALIANZA	GOBIERNO REGIONAL	ENAPU	Cetic. Paíta	Cetic. Matar	TOTAL
	2%	42%	31%	5%	7%	3%	0%	0%	0	0	
DS N° 021-2003	2%	39%	27%	5%	7%	3%	7%	12%	0	0	
DS N° 005-2007	2%	39%	27%	10%	7%	3%	7%	1%	4%	2%	
1990	22.57	552.97	552.97	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1,128.51
1991	236.93	6009.27	5996.64	879.91	78.49	33.64	0.00	0.00	0.00	0.00	14,034.88
1992	468.81	9648.01	7121.15	3905.15	1608.00	689.14	0.00	0.00	0.00	0.00	23,440.26
1993	297.61	6124.06	4520.73	2479.11	1020.81	437.49	0.00	0.00	0.00	0.00	14,880.61
1994	278.48	5731.05	4230.06	2319.71	955.18	409.36	0.00	0.00	0.00	0.00	13,923.84
1995	281.82	5799.75	4280.77	2347.52	966.63	414.27	0.00	0.00	0.00	0.00	14,090.76
1996	209.05	4302.18	3175.42	1741.36	717.03	307.30	0.00	0.00	0.00	0.00	10,452.34
1997	147.61	3037.74	2242.14	1229.56	506.29	216.98	0.00	0.00	0.00	0.00	7,380.32
1998	128.24	2639.15	1947.94	1068.23	439.86	188.51	0.00	0.00	0.00	0.00	6,411.93
1999	125.66	2586.07	1908.77	1046.74	431.01	184.72	0.00	0.00	0.00	0.00	6,282.97
2000	150.91	3105.67	2292.28	1257.06	517.61	221.83	0.00	0.00	0.00	0.00	7,545.36
2001	175.39	3609.58	2664.21	1461.02	601.60	257.83	0.00	0.00	0.00	0.00	8,769.63
2002	183.05	3767.17	2780.53	1524.81	627.86	269.08	0.00	0.00	0.00	0.00	9,152.50
2003	164.91	3312.55	2396.65	1048.88	565.62	242.41	189.46	324.78	0.00	0.00	8,245.26
2004	169.23	3233.95	2238.89	414.61	580.45	248.77	580.45	995.06	0.00	0.00	8,461.41
2005	180.90	3456.91	2393.24	443.19	620.47	265.92	620.47	1063.66	0.00	0.00	9,044.76
2006	178.35	3408.17	2359.50	436.95	611.72	262.17	611.72	1048.67	0.00	0.00	8,917.25
2007	190.01	3631.15	2513.88	807.46	651.75	279.32	651.75	365.03	273.54	136.77	9,500.66
2008	194.40	3714.91	2571.86	952.54	666.78	285.76	666.78	95.25	381.02	190.51	9,719.81
2009	131.29	2509.02	1737.01	643.34	450.34	193.00	450.34	64.33	257.33	128.67	6,564.67
2010	161.80	3091.97	2140.59	792.81	554.97	237.84	554.97	79.28	317.12	158.56	8,089.91
2011	178.90	3418.84	2366.89	876.63	613.64	262.99	613.64	87.66	350.65	175.33	8,945.16
2012	180.33	3446.05	2385.72	883.60	618.52	265.08	618.52	88.36	353.44	176.72	9,016.34
2013	174.56	3335.90	2309.47	855.36	598.75	256.61	598.75	85.54	342.14	171.07	8,728.16
2014	148.74	2842.35	1967.78	728.81	510.17	218.64	510.17	72.88	291.52	145.76	7,436.81
Total US\$	4,760	97,115	71,095	30,144	15,514	6,649	6,667	4,370	2,567	1,283	240,164

Fuente: Página web ZOFRATACNA
Transparencia

• **MOVIMIENTO TURÍSTICO IV TRIMESTRE 2013-2014**

Gráfica N° 19: Movimiento Turístico
(Miles de US\$ CIF)

Trimestre	Servicio nacional Buses (Moquegua, Arequipa, Lima)			Servicio nacional Colectivos (Tacna, Moquegua, Ilo)			Turistas nacionales (1)			Turistas extranjeros (2)		
	2013	2014	Var %	2013	2014	Var %	2013	2014	Var %	2013	2014	Var %
I Trimestre	149,649	156,059	4.28%	9,662	2,733	-71.71%	159,311	158,792	-0.33%	448,619	432,529	-3.59%
II Trimestre	104,729	111,254	6.23%	7,401	3,044	-58.87%	112,130	114,298	1.93%	336,504	314,033	-6.68%
III Trimestre	131,908	122,574	-7.08%	2,621	1,611	-38.53%	134,529	124,185	-7.69%	393,514	400,516	1.78%
IV Trimestre	131,019	73,288	-44.06%	1,467	1,360	-7.29%	132,486	74,648	-43.66%	368,906	375,835	1.88%
Total	517,305	463,175	-10.46%	21,151	8,748	-58.64%	538,456	471,923	-12.36%	1,547,543	1,522,913	-1.59%

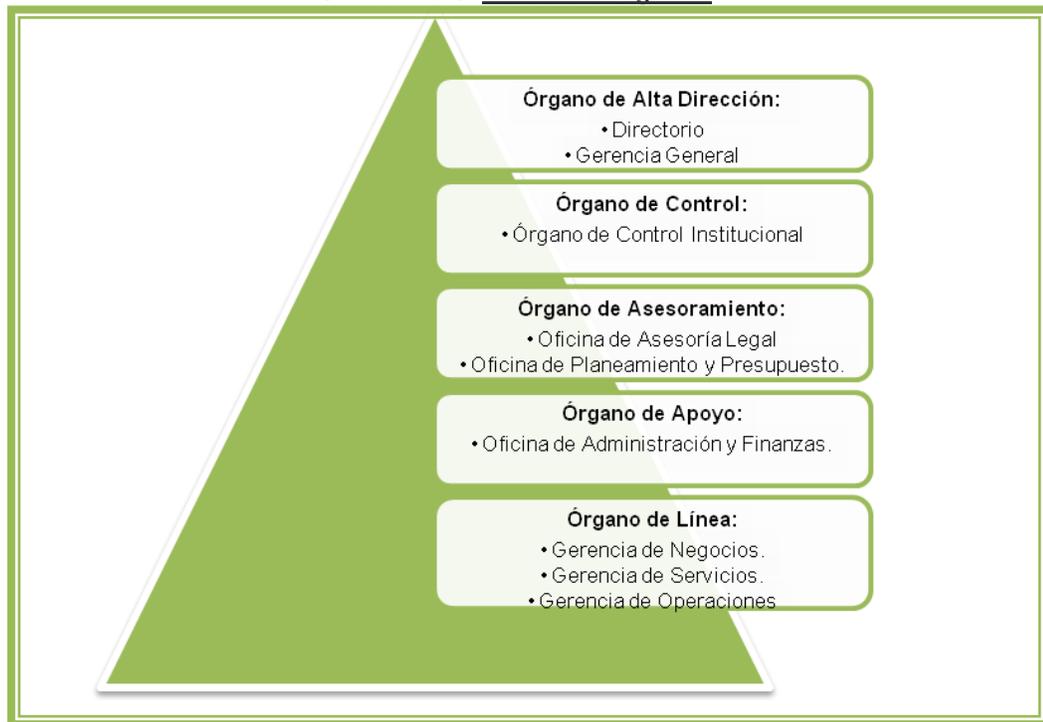


Fuente: Página web ZOFRATACNA

1.2.10. ESTRUCTURA ÓRGANICA

La estructura orgánica de la ZOFRATACNA es la siguiente:

Gráfica N° 20: Estructura Orgánica



Fuente: MOF ZOFRATACNA
Elaboración Propia

1.2.11. ORGANIGRAMA DE ZOFRATACNA

Gráfica N° 21: Organigrama



Fuente: MOF ZOFRATACNA

1.2.12. NUMERO DE TRABAJADORES

Tabla N° 20: Trabajadores ZOFRATACNA

ORGANOS		NUMERO DE TRABAJADORES
ÓRGANOS DE ALTA DIRECCIÓN	PRESIDENCIA	1
	GERENCIA GENERAL	10
ÓRGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL	ÓRGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL	3
ÓRGANOS DE ASESORAMIENTO	OFICINA DE ASESORÍA LEGAL	4
	OFICINA DE PLANEAMIENTO Y PRESUPUESTO	9
ÓRGANO DE APOYO	OFICINA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	27
ÓRGANOS DE LÍNEA	GERENCIA DE NEGOCIOS	8
	GERENCIA DE SERVICIOS	25
	GERENCIA DE OPERACIONES	48
	TOTAL	133

Fuente: CAP ZOFRATACNA
Elaboración Propia

1.2.13. RECURSOS HUMANOS

Encargado de planear, organizar y supervisar el Recurso Humano, proponiendo lineamientos y directivas para su optimización y mejoramiento continuo, administra las políticas de remuneraciones y bienestar social.

- **CUADRO ORGÁNICO**

Gráfica N° 22: Cuadro Orgánico de Cargos del Órgano de Apoyo

N° ORDEN	NOMENCLATURA DE CARGO / CARGO ESTRUCTURAL	CAP		CC		DENOMINACION DEL CARGO FUNCIONAL
		CODIGO	CLASIFICACIÓN	N° ORDEN	CODIGO	
ORGANO DE APOYO						
VI.	ORGANO:	Oficina de Administración y Finanzas				
VI.1	UNIDAD ORGÁNICA:	Oficina de Administración y Finanzas				
029	Jefe de Oficina	Z-051-02-D2	EC	3	Z-05-29-EC-D2	Jefe de la Oficina de Administración y Finanzas
	Sub Total	1				
Área de Recursos Humanos						
030	Jefe de Área	Z-051-04-P4	SP-EJ	8	Z-05-28-EJ-P4	Jefe del Área de Recursos Humanos
031	Especialista Administrativo I	Z-051-05-P1	SP-ES	28	Z-05-16-ES-P1	Especialista en Remuneraciones
032	Asistente Social I	Z-051-05-P1	SP-ES	16	Z-55-04-ES-P1	Especialista en Trabajo Social
033	Asistente Administrativo I	Z-051-05-E1	SP-ES	70	Z-05-05-ES-E1	Técnico en Asistencia y Legajo de Personal
	Sub Total	4				

Fuente: MOF ZOFRATACNA
Elaboración Propia

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

En este capítulo se desarrollan los fundamentos teóricos de esta investigación como base para la construcción de aportes sustanciales para las variables en estudio. El marco teórico está compuesto por los siguientes puntos:

- ✓ Antecedentes de la Investigación.
- ✓ Bases Teóricas.
- ✓ Definición de Conceptos.

Cada uno de estos puntos se desarrollan con el objetivo de presentar los principales aportes de la teoría de la Gestión de Recursos Humanos con relación a la Productividad Laboral en el contexto de las Zonas Francas.

2.1. ANTECEDENTES RELACIONADOS CON LA INVESTIGACIÓN

2.1.1. A NIVEL INTERNACIONAL

En la *Universidad Rafael Landívar de Guatemala*, *Silvia Maria Fuentes Navarro*, realizo una tesis titulada “*Satisfacción Laboral y su influencia en la Productividad*”, en donde el objetivo inicial de este estudio es establecer la influencia que tiene la satisfacción laboral en la productividad del recurso humano, así como el evaluar el nivel de satisfacción que tienen los empleados, determinar la importancia que el personal rinda como la empresa desea y se sienta satisfecho con su trabajo; además los efectos que conlleva esto en la productividad para que al finalizar se propongan estrategias para elevar el nivel de satisfacción del recurso humano que repercutirá en la productividad de los empleados. Se concluye que no existe influencia entre la satisfacción laboral y productividad. Se recomienda efectuar mediciones de satisfacción laboral periódicamente para mantener información actualizada de la misma y se propone la comunicación asertiva como estrategia para mejorar la satisfacción del recurso humano, por medio de capacitaciones.

En la universidad Politécnica de Valencia, Emilio Mario Venutolo, realizó una tesis titulada “Estudio del Clima Laboral y la Productividad en empresas pequeñas y medianas: El transporte vertical en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (Argentina), en el cual se estudió de qué manera impacta el clima laboral en la productividad de medianas y pequeñas organizaciones. Dada la vastedad de este objeto de estudio, se ha decidido acotarlo centrando la mirada en el funcionamiento de las pequeñas y medianas empresas encargadas del servicio de transporte vertical en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (Argentina).

Al emplear técnicas tales como encuestas y observación directa, se pudo llegar a la conclusión de que los aspectos negativos de las variables tienden a ser muy elevados en indicadores tales como cooperación, resolución de conflictos e identificación con los objetivos de la empresa. Esto sería consecuencia de un gerenciamiento deficiente de recursos humanos. Por ello, es posible corroborar las hipótesis planteadas.

La investigación concluye planteando algunas posibles soluciones a las deficiencias señaladas, que podrán ser de mayor o menor efectividad de acuerdo a las particularidades de cada organización. A este respecto, queda abierta la posibilidad de ulteriores trabajos y líneas de análisis e investigación sobre el tema.

2.1.2. A NIVEL NACIONAL

En la *Universidad Nacional Mayor de San Marcos*, Luis Guillermo Montes Gallo, realizó una tesis titulada “*Eficacia de cuatro sistemas de capacitación sobre el Desempeño Laboral de empleados de una empresa de servicios telefónicos*”, la investigación estuvo orientada a comprobar si diferentes sistemas de enseñanza, tanto presencial como no presencial (Virtual, Video Conferencia y Audio Conferencia) determinaban diferencias significativas en cuanto al desempeño laboral en un grupo de empleados dedicados a la Atención al Cliente en la empresa Telefónica. El estudio de campo realizado permitió comprobar que los cuatro

sistemas de enseñanza obtienen resultados altamente diferenciados. El sistema presencial fue el más eficaz entre todos los sistemas investigados, pero también el más costoso. Le siguieron el sistema virtual, el sistema videoconferencia y el sistema audioconferencia. Los dos últimos fueron los menos eficaces y también los de menor costo. Se plantearon las conclusiones y recomendaciones del caso, donde podemos destacar el uso del sistema blended.

En la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Pedro Leonardo Tito Huamani, realizó una tesis titulada “Gestión por competencia y productividad Laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitana”, la cual se orienta a demostrar que una gestión organizacional de las personas, basada en el reconocimiento y valoración individual de sus competencias laborales –*conformada por los dominios conceptuales, procedimentales y actitudinales*-, sí permite elevar sus niveles de productividad en su trabajo. Dicho de otro modo, una organización que instituye a las competencias personales, como un modelo de gestión organizacional, donde la ejecución de todas las funciones inherentes a los colaboradores, pasa necesariamente por la valoración y reconocimiento de sus competencias cognitivas, procedimentales y actitudinales, estará en una mejor posición de mejorar y/o elevar los resultados de sus trabajos.

Los resultados, dado que desde el punto de vista cuantitativo se demuestran las hipótesis, y desde el punto de vista cualitativo se identifican y se refinan los hallazgos. Con tales insumos se propone una mejor distribución de planta en el proceso productivo, se elaboran el catálogo de competencias transversales para el sector y los perfiles para cada puesto tipo desde este enfoque. De la misma forma se propone una metodología de implantación del modelo en el sector. En ese orden de ideas, las recomendaciones pasan porque se instituya un proceso de formación y capacitación permanente de los cuadros directivos y técnicos, creando centros e institutos que tanto el sector privado y público deben asumirlas

2.1.3. A NIVEL LOCAL

En la Universidad Privada de Tacna, Cesilu Chiri Atencio (2013), realizo una tesis, *“Influencia de la Gestión de los Recursos Humanos en el Desempeño Laboral: Propuesta de Modelo de Gestión Estratégica de los Recursos Humanos de los Trabajadores del Proyecto Especial Tacna”*, en la investigación se estudió a fondo la Gestión de los Recursos Humanos de una de las principales instituciones públicas del Gobierno Regional de Tacna, “El Proyecto Especial Tacna”. Es por ello que considerando que existe un grupo de trabajo especializado en administrar soluciones hídricas para nuestra ciudad, de cierto modo nos encontramos como ciudadanos en una situación de dependencia en esta institución y su grupo de colaboradores para abastecernos de tal necesidad primaria como lo es el agua. En tal sentido será importante entender cuáles son los niveles de consideración del talento humano del Proyecto para motivar la búsqueda de soluciones de esta índole para bien de nuestra ciudad.

Cabe mencionar que un colaborador motivado y con las óptimas condiciones laborales ejercerá un mejor desempeño, y para beneficio de la sociedad esto se deberá expresar en mejores propuestas para la ampliación de los recursos hídricos y soluciones relacionados a estos. Esta investigación por lo tanto, realizara un análisis de la gestión del personal del Proyecto Especial Tacna para llegar a entender finalmente la eficiencia con la que se gestiona aquellos talentos cuya función es cuidar el agua que todos requerimos.

En la Universidad Privada de Tacna, Rubí Velarde Aduvire (2009), realizo una tesis titulada *“Estudios de las Competencias Directivas y su Relación con el Rendimiento Laboral en ZOFRATACNA”*, esta investigación se centra en el estudio de las competencias directivas, de parte del jefe. La competencia es una característica personal que subyace y determina los comportamientos que se llevan a cabo. De acuerdo al gráfico del iceberg, del cual solo se observa la punta, ello equivaldría a los comportamientos observables, se ve que en la parte

oculta del iceberg se esconderían las aptitudes y habilidades, rasgos de personalidad, actitudes y valores, conocimientos y motivos del sujeto. En este planteamiento, las competencias no se evalúan a través de tests o exámenes de conocimientos, sino a través de los comportamientos que lleva a cabo la persona. De esta forma, en este planteamiento, al referirse a características personales que subyacen a los comportamientos, las competencias se considera que se agrupan en cinco grandes grupos, de acuerdo con los autores Mitrani, Dalziel y Suarez. A través del presente trabajo de investigación se busca contribuir con el conocimiento científico, que permita entender y analizar la problemática de la ZOFRATACNA, teniendo a la búsqueda, de convertirse en una fuente de conocimiento y de generación de nuevas investigaciones.

La justificación del presente trabajo de investigación se centra en los siguientes ejes:

- Relevancia científico- social.
- Relevancia académica.
- Relevancia practico- institucional

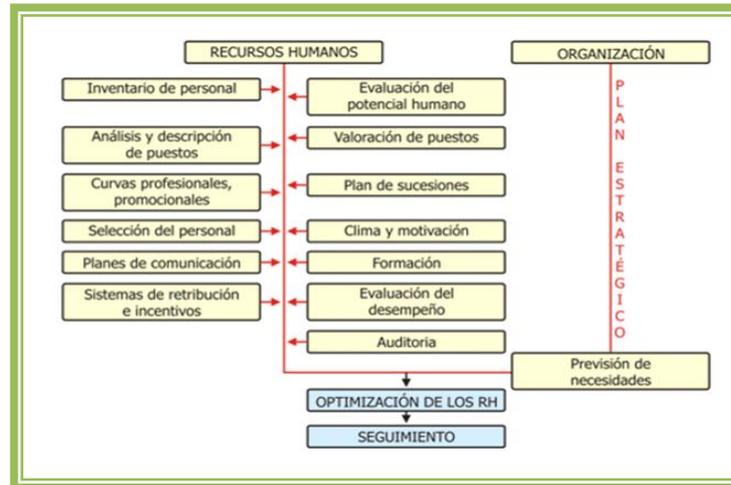
2.2. BASES TEÓRICAS – CIENTÍFICAS

- **Según Harper y Lynch (1992)** plantean un modelo de Gestión de Recursos Humanos fundamentado en que la organización requiere RH en determinada cantidad y calidad, precisamente, la GRH permite satisfacer esta demanda, mediante la realización de un conjunto de actividades que se inician con el inventario de personal y la evaluación del potencial humano.

A partir del conocimiento de los RH con que cuenta, se desarrollan las restantes actividades (análisis y descripción de puestos; curvas profesionales; promoción; planes de sucesión; formación; clima y motivación; selección de personal y "headhunting"; planes de comunicación; evaluación del desempeño: retribución e incentivos).

Las actividades conjuntamente con la previsión de necesidades de la organización, permite la optimización de los RH. Todo lo cual requiere de un seguimiento constante para verificar la coincidencia entre los resultados obtenidos y las exigencias de la organización.

Gráfica N° 23: Modelo Harper y Lynch (1992)



Fuente: Harper y Lynch (1992)

- Según La Corporación Andina de Fomento (CAF)**, institución latinoamericana de estudios empresariales, plantea la necesidad de cambiar los enfoques tradicionales de administración de personal por otros enfoques, determinados por las características del entorno donde operan las empresas en la actualidad. Este entorno obliga a las organizaciones a incrementar la competitividad y conduce a colocar en el centro de la estrategia empresarial el mejoramiento de la calidad y la productividad: sin productividad y calidad es imposible aumentar la competitividad. Este hecho redimensiona la relevancia de los RH pues él constituye el centro de cualquier proceso de mejoramiento de la calidad y la productividad. Para que el RH contribuya efectivamente al proceso de mejoramiento de acuerdo al esquema descrito, es necesario trabajar con tres variables de las cuales depende la efectividad del RH: habilidad; motivación; flexibilidad o adaptación al cambio.

Estas tres variables tienen que operar de forma simultánea, pues de lo contrario la efectividad del trabajo disminuye. Esto es crucial para el sistema de GRH que debe integrarse, según estos autores, por los siguientes subsistemas:

- ✓ **Subsistema de puestos y cargos:** Encargado de la definición de los perfiles genéricos, incorporando funciones de mejora, control y mantenimiento y susceptibles a cambios o modificaciones permanentes.
- ✓ **Subsistema de entrenamiento y desarrollo:** Entendiendo por entrenamiento no solo la formación para llevar a cabo su labor en el puesto sino también, permitir desarrollar las habilidades necesarias en el trabajador para mejorar las operaciones y equipos, atenderlos y rotar por diferentes puestos de trabajo, facilitando esto los cambios en las estructuras de trabajo.
- ✓ **Subsistema de retribución y reconocimiento:** Debiendo estructurarse sobre la base de compartir los beneficios del proceso de mejora, de estimular la permanencia como condición de acumulación de capacidad desarrollada. Este nuevo enfoque es una ruptura del modelo tradicional y tiene el propósito fundamental de recompensar al individuo por su capacidad y aporte a la empresa.
- ✓ **Subsistema de evaluación:** Incluye evaluar la capacidad de cooperación, conocimientos del trabajador, aportes realizados tanto al mejoramiento del proceso como al incremento de la calidad y desarrollo con iniciativas propias.
- ✓ **Subsistema de selección:** Consiste en la búsqueda de personal, orientado por la visión de la empresa

(Planificación de largo alcance) haciendo énfasis en la evaluación del potencial de desarrollo del individuo y no sólo en sus habilidades en el momento dado. Se buscarán personas con posibilidades de desempeñarse en la organización y seleccionar RH con capacidades para trabajar en equipos y realizar contribuciones a la empresa y al mismo tiempo con potencial para aprender y desarrollarse.

- ✓ **Subsistema de participación:** Debe permitir estimular la participación de los trabajadores tanto en el diseño de su puesto como en la búsqueda e implantación de mejoras y lograr una relación de cooperación con el Sindicato.

Al analizar las características de los principales planteamientos de este enfoque se observa, como a través del mismo se tratan de eliminar parte de las deficiencias de los modelos actuales de administración de personal. Se puede valorar como aspecto positivo el peso que se le otorga al subsistema de entrenamiento y desarrollo. Este constituye la vía principal para lograr la flexibilidad, polivalencia e integralidad del RH, que permita desarrollar procesos de mejora continua, incrementando los niveles de calidad, productividad y competitividad en la empresa.

- **Según Werther y Davis (1991),** donde se expresa que la administración de personal constituye un sistema de muchas actividades interdependientes, donde prácticamente todas las actividades influyen en una u otra más.

El modelo está conformado por los siguientes elementos:

- ✓ **Fundamentos y desafíos:** La administración de personal enfrenta desafíos múltiples en su labor. El principal desafío consiste en ayudar a las organizaciones a mejorar su

efectividad y su eficiencia. Otros desafíos se organizan en el entorno en que operan las organizaciones, la economía, las alternativas de mercado y las disposiciones oficiales, entre otras. Los desafíos pueden surgir también del interior de las organizaciones.

- ✓ **Planeamiento y selección:** Constituye el núcleo de la administración de personal y requiere de una base de datos adecuada sobre cada puesto y las necesidades futuras de R.H. que permitan el reclutamiento y selección de los empleados necesarios.

- ✓ **Desarrollo y evaluación:** Una vez contratados los nuevos empleados reciben orientación sobre las políticas y los procedimientos de la empresa. Se les asignan los puestos que les corresponden, reciben la capacitación necesaria para ser productivos. Además, se llevan a cabo evaluaciones formales del desempeño periódicamente.

- ✓ **Compensaciones:** Es un elemento vital para mantener y motivar a la fuerza de trabajo. Los empleados deben recibir un salario justo y ser protegidos de riesgos de todo tipo, incluyendo en ese campo la prevención de accidentes y enfermedades profesionales.

- ✓ **Servicios al personal:** Deben brindarse a los empleados prestaciones y condiciones laborales adecuadas, así como asesoría para enfrentar problemas y tensiones que se originen en el trabajo. Los sistemas de comunicación también contribuyen a la motivación de los empleados.

- ✓ **Relaciones con el Sindicato:** Existe una estrecha relación de todas las actividades del departamento de personal con las actividades sindicales, por lo que es necesario tenerlo presente a la hora de gestionar los RH.

- ✓ **Perspectiva general de la administración de personal:** Los departamentos de personal necesitan recibir retroalimentación sobre su desempeño. Por esta razón, se someten a verificaciones y comprobaciones, y realizan investigaciones para identificar métodos más efectivos de servir a su organización.

Este modelo posee carácter funcional pues muestra la interrelación de todos los elementos del sistema de RH vinculados con los objetivos que se pueden lograr, evidenciando que la materialización sólo es posible con un adecuado sistema de GRH. Se considera positivo el papel inicial que le otorga a los fundamentos y desafíos, donde incluye al entorno como base para establecer el sistema y además muestra a la auditoría como elemento de retroalimentación y de continuidad en la operación de la GRH. Por último se considera que separar las compensaciones y los servicios al personal puede restarle integralidad al modelo pues ambos elementos forman parte del enfoque sistémico del sistema de recompensas.

- **Según Idalberto Chiavenato (1993),** la administración de RH está constituida por subsistemas interdependientes. Estos subsistemas, son los siguientes:
 - ✓ **Subsistema de alimentación de RH:** Incluye la investigación de mercado de mano de obra, el reclutamiento y la selección.

- ✓ **Subsistema de aplicación de RH:** Incluye el análisis y descripción de los cargos, integración o inducción, evaluación del mérito o del desempeño y movimientos del personal.
- ✓ **Subsistema de mantenimiento de RH:** Incluye la remuneración, planes de beneficio social, higiene y seguridad en el trabajo, registros y controles del personal.
- ✓ **Subsistema de desarrollo de RH:** incluye los entrenamientos y los planes de desarrollo de personal.
- ✓ **Subsistema de control de RH:** Incluye el banco de datos, sistema de informaciones de RH y la auditoria de RH.

Estos subsistemas forman un proceso a través del cual los RH son captados, aplicados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización. Además, son situacionales, varían de acuerdo con la situación y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etc. Son extraordinariamente variables y el hecho de que uno de ellos cambie en una dirección no significa que los demás cambien también exactamente en la misma dirección y en la misma medida.

El autor plantea la necesidad de establecer para cada subsistema políticas definidas que condicionen el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones de RH, este es sin dudas uno de sus principales aportes.

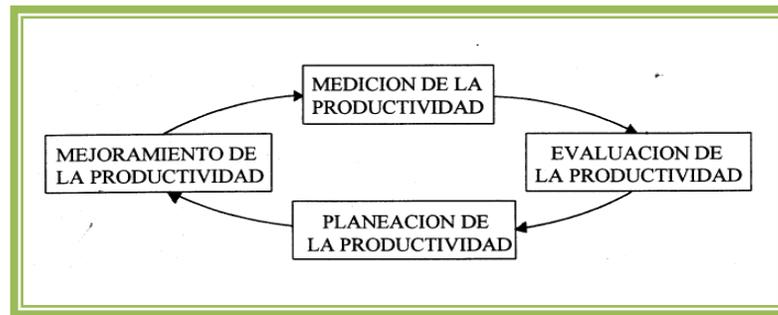
- **Según Robbins (1996)** presenta un modelo de explicación y predicción de la productividad, en él se explica que el ámbito personal admite que la percepción y de la adecuación entre el individuo y el trabajo repercute directamente en el rendimiento.

Todo lo que ocurre es interpretado por él, su sistema de percepción lo filtra constituyéndose en un potente moderador. Además existen individuos que se adaptan mejor a unos trabajos que a otros. Una adecuación deficiente desmejorará la capacidad del empleado y reducirá su motivación. Los factores de grupo pueden favorecer o mermar la productividad. Las normas pueden estimular al empleado a alcanzar una mayor o menor productividad, la fuerza con que éstas afecten el comportamiento dependerá de la cohesión del grupo. Mientras más cohesión tenga el grupo mayor será la influencia de las normas. Un estilo de liderazgo adecuado estimulará a una productividad más elevada, por el contrario, un grado de conflicto perjudicará la productividad de la organización.

Por último, el modelo de Robbins (1996) reconoce que la estructura de la organización, sus políticas, procedimientos y cultura afectan la productividad. Cuando se ha planificado y diseñado debidamente la estructura de la organización en respuesta a los factores de contingencia y a la visión directiva, los puestos de trabajo y el ambiente físico favorece altamente la productividad, dado que el recurso humano cuenta con elementos básicos para alcanzar su pleno rendimiento y potencial, incluso, otros elementos como la evaluación del desempeño y los sistemas de incentivos influyen en la motivación, y por ende en la productividad.

- **Según David J. Sumanth (1979)**, presenta un modelo el cual se basa en elementos tangibles, en donde “tangible” significa medible o cuantificable. A continuación se presenta el ciclo de la productividad total que encierra las cuatro fases:

Gráfica N° 24: Ciclo de Productividad Laboral



Fuente:: David J. Sumanth, "Ingeniería y Administración de la Productividad"

- ✓ **Medición:** Diseñar y desarrollar un método cuantitativo, mensurable, medible basado en relaciones de entradas y salidas que se manifiestan entre el valor de la producción y el insumo utilizado manifestando su variación, que no son susceptibles de medida directa.

- ✓ **Evaluación:** Es una fase transitoria entre la medición y la planeación, estableciéndose expresiones de cambio en la Productividad Total entre dos periodos sucesivos y expresando las formas como puede ocurrir el cambio, desarrolla métodos para analizar la productividad entre dos periodos presupuestados comparándolos con los periodos reales.

- ✓ **Planeación:** Proceso analítico que abarca un horizonte hacia el futuro donde se determinan objetivos, cuantificados en metas, el desarrollo de cursos de acción para lograr dichos objetivos y la selección de un curso de acción.

- ✓ **Mejoramiento:** Son acciones emprendidas por toda la organización basadas en la fase de la Planeación que buscan llevar a cabo operativamente. Identificando y explicando la interrelación entre los factores duros (tecnología) y blandos (organizacionales y motivacionales)

que inciden en la eficiencia y la eficacia del desempeño del trabajador, utilizando estrategias para lograrlo.

2.2.1. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

2.2.1.1. EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS⁸

Los constantes cambios y transformaciones en las que se ven envueltas las organizaciones actuales, han conllevado a adaptar las estructuras anticuadas y rígidas a sistemas avanzados y flexibles. La Gestión de Recursos Humanos ha pasado a ser una función eminentemente estratégica y dinámica que proyecta en el factor humano su principal clave de éxito.

Todo ello, ha obligado a los directores de las organizaciones, a establecer sistemas y procesos adaptativos a las nuevas estructuras, necesitando de técnicas que le permitan afrontar y vencer los retos a los que se ven sometidas las organizaciones, lo que ha traído consigo una elevada flexibilidad en el campo de los recursos humanos.

La función de recursos humanos ha surgido, se ha desarrollado y ha evolucionado hasta convertirse en una de las áreas más dinámicas e importantes de una organización. Su aparición se vincula con la segunda revolución industrial, a inicios del siglo XX, donde se incorporan todos los conocimientos de la ciencia y la tecnología a la administración, iniciándose así el movimiento de la “Administración Científica” o Taylorismo, donde se mejora la eficiencia, lo que favorece la especialización, se hace necesaria la creación de departamentos especializados de gestión de personal

- ✓ **Robert Owen** Fue uno de los precursores de la teoría científica de administración, administró varias fábricas de hilados en New Lanark, Escocia, a principios del siglo XIX. Las condiciones de trabajo y de vida eran deficientes, hombres mujeres y niños hasta de cinco o seis años

⁸ Historia y Desafíos de la Gestión de Recursos Humanos.

trabajaban hasta catorce horas diarias, seis días a la semana; los salarios eran bajos, había hacinamiento y pobreza.

Owen desempeñó el rol de “Reformador”, construyó viviendas, puso bazar en la compañía, redujo la jornada laboral a diez horas y media y se negó a contratar niños menores de diez años. Invertió en las “máquinas vitales”, calificó su rendimiento, fomentaba el orgullo y promovía la competencia.

- ✓ **Charles Babbage**, Matemático inglés, aplicó principios científicos a los procesos de trabajo para incrementar la productividad y disminuir costos. Fue uno de los primeros en promover la división del trabajo.
- ✓ **Frederick W. Taylor (1856-1915)** Basó su teoría en el análisis de tiempos y movimientos en la línea de ensamble. Dividió cada tarea en sus componentes y diseñó los más rápidos y mejores métodos para llevarlos a cabo. Aumentó el pago de acuerdo a la productividad. Disminuyó la jornada laboral a ocho horas y media e introdujo periodos de descanso. En sus obras: “Shop Management” y “The Principles of Scientific Management” describió su filosofía:

Tabla N° 21: Filosofía Frederick w. Taylor



Elaboración Propia

- ✓ **Elton Mayo (1880-1949)** Creador de la escuela de la ciencia del comportamiento, dirigió los experimentos de Hawthorne de la Western Electric, Chicago. Midieron el nivel de iluminación en el lugar del trabajo y la productividad de los empleados.
Los incentivos financieros no eran la causa de mejora de la productividad, sino más bien el ambiente agradable, el buen trato y sentirse parte importante de la organización.
- ✓ **Edwards Deming U. (1900 – 1993)** Estableció los principios de “Calidad” en el trabajo y las relaciones individuales de los trabajadores con otros, muy similar a los que ideó Fayol.

2.2.1.2. MODELOS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

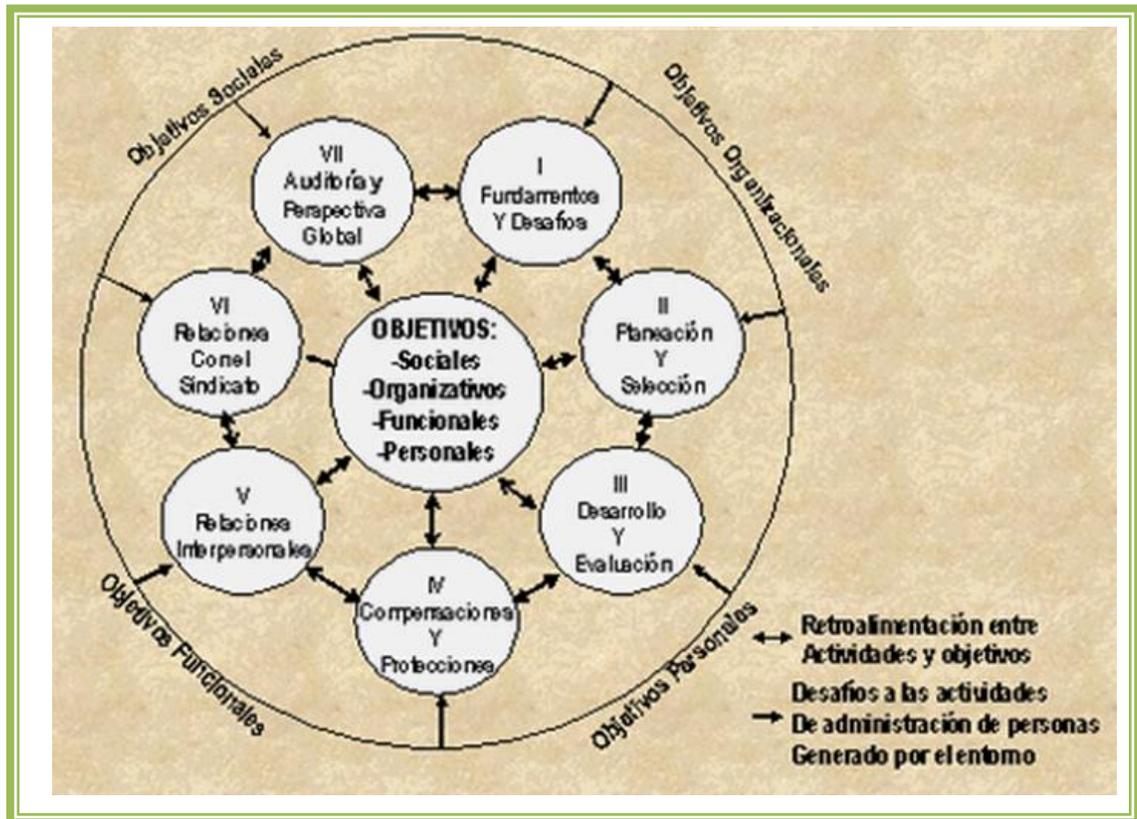
Un reflejo de la atención que se le presta a la gestión de recursos humanos en la actualidad es la profusión de los modelos existentes.

Es importante y necesario analizar los diferentes modelos de gestión de recursos humanos existentes, pues no se puede valorar la problemática del análisis, descripción y valoración fuera del contexto en que se encuentra ubicada y que la condiciona.

- ✓ **Quintanilla, I. (1991)** Muestra un modelo en el que expone los principales elementos y funciones. A partir del entorno y su relación con la organización establece la política de personal, y formula la existencia de 4 funciones entre las que plantea un subsistema de integración y socialización donde aparece el análisis de puestos.
- ✓ **Hax, A. (1992)** Elaboró lo que denomina modelo evolutivo de planeamiento y desarrollo de los recursos humanos, en el cual se interrelacionan las necesidades organizacionales y las necesidades individuales. A partir de los procesos de adecuación, expone la dinámica del funcionamiento del sistema y formula un proceso en el que incluye: el análisis y descripción del cargo; el reclutamiento y la selección; la inducción y la socialización y el entrenamiento inicial

- ✓ **Werther. W., y Davis, K., (1992)** Partiendo del entorno y los principales fundamentos y desafíos, promueven un sistema de gestión de recursos humanos funcional, integrado por 7 subsistemas interrelacionados en el cumplimiento de los objetivos sociales, funcionales, personales y organizativos y dentro plantean un subsistema de planeación y selección.

Gráfica N° 26: Modelo de Davis y Werther

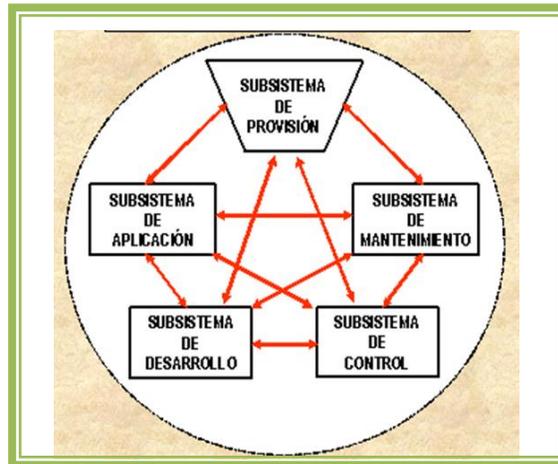


Fuente: Tomado de Davis, K. y W. Werther. (1991): Administración de personal y Recursos Humanos, Ed. Mc Graw-Hill, México.

- ✓ **Harper y Lynch (1992)** Formulan un modelo en el que partiendo del plan estratégico se realiza la previsión de necesidades. Plantean la existencia de 14 actividades y dentro de ellas incluye el análisis y descripción de puestos.

- ✓ **Chiavenato, I. (1993)** Plantea 5 subsistemas e incluye el proceso de reclutamiento y selección de personal en el subsistema, que denomina de provisión

Gráfica N° 28: Modelo de Chiavenato



Fuente: Chiavenato, I. (1993), Sistema de Administración de RR.HH

- ✓ **Beer, M. (1989)** En su modelo de gestión de recursos humanos plantea la existencia de 5 subsistemas haciendo referencia a las características de la fuerza de trabajo dentro de los factores de situación, a los factores sociales dentro de los grupos de interés y a la influencia de los empleados en las políticas de recursos humanos. Es quizás, el modelo que más se acerca a situar al ser humano concreto en el centro del proceso.
- ✓ **Bustillo, C. (1994)** Formula un modelo en el cual refleja el proceso a partir de la estructura, donde se definen las competencias sobre la base del inventario y la descripción de puestos.
- ✓ **Sikula, A. (1994)** Plantea un modelo compuesto por 8 subsistemas interrelacionados incluyendo el análisis de puestos en el subsistema de integración y evaluación.

- ✓ **Louart, P. (1994)** Formula un modelo orientado hacia la gestión estratégica de los recursos humanos, en el que establece las bases de la misma; entre ellas señala las bases operativas y administrativas, y explica la dinámica a partir de las exigencias y evolución de los entornos, los objetivos y actividades múltiples a desarrollar, destacando dentro de estas la necesidad de disponer de hombres calificados.
- ✓ **Puchol, L. (1994)** Muestra un modelo estructural funcional donde plantea la existencia de 6 funciones, ubicando la actividad del análisis, descripción y valoración de cargos en lo que denomina función de empleo.

Los modelos presentados hacen énfasis en los procesos, la tecnología, las estructuras, los contenidos y los aspectos funcionales, estos últimos eminentemente pragmáticos, pero hay que resumir modelos que tengan todas esas características. Un modelo de un proceso es la representación gráfica, por lo tanto la funcionalidad está en la aplicación.

2.2.1.3. BREVE RESEÑA HISTÓRICA DEL TRABAJO VISTO A TRAVÉS DE LA FUNCIÓN DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO, LA ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCION O LO SERVICIOS Y ORGANIZACIÓN DE LA DIRECCIÓN

La división y cooperación y luego la integración y colaboración han sido las características principales del trabajo, hasta hoy día.

A continuación se presenta una breve reseña histórica de la división e integración del trabajo vista a través de la función de la organización, de la dirección, la organización de la producción, del diseño, análisis, descripción y valoración de cargos u ocupaciones.

2.2.1.3.1. PREHISTORIA

La división del trabajo y el diseño del cargo son tan antiguos como el hombre. El ser humano, urgido por la necesidad de supervivencia en su interacción con la naturaleza, y la necesidad de conocer y transformar la misma mediante el trabajo, requirió de la agrupación de personas y la cooperación entre las mismas.

La división del trabajo se organizó en diferentes funciones por la necesidad de destinar quienes se encargarían de desarrollar determinadas actividades como dedicarse a cazar, pescar, y a la agricultura. El hombre tuvo que aprender a través de su experiencia.

La distribución del trabajo por sus miembros, por el sexo, la edad y las características físicas, se ubicaron en el primer momento de la división del trabajo presentando así un carácter natural espontáneo.

La evolución histórica del proceso de trabajo sigue en las diferentes etapas y en correspondencia con el desarrollo científico-técnico.

En los pasajes de la Biblia hay un ejemplo relacionado con el principio de la organización en función del desarrollo de diferentes actividades, como en el caso en que Jetró, suegro de Moisés, ante las dificultades de este último para atender a su pueblo y dirimir los pleitos, le recomendó escoger un grupo de hombres y distribuir esa función, ahí se aprecia el carácter limitado del alcance de la dirección. (Éxodo 18: 13- 26).

La historia de la humanidad alcanza diferentes niveles de desarrollo, en distintos puntos geográficos; así algunos sitúan los centros de desarrollo de la antigüedad en el lejano Oriente: la India, China, Egipto y Babilonia y otro en la antigua Grecia.

Los historiadores reconocen los aportes y el tratamiento dado por la división del trabajo a los filósofos de la antigua Grecia, dentro de ellos se puede mencionar a Sócrates, Aristóteles y en especial a Platón.

2.2.1.3.2. REVOLUCIÓN INDUSTRIAL

Las grandes transformaciones en Inglaterra a finales del siglo XVIII, van a influir y determinar el desarrollo de la economía. El sistema artesanal dio paso a la manufactura. Con la invención de la máquina, el surgimiento de las fábricas y la mecanización, comienza a distribuirse la organización de la fuerza de trabajo por tareas.

Del trabajo artesanal se fue pasando a la manufactura, lo que indica que la organización del trabajo de operaciones de la mano de obra se desarrolla hacia operaciones de las máquinas.

La revolución industrial con la consecuente socialización del trabajo a partir del desarrollo de procesos fabriles, llevó a la búsqueda de regularidades en la dirección de grandes grupos de personas.

2.2.1.3.3. TEORÍA CLÁSICA DE LA ORGANIZACIÓN

Henry Fayol (1841-1925) fue un representante de la administración en la organización. Desarrolló postulados que estudian la organización fundamentalmente desde el punto de vista de sus interrelaciones estructurales.

H. Fayol planteó la existencia de seis grupos de funciones básicas en el desempeño de una empresa y que a cada función esencial le corresponde una determinada capacidad específica que el hombre debe poseer para ejercerla bien. Estas funciones básicas son las técnicas, las comerciales, las financieras, las de seguridad, las contables y las administrativas.

2.2.1.3.4. TEORIA DE LA TRANSICIÓN

Otro que aportó dentro de la teoría de la transición fue Parker, M. (1942) que formula los principios de la coordinación como un aspecto básico en el proceso administrativo, en el que tienen un papel preponderante las relaciones interpersonales y la comunicación, y hace énfasis, además, en la necesidad de la participación de directivos y subordinados en la planeación de tareas.

Barnard, Ch. (1971) formula la teoría de la organización como un sistema social, elaborando una concepción sobre la participación y la cooperación, en la que da vital importancia a las relaciones sociales, así como también aborda aspectos relacionados con las características personales del individuo en función de las tareas a desempeñar.

En el ámbito económico y social al comienzo del siglo XX se suceden grandes cambios desde el punto de vista social y del desarrollo científico-técnico que transforman el panorama del proceso de trabajo.

2.2.1.3.5. MODELO BUROCRÁTICO

El modelo burocrático surge en la década de los años 40, representando un nuevo giro en la administración. Con una orientación basada en la escuela clásica, persigue, mediante la determinación de normas, prescripciones y la división de funciones, la no interferencia de las emociones en el desempeño laboral.

Sin embargo, se puede valorar la incidencia del factor humano dentro de esta escuela en los análisis del sociólogo Max Weber sobre los tipos de sociedad y antigüedad al clasificarlos en tradicional, carismática y racional, legal o burocrática.

El modelo burocrático se desarrolla con la concepción mecánica de la organización de dirección, de la producción y del trabajo.

2.2.1.3.6. LA TEORÍA ESTRUCTURALISTA

En la década de 1950 surge la teoría estructuralista, que trata de corregir el esquematismo de la teoría burocrática, en el sentido de incluir y valorar aspectos relacionados con la incidencia del factor humano, abordando aspectos tales como la correspondencia entre la organización formal e informal, entre los objetivos de la organización y los objetivos personales y entre los estímulos materiales y sociales

2.2.1.3.7. ESCUELA NEOCLÁSICA

También la denominada escuela neoclásica surge alrededor de la década de los años 50, con un marcado carácter ecléctico y empirista, y tiene entre sus principales representantes a Peter Drucker.

Sus preceptos se basan en la teoría clásica de la organización científica del trabajo y aborda en sus postulados los aspectos vinculados con el factor humano, tales como: la organización como sistema social, la organización informal y la dinámica de grupos, las comunicaciones, el liderazgo, el estilo de dirección y los objetivos organizacionales e individuales, resaltando las técnicas de la dirección por objetivos, donde hacen énfasis en la importancia de la participación y el compromiso de los implicados.

2.2.1.4. LA DIVISION Y LA INTEGRACIÓN EN EL PROCESO DE TRABAJO

La división y cooperación del trabajo consiste en la fragmentación, la simplificación de tareas y los elementos dentro de los procesos de trabajo.

En la misma medida que se establece la división del trabajo hay que establecer la cooperación. Cuando es mayor la división del trabajo, también es mayor la necesidad de cooperación.

La división y cooperación del trabajo determinan la distribución de las actividades de los trabajadores en el proceso y las formas de agrupación de los mismos, y se

establece que es necesario elevar y perfeccionar la cooperación entre las partes. La diversificación y la especialización de las capacidades individuales llevan a la más extrema división del trabajo.

Hoy día resulta prácticamente imposible coordinar e interrelacionar la multiplicidad de las partes y la complejización de las mismas, ahora se trata de la integración y la colaboración.

Los principios de organización de la división y cooperación del trabajo que han dominado a las empresas durante más de un siglo siguen todavía vivos, pero hoy se opacan a la luz de la integración.

2.2.1.5. CONCEPTO DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS

- ✓ **HUMANOCHIAVENANTO, IDALBERTO (2002);** Afirma que la gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional pues depende de aspectos como la cultura de cada organización , la estructura organizacional adoptada, los caracteres del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada , los procesos internos y otra infinidad de variable importantes.
- ✓ **SCHULER R.S (1992);** Puede definirse como la gestión estratégica de los recursos humanos , es todas aquellas actividades que afectan al comportamiento de las persona a la hora de formular e implantar las estrategias que afectan al comportamiento de las personas a la hora de formular e implantar las estrategias de las empresas o las decisiones respecto a la orientación dada a los procesos de respecto a la orientación dada a los procesos de respecto a la orientación dada a los procesos de gestión de los recursos humanos ya afectan al comportamiento de los individuos a medios y largo plazo, tomando como referencia tanto los factores internos como de contexto a la organización.

- ✓ **MILKOVICH GEORGE Y BOUDREW JOHN W. (1994);** Afirma que la gestión del talento humano es una serie de decisiones acerca de las relaciones de los empleados que influye en la eficiencia de estos y de las organizaciones.
- ✓ **YODER, DALE (1980);** Define la gestión de talento humano así es la designación de un extenso campo de relaciones entre los hombres, relaciones humanas que existen por las necesidades. Colaboración de hombres y mujeres en el proceso de empleo de la industria moderna. Esta definición se concentra en las relaciones que surge del contrato laboral.
- ✓ **BYARS Y RUE (1983);** Define la gestión del talento humano como el área administrativa relacionada con todos los aspectos de la administración de los recursos humanos de una organización o empresa.

2.2.1.6. EL PROCESO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En la administración de empresas, se denomina recursos humanos (RRHH) al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. Pero lo más frecuente es llamar así al sistema o proceso de gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto junto a los directivos de la organización.

El objetivo básico es alinear el área o profesionales de RRHH con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia organizacional a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la fuerte competencia mundial. Es imprescindible resaltar que no se administran personas ni recursos humanos, sino que se administra *con* las personas viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades

Generalmente la función de Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como reclutamiento y selección, contratación, capacitación, administración o gestión del personal durante la permanencia en la empresa. Dependiendo de la empresa o institución donde la función de Recursos Humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados o el manejo de las relaciones con sindicatos, entre otros.

Gráfica N° 37: Concepto de Recursos Humanos



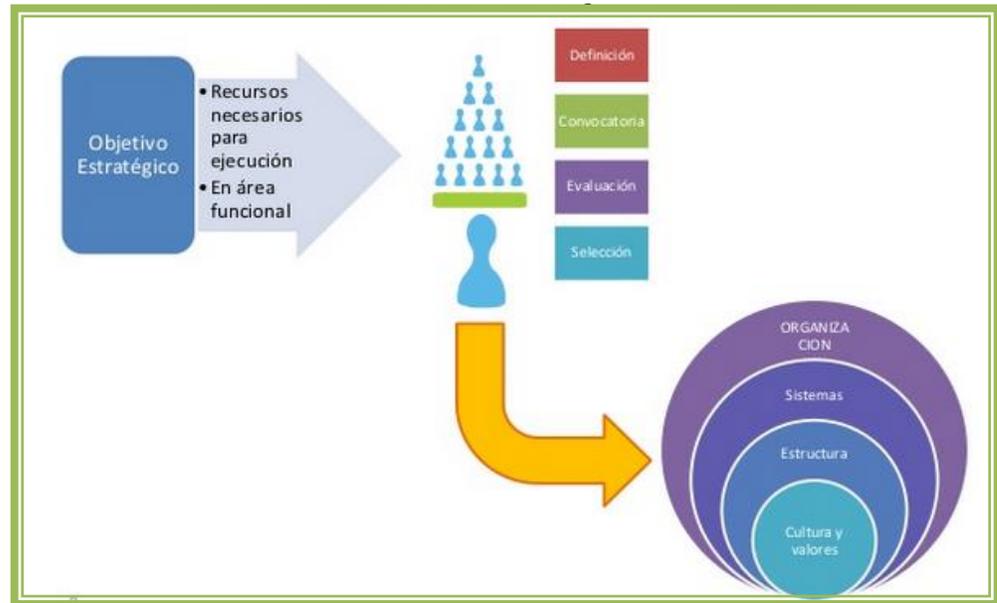
Fuente: Conceptos de Recursos Humanos
Elaboración Propia

2.2.1.6.1. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados. El proceso de selección se considera independientemente del reclutamiento.

Las descripciones de puestos constituyen instrumentos esenciales, proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante.

Gráfica N° 38: Reclutamiento y Selección



Fuente: Conceptos de Recursos Humanos

✓ **PROCESOS DE RECLUTAMIENTO**

Los reclutadores llevan a cabo varios pasos. El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección. El plan de recursos humanos puede mostrarse especialmente útil, porque ilustra las vacantes actuales y las que se contemplan a futuro.

✓ **ENTORNO DEL RECLUTAMIENTO**

Se debe considerar el entorno en que habrán de moverse. Los límites de ese entorno se originan en la organización, el reclutador y el medio externo, de los cuales los elementos más importantes son:

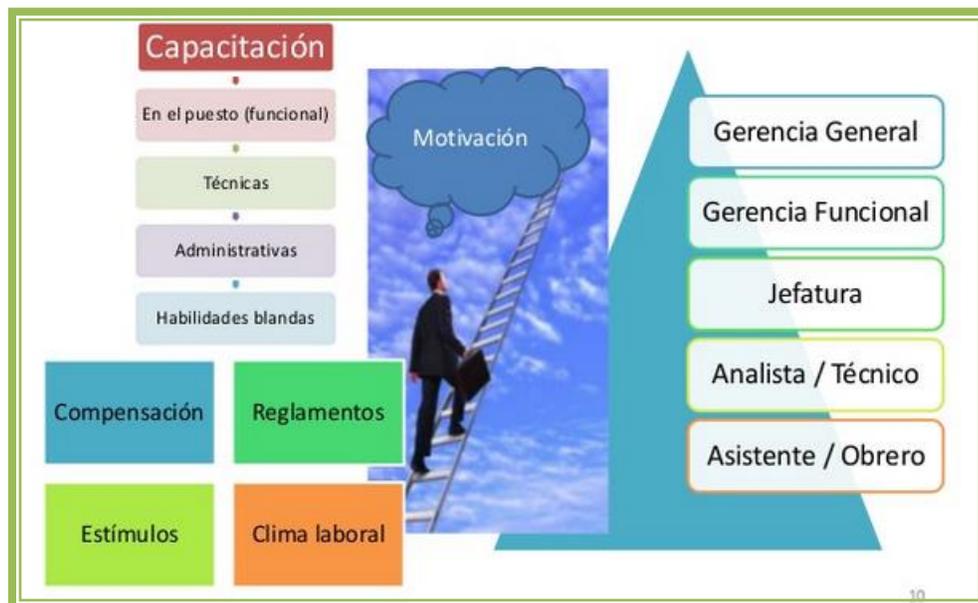
2.2.1.6.2. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

La Capacitación significa la preparación de la persona en el cargo. Es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito es preparar, desarrollar e integrar los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores.

La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, produzca resultados de calidad, proporcione excelentes servicios a sus clientes.

El Desarrollo se refiere a la educación que recibe una persona para el crecimiento profesional a fin de estimular la efectividad en el cargo. Tiene objetivos a largo plazo y generalmente busca desarrollar actitudes relacionadas con una determinada filosofía que la empresa quiere desarrollar.

Gráfica N° 39: Capacitación y Desarrollo



Fuente: Conceptos de Recursos Humanos

Elaboración Propia

✓ **OBJETIVOS DE CAPACITACION Y DESARROLLO**

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y desarrollo.

Estos objetivos deben estipular claramente los logros que se deseen y los medios de que se dispondrá. Deben utilizarse para comparar contra ellos el desempeño individual.

Si los objetivos no se logran, el departamento de personal adquiere retroalimentación sobre el programa y los participantes.

Tabla N° 23: Principales objetivos

Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización.	Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.
Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.	

Elaboración Propia

2.2.1.6.3. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Es una herramienta que se utiliza en Recursos Humanos para analizar el desempeño del personal en su puesto de trabajo actual mediante la evaluación de determinados objetivos que fija la empresa. Si dicha herramienta es bien utilizada podemos determinar si la persona en el período evaluado estuvo por debajo, alcanzó o supero los objetivos establecidos.

✓ **BENEFICIOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Complementariamente a su uso más primario (relevar, analizar y definir los requerimientos de los distintos puestos de la empresa), el Análisis y Descripción puede utilizarse como una herramienta concreta y clave, en:

- ✓ **Capacitación:** Aporta inputs e información sobre brechas o necesidades de entrenamiento para cada individuo. También permite establecer “planes de desarrollo” para empleados clave.
- ✓ **Comunicación:** Al evaluar, la Empresa emite y dirige un mensaje a sus empleados; da lineamientos claros sobre qué espera de ellos, de su desempeño y de sus obligaciones.
- ✓ **Relaciones Interpersonales:** Dependiendo de la metodología de evaluación (180° o 360°, entre otras), la Evaluación del Desempeño propicia y fomenta el feedback entre superiores y subordinados, fomentando la comunicación entre las partes.
- ✓ **Remuneraciones:** La Evaluación de Desempeño también podría asociarse a factores remunerativos, para definir por ejemplo retribuciones variables, premios o bonos por desempeño. En este caso, se remunerarían desempeños que superen

objetivos o metas preestablecidas, reconociendo y premiando a quienes tuvieron un mayor y mejor esfuerzo.

- ✓ **Planes de Carrera – Cuadros de Reemplazo:** La Evaluación del Desempeño permite detectar potencialidades: empleados con habilidades, aptitudes y capacidades pasibles de ser desarrolladas y potenciadas. De esta forma, podrá analizarse la posibilidad futura -a corto, mediano o largo plazo- de ocupar posiciones de mayor jerarquía o responsabilidad, generando motivación y mayores esfuerzos por ascender profesionalmente.

Gráfica N° 40: Beneficios



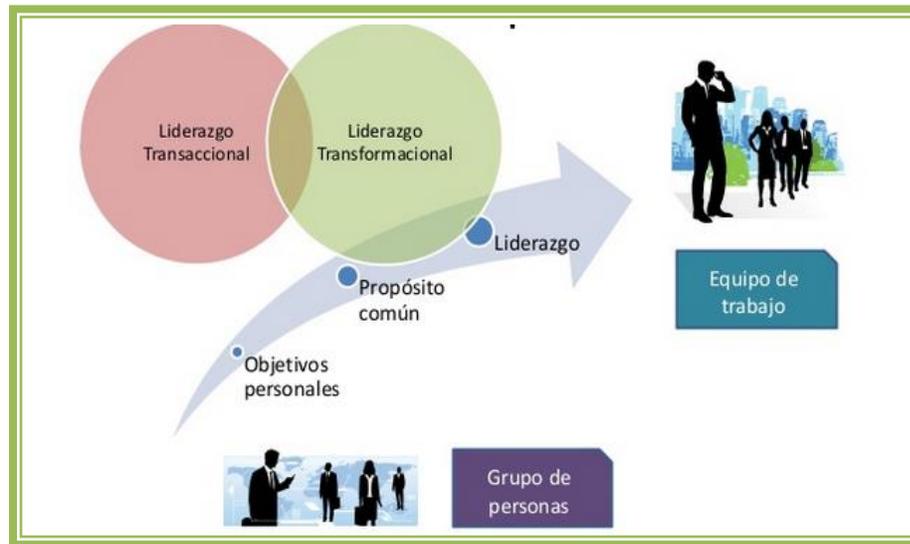
Fuente: KOIWE Recursos Humanos
Elaboración Propia

2.2.1.6.4. DIRECCIÓN DE PERSONAS

Contribuir a la consecución de los objetivos de la empresa. En concreto, proporcionar a la empresa la capacidad laboral necesaria (en cuanto al número y en cuanto a su cualificación profesional) en el momento oportuno y bajo el principio de economicidad (proporcionar a la organización la capacidad que necesita cuantitativa y cualitativamente).

La Dirección de Personal abarca a todos los directivos de la empresa; implica a toda la organización: selección adecuada, actualización de conocimientos, evitar la rotación, sobre todo en personas clave para la empresa.

Gráfica N° 41: Capacitación y Desarrollo



Fuente: Conceptos de Recursos Humanos

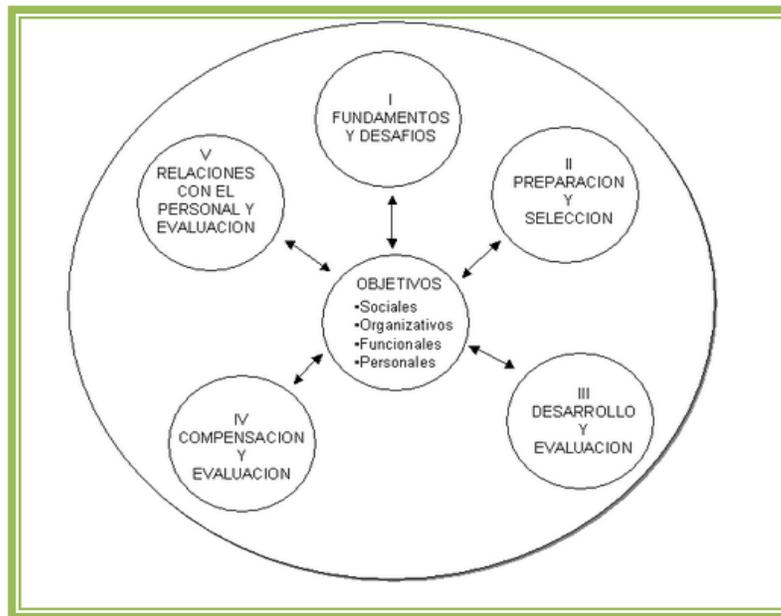
2.2.1.7. OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

- ✓ **Objetivos sociales:** La contribución de la administración de recursos humanos a la sociedad se basa en principios éticos y socialmente responsables. Cuando las Organizaciones pierden de vista su relación fundamental con la sociedad; por ejemplo, cuando las organizaciones permiten prácticas discriminatorias basadas en sexo, religión, raza o grupo cultural específico- no sólo faltan gravemente a su compromiso ético, sino que generan también tendencias que repercuten en su contra en forma inevitable.
- ✓ **Objetivos corporativos:** El administrador de recursos humanos debe reconocer que su actividad no es un fin en sí mismo; es solamente un instrumento para que la organización logre sus metas fundamentales. El departamento de recursos humanos existe para servir a la organización.
- ✓ **Objetivos funcionales:** Mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía es otro de los objetivos fundamentales de la administración de recursos humanos. Cuando las necesidades de la organización se cubren insuficientemente o cuando se cubren en exceso (como en

los casos en que se contrata a un número excesivo de personas), se incurre en dispendio de recursos.

- ✓ **Objetivos personales:** La administración de los recursos humanos es un poderoso medio para permitir a cada integrante lograr sus objetivos personales en la medida en que son compatibles y coincidan con los de la Organización. Para que la fuerza de trabajo se pueda mantener, retener y motivar es necesario satisfacer las necesidades individuales de sus integrantes. De otra manera es posible que la organización empiece a perderlos o que se reduzcan los niveles de desempeño y satisfacción

Gráfica N° 42: Objtivos y Subsistemas que lo componen



Fuente: Administración de Recursos Humanos
Elaboración Propia

2.2.1.8. IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La verdadera importancia de los recursos humanos de toda empresa se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y a las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo.

Esto requiere que gente adecuada, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, se encuentre en el lugar y en el momento adecuados para desempeñar el trabajo necesario.

Una empresa está compuesta de seres humanos que se unen para beneficio mutuo, y la empresa se forma o se destruye por la calidad y el comportamiento de su gente.

Lo que se distingue a una empresa son sus recursos humanos que poseen habilidades para usar conocimientos de todas clases. Solo es a través de los recursos humanos que los demás recursos se pueden utilizar con efectividad.

2.2.1.9. FUNCIÓN DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El departamento de Recursos Humanos no debe considerarse simplemente como un departamento adicional dentro de la empresa, limitado a contratar personas y pagarles el salario correspondiente. Este departamento constituye una pieza clave dentro de la organización, ya que es el responsable de la gestión de las personas en todo el vasto sentido de la palabra gestión, incluyendo detalles que podrían parecer tan diminutos e insignificantes, pero que posee un gran valor para la captación y retención de las personas, las cuales son más que meros recursos para la consecución de objetivos organizacionales, son el eje motor para llevar a cabo todas las acciones estratégicas definidas.

Las exigencias cada vez mayores del mundo competitivo en el que nos desenvolvemos, suponen un gran desafío para la gestión tradicionalista de los recursos humanos. Se trata ahora de un nuevo proceso de administración de personal denominado gestión del talento, donde el capital humano es considerado como repositorio de conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes.

La implementación de un proceso de gestión de talento conlleva una serie de funciones o procesos de vital importancia, según se detalla a continuación:

- ✓ **Selección:** Mediante la cual se eligen aquellas personas que poseen las competencias definidas como críticas y necesarias para el puesto a desempeñar, el cual debe encontrarse claramente

definido y detallado de antemano, especificando los conocimientos, capacidades y habilidades requeridas para el mismo, y de cara a obtener resultados satisfactorios para el logro de los objetivos propuestos.

- ✓ **Formación:** Es de vital importancia que la empresa cuente con un programa de adiestramiento/entrenamiento, a través del cual se fortalezcan las competencias de las personas, para de esta manera ir forjando y al mismo tiempo creando el talento en la organización, mediante el aprendizaje continuo.

- ✓ **Desarrollo profesional:** Constituye una de las funciones de mayor importancia dentro de la gestión del talento, pues a través de la misma se establecen planes de carreras que permiten desarrollar el potencial de las personas según las competencias que las mismas poseen, llevando a cabo un seguimiento continuo e individualizado, que proporciona un crecimiento profesional y laboral del empleado, lo cual sin duda se traducirá en un mayor compromiso por parte del empleado, y por ende, un mejor y mayor aporte del mismo a la empresa.

- ✓ **Evaluación del desempeño:** La evaluación es uno de los elementos claves de todo proceso de seguimiento continuo. A través de esta función se verifica el desarrollo de las competencias del personal, identificando las debilidades y oportunidades a desarrollar en el mismo mediante retroalimentación efectiva que permita tomar acciones y descubrir oportunidades de mejora que serán desarrolladas por los programas de formación y desarrollo.

- ✓ **Compensación:** Este elemento clave de la función de RRHH debe contemplar un sistema retributivo a través del cual se pague al empleado en función de su desempeño individual y responsabilidades, así como el establecimiento de beneficios

adicionales que proporcionen un valor añadido de motivación, compromiso e identificación del personal con la organización a la que pertenece

Gráfico N° 43: Funciones de Recursos Humanos



Fuente: Escuela de Organización Industrial
Elaboración Propia

2.2.1.10. FASES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Son las acciones que se emprenden para proporcionar y mantener una fuerza laboral adecuada a la organización. Cada departamento de personal lleva a cabo funciones muy específicas; no forzosamente desempeña todas las tareas descritas en la presente obra. Los departamentos de mayores dimensiones por lo general abarcan toda la gama de la administración de recursos humanos; llevan a cabo todas las actividades descritas a continuación.

✓ **Planeación:**

Cuando la organización crece hasta exceder un número básico de empleados, se pone en acción una técnica que permita prever las necesidades futuras de personal. Sabiendo las necesidades futuras de la empresa, se procede al reclutamiento, que postula como objetivo obtener un número suficiente de personas idóneas que presenten solicitudes para cubrir las vacantes.

- ✓ **Desarrollo:**

Ocurre con frecuencia que el nuevo empleado desconocerá aspectos y funciones básicas del puesto y la organización, es por esto que se requiere de la inducción y adiestramiento al puesto. Asimismo, las necesidades de recursos humanos de la organización pueden satisfacerse desarrollando a los empleados actuales.
- ✓ **Evaluación:**

Con el fin de conocer el desempeño de cada persona se procede a su evaluación. Probablemente, un desempeño deficiente generalizado en toda la organización indica que es necesario modificar algunas actividades del departamento de personal; por ejemplo, la selección, la capacitación y el desarrollo.
- ✓ **Compensación:**

La aportación que efectúan los empleados produce una compensación. Esa compensación asume la forma de sueldos y salarios prestaciones legales (como la inscripción en el Seguro Social) y prestaciones extralegales, que la empresa puede decidir otorgar (por ejemplo, un periodo de vacaciones más largo que el dispuesto por las leyes locales).
- ✓ **Control:**

Aun en las situaciones en que las actividades de recursos humanos parecen desenvolverse satisfactoriamente, los departamentos de personal aplican controles para evaluar su efectividad y garantizar la continuación del éxito, pudiendo citar el control presupuestal como un método generalmente utilizado.

2.2.1.11. PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La planeación de recursos humanos es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia fuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización.

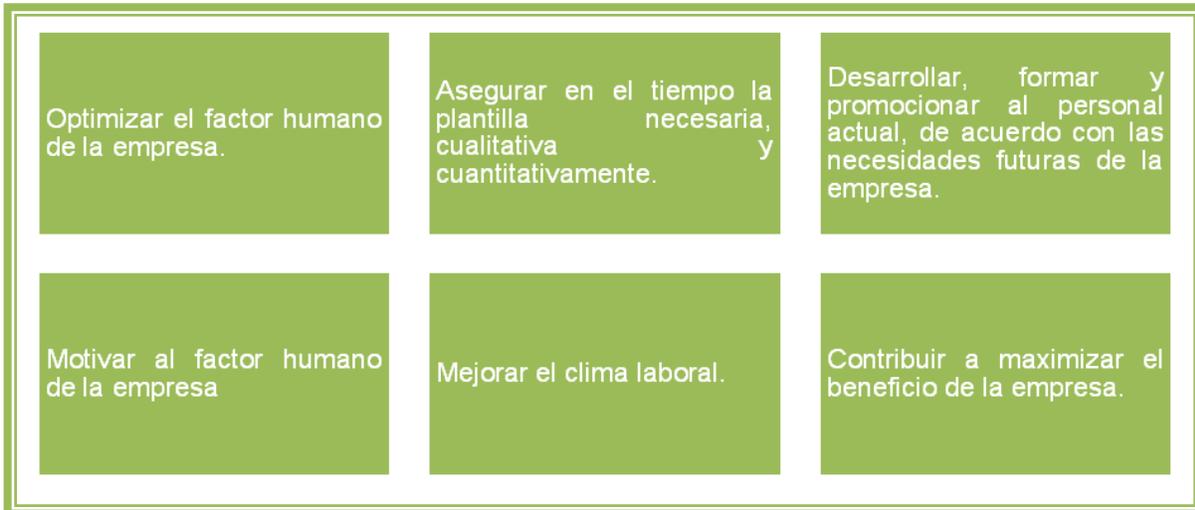
La Planeación de Recursos Humanos (PRH), también denominada planificación de la plantilla o del personal, es un proceso que permite “situar el número adecuado de personas calificadas en el puesto adecuado y en el momento adecuado.

Por otra parte, también podemos definir a la Planeación de Recursos Humanos como el sistema que permite ajustar la oferta de personal interna (empleados disponibles) y externa (empleados que se buscan o se han de contratar) a las vacantes que espera tener la organización en un período dado.

2.2.1.11.1. OBJETIVOS DE LA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Los objetivos básicos de la planeación de recursos humanos son:

Gráfica N° 44: Objetivos y Subsistemas que lo componen



FFuente: Administración de Recursos Humanos

Elaboración Propia

2.2.1.11.2. IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La planeación ha sido siempre un proceso esencial de la administración, el creciente énfasis en la planeación de recursos humanos se torna especialmente crítico cuando las organizaciones proyectan realizar

funciones, ubicar plantas, recortar personal o clausurar instalaciones de operación.

Hoy en día, casi una tercera parte de la fuerza de trabajo está compuesta por personas que trabajan por horas, trabajadores eventuales y empleados independientes

✓ **Retener en Calidad y Cantidad**

El éxito a largo plazo de una organización depende definitivamente en lograr tener las personas adecuadas en los puestos adecuados y en el momento adecuado. Los objetivos y estrategias definidos por la Planeación de Recursos Humanos sólo tienen sentido cuando se dispone de personas con las capacidades, habilidades y ambición apropiadas para llevar a cabo estas estrategias.

✓ **Prever los Cambios:**

La necesidad de una Planeación de Recursos Humanos se debe principalmente al gran desfase temporal que se presenta entre el reconocimiento de la necesidad de cubrir un puesto y el hallazgo de una persona apta para desempeñarlo.

2.2.1.12. CARACTERISTICAS DE UN SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

✓ **Debe cubrir todas las necesidades del administrador del recurso humano:**

Todas las áreas significa: el área de presupuesto, el área de estudios salariales y valoración de puestos, reclutamiento y selección, trámites de personal, planillas, salud ocupacional, servicios médicos y capacitación y desarrollo. Y para cada una de éstas áreas, un buen sistema de R.H. deberá contemplar las necesidades de todos los niveles de la organización.

- ✓ **Un buen sistema de Recursos Humanos debe ser totalmente integrado:**
 Esto quiere decir que todos los módulos deberán estar perfectamente interfazados entre sí. La información que se ingresa en un módulo deberá afectar de forma inmediata a todos los demás módulos del sistema, contrariamente: no se debe permitir modificar, agregar o eliminar información que afecte negativamente cualquier otro módulo.
- ✓ **Un buen sistema de Recursos Humanos debe ser flexible:**
 Como vimos anteriormente, la flexibilidad es uno de los principales problemas de los sistemas de R.H. actuales. Es por esto que los sistemas del siglo XXI deberán ser lo más paramétricos posibles: el sistema debe permitir que sean los usuarios finales los que modifiquen todo aquello que es sujeto de cambio sin necesidad del personal especializado.
- ✓ **Un buen sistema de Recursos Humanos debe ser modular:**
 Es muy importante que cada uno de los módulos esté integrado, pero esto no debe significar que sean totalmente dependientes uno del otro. En otras palabras, el usuario debe poder definir cuáles módulos quiere adquirir y en qué orden y cada módulo deberá estar diseñado de tal forma que pueda operar con o sin tal módulo.
- ✓ **Un sistema de Recursos Humanos debe ser seguro.:**
 Hablamos de seguridad en términos de usuarios, de integridad de los datos y de acceso a la base de datos. Debe permitir definir claramente a qué módulos, a qué opciones del sistema y a realizar qué operaciones, tiene derecho cada usuario.

2.2.1.13. TENDENCIAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Siguiendo la nueva gestión pública, la eficiencia y la productividad, asociadas a instrumentos como la evaluación del desarrollo profesional, pueden entrar en colisión al valorar las actuaciones de los empleados públicos. Cinco iniciativas

configuran las nuevas tendencias en gestión de recursos humanos en las administraciones públicas: la gestión por competencias, la evaluación de los recursos humanos clásicos, la gestión del conocimiento, el desarrollo de sistemas de información y, finalmente, el rol de la comunicación interna

A continuación se hace mención de cinco iniciativas que configuran algunas de las nuevas tendencias en gestión de recursos humanos en las administraciones públicas.

2.2.1.13.1. LA INTRODUCCIÓN DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Uno de los instrumentos clave en este proceso fue el impulso de un modelo de función pública basado en el concepto de «puesto de trabajo», concretado en la elaboración y aprobación de relaciones de puestos de trabajo (RLT) como instrumento de ordenación de personal y pieza clave para estructurar la carrera administrativa y el sistema retributivo.

De este modo, la misión y los objetivos de la organización se pretendían traducir en tareas agrupadas alrededor de puestos de trabajo, como punto de partida para el diseño de estructuras orgánicas racionales y adecuadas a las actividades que debían desarrollar. Las herramientas para hacer operativos el análisis, la definición y la valoración de puestos de trabajo se diseñaron siguiendo el modelo desarrollado por una importante empresa de consultoría, copiado de forma mimética, con apenas ligeras adaptaciones, para la práctica totalidad de administraciones públicas españolas.

Aun así, en la práctica se mantuvieron muchos de los elementos propios de la lógica de cuerpos, especialmente en ámbitos tan importantes como el acceso y la promoción interna. Desde el punto de vista cultural, al mismo tiempo, se mantuvieron las tensiones de determinados colectivos profesionales (Ferret, 1997).

2.2.1.14. EVALUACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

Una iniciativa con mayor tradición en el mundo de la función pública en nuestras administraciones es la denominada «evaluación del desarrollo» o «evaluación de los recursos humanos».

Ya en la primera mitad de la década de 1990 aparecieron las primeras iniciativas en materia de evaluación en diferentes administraciones catalanas, como, por ejemplo, la Diputación de Barcelona, la Generalitat de Catalunya, la Universidad Autónoma de Barcelona o la Universidad Politécnica de Cataluña (en estos dos últimos casos, en relación con el colectivo de personal de administración y servicios). Con ligeros matices, todas estas experiencias han formulado sistemas de evaluación del desarrollo en términos de proceso continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios alrededor del personal de una organización; un proceso de expresión de juicios en relación tanto con el trabajo habitual de cada empleado como con su potencial de desarrollo, y que se planteaba con una óptica histórica y prospectiva que pretendía integrar los objetivos de la organización con los del individuo (Salvador, 1997).

La mayor parte de estas iniciativas, aunque con diferentes denominaciones, orientaciones y alcance, planteaba la introducción de la evaluación del desarrollo como una herramienta para fomentar una visión integral de la gestión de los recursos humanos. Entre otras cuestiones, se destacaba su potencial para apoyar las actuaciones en materia de retribuciones y, concretamente, la gestión del complemento de productividad, en la carrera administrativa o en el establecimiento de acciones formativas a partir de las carencias detectadas. En otras experiencias se pretendía destacar su potencial como instrumento de diálogo entre los mandos y sus colaboradores, para sentar las bases de un modelo de dirección por objetivos. Estos rasgos compartidos por la mayor parte de las experiencias constituyen solo un punto de partida, que se concretó en diferentes estrategias e instrumentos, también con diferentes resultados.

Sin querer extendernos demasiado en la descripción de estas experiencias, vale la pena destacar que, si en el caso de la Diputación de Barcelona la experiencia se implementó para apoyar el desarrollo de la progresión profesional denominada

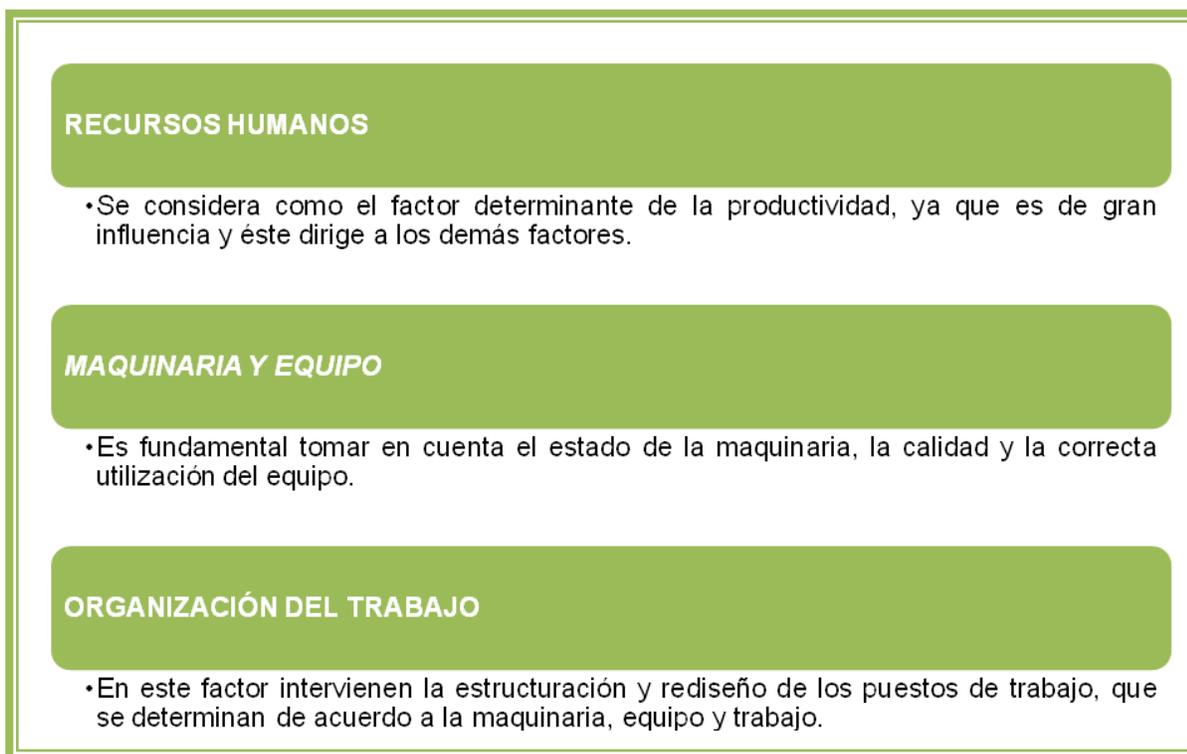
«carrera universal», en la Generalitat de Catalunya su aplicación se diluyó y se acabó convirtiendo en un instrumento meramente formal para distribuir un complemento a finales de año con carácter básicamente lineal.

2.2.2. PRODUCTIVIDAD LABORAL

2.2.2.1. DEFINICION

- ✓ **Koontz y Weihrich (2004)**, Explicaron que la productividad es la relación insumos-productos en cierto periodo con especial consideración a la calidad.
- ✓ **Productividad** la definen como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación, la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados.
- ✓ **Productividad** en términos de empleados es sinónimo de rendimiento, en un enfoque sistemático, se dice que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos. La productividad en las máquinas y equipos está dada como parte de sus características técnicas, no así con el recurso humano o los trabajadores, se debe considerar factores que influyen en ella.
- ✓ **Robbins y Coulter (2000)**, la definen como el volumen total de bienes producidos, dividido entre la cantidad de recursos utilizados para generar esa producción. Se puede agregar que en la producción sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y la mano de obra, pero se debe tomar en cuenta, que la productividad está condicionada por el avance de los medios de producción y todo tipo de adelanto, además del mejoramiento de las habilidades del recurso humano,
- ✓ **Fietman (1994)**, señala que los factores más importantes que afectan la productividad en la empresa se determinan por.

Gráfica N° 45: Factores que afectan la Productividad



Fuente: Fietman (1994)

Elaboración Propia

Gráfica N° 46: Conceptos Básicos

Siglos.	Autores.	Años.	Concepto.
XVIII	Quesnay.	1766	<ul style="list-style-type: none"> • Aparece por primera vez la palabra Productividad. • Facultad de producir. • Relación entre producción y los medios empleados para lograrla. • Cociente que se obtiene al dividir la producción por uno de los factores de producción. • Cambio en el producto obtenido por los recursos gastados. • Siempre una razón entre la producción y los insumos. • Definiciones funcionales para la productividad parcial, del factor total y total. • Una familia de razones entre producción y los insumos. • Productividad Total -- La razón de producción tangible entre insumos tangibles.
XIX	Litré.	1883	
XX	Early.	1900	
	OCEE.	1950	
	Davis.	1955	
	Fabricant.	1962	
	Kendrick y Creamer.	1965	
	Siegel.	1976	
	Summanth.	1979	

Fuente: Organización para la cooperación Económica Europea

Elaboración Propia

2.2.2.2. ENFOQUE TRADICIONAL DE PRODUCTIVIDAD

El enfoque tradicional surge por influencia de las viejas doctrinas de la ingeniería industrial, que desde el Taylorismo viene preocupándose por la productividad laboral y enfatiza que la clave de la productividad radica en aumentar la cantidad de productos, disminuyendo el consumo de recursos; a través de un conjunto de técnicas diseñadas para tal fin. Una de las definiciones más aceptadas por el enfoque tradicional acerca de productividad es “la relación entre la cantidad física de bienes y servicios obtenidos en un período determinado y la cantidad de recursos sacrificados en lograrla” (Gómez, 1985: 6); es decir, el enfoque tradicional se concentra en el concepto de eficiencia organizativa.

Tomando en consideración las diversas investigaciones realizadas a partir de la década de los ochenta acerca de la definición y comprensión de la productividad (Kuene, 1983; Riggs y Glenn, 1983, Ferguson, 1985) se observa que existe confusión en relación con otros términos como son: la eficiencia, efectividad, rendimiento y rentabilidad; debido a que la productividad ha sido analizada desde el punto de vista parcial y no integral.

La postura tradicional define la productividad como la transformación de recursos en productos y servicios. En la actualidad “implica la mejora del proceso productivo, representando una comparación favorable entre la calidad de recursos utilizados (inputs) y la cantidad de bienes y servicios (outputs) obtenidos” (Render y Heizer, 2001: 16).

2.2.2.3. ENFOQUE MODERNO DE PRODUCTIVIDAD

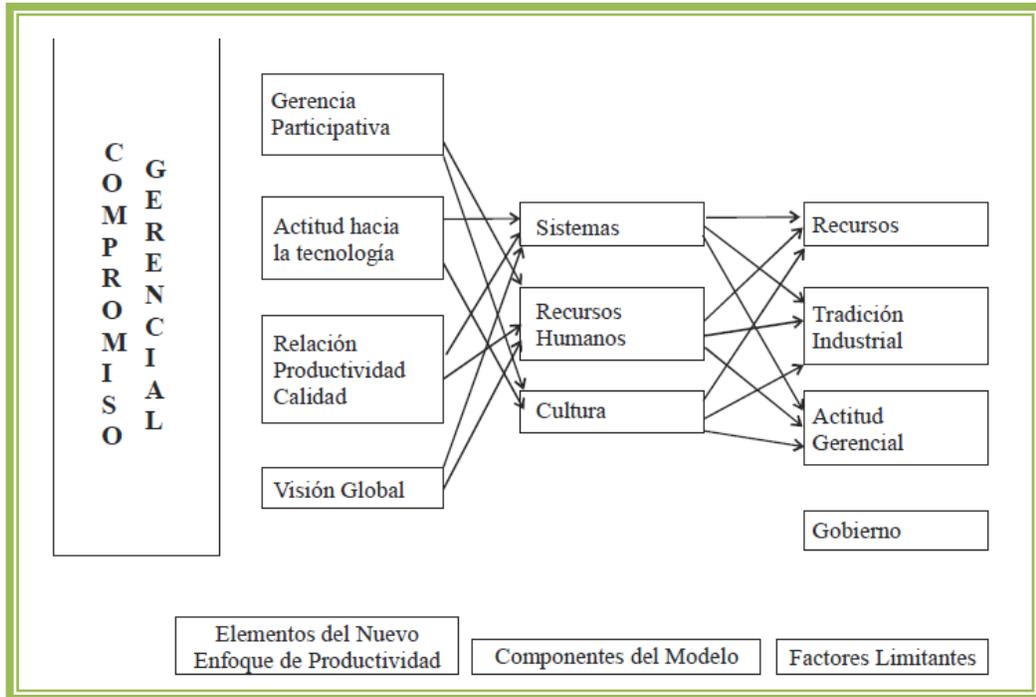
En la década de los ochenta se ha desarrollado un concepto de productividad, específicamente en el año 1986 Kastner, Portela y Fragachan proponen un modelo para la gerencia de la productividad en Venezuela, tratando de adoptar un programa integral de productividad para que la gerencia venezolana pueda considerarlo como estrategia de mejoramiento en cada una de sus empresas.

El modelo está estructurado sobre la base de las interrelaciones entre los sistemas, el recurso humano y la cultura. Los sistemas están clasificados en: sistemas blandos y sistemas duros, los primeros se refieren a todos aquellos sistemas gerenciales que caracterizan los procesos de toma de decisiones y de control operativo que rigen en la organización. Los sistemas duros están referidos al aparato productivo de la empresa, es decir, los que tienen que ver con la maquinaria y con los conocimientos técnicos necesarios para operar el proceso de producción.

A continuación se detallan las interrelaciones que se forman entre los componentes del Modelo:

- ✓ **La primera interrelación:** Entre cultura organizacional y los sistemas genera la eficiencia, es decir, el cómo se hacen las cosas en la organización, en donde los sistemas proveen las herramientas y los elementos culturales condicionan la manera de hacerla determinando la capacidad de las empresas para realizar las cosas correctamente (ver figura).
- ✓ **La segunda interrelación:** Entre los sistemas y el recurso humano definen la eficacia, es decir, el uso adecuado de los sistemas por parte del recurso humano y que son correctas para la organización.
- ✓ **La tercera interrelación:** Que existe entre los elementos que componen la cultura organizacional y el recurso humano, producto de la adaptabilidad de las personas a los principios, políticas, valores, procedimientos, creencias, actitud a los cambios tecnológicos, entre otros, definen lo que se denomina *clima de trabajo*. (ver figura).
- ✓ **Por último la cuarta intersección:** Entre los tres componentes, significa hacer las cosas con eficiencia y eficacia (hacer lo correcto correctamente (6) en un clima de trabajo óptimo caracteriza lo que se conoce como *Productividad Organizacional*. (ver figura)

Gráfica N° 47: Validación de Modelo de Productividad



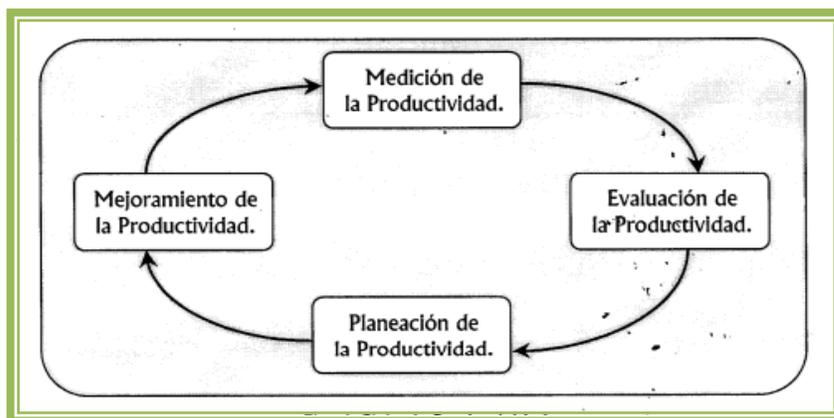
Fuente: Adaptado de Kastner y otros (1986)

La validación del *Modelo de Productividad organizacional* se basa en su capacidad de incorporar los elementos señalados por la visión integral de la productividad organizacional (Ver Figura 1) tales como: compromiso gerencial, gerencia participativa, actitud hacia la tecnología, relación entre productividad y calidad, visión global, tomando en consideración los factores que limitan su logro como son: los recursos, la tradición industrial, la actitud gerencial y el gobierno, los cuales son descritos a continuación en el cuadro.

2.2.2.4. CICLOS DE LA PRODUCTIVIDAD

Si una empresa se encuentra estableciendo un “Programa de Productividad”, está se puede encontrar situada dentro de una de las cuatro fases o etapas siguiente:

Gráfica N° 49: Ciclo de la Productividad



Fuente: Organización para la cooperación Económica Europea

Una empresa que por primera vez inicia un programa formal de productividad puede comenzar por medir la productividad. Una vez que se han medido los niveles productivos, tiene que evaluarse o compararse con los valores planeados. Con base en esta evaluación, se planean metas para estos niveles de productividad tanto a corto como a largo plazo. Para lograr estas metas se llevan a cabo mejoras formales. Para valorar el grado en que las mejoras tendrían que llevarse a cabo el siguiente periodo, se debe medir la productividad de nuevo. Así continúa el ciclo durante el tiempo que opere el programa de productividad en la empresa.

2.2.2.5. BENEFICIOS DE LA PRODUCTIVIDAD

Bain (2003), indica que la importancia radica en que es un instrumento comparativo para gerentes y directores de empresas, ingenieros industriales, economistas y políticos; pues compara la producción en diferentes niveles del sistema económico (organización, sector o país) con los recursos consumidos.

Por otro lado se reconoce que los cambios de la productividad tienen una gran influencia en numerosos fenómenos sociales y económicos, tales como el rápido crecimiento económico, el aumento de los niveles de vida, las mejoras de la balanza de pagos de la nación, el control de la inflación e incluso el volumen y la calidad de las actividades recreativas.

2.2.2.6. MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD

- ✓ Gaither y Frazier (2000), definieron productividad como la cantidad de productos y servicios realizados con los recursos utilizados y propusieron la siguiente medida.

Gráfica N° 50: Medición de Productividad

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Cantidad de productos o servicios realizados}}{\text{Cantidad de recursos utilizados}}$$

Fuente: Organización para la cooperación Económica Europea
Elaboración Propia

Es la *medida de desempeño* que abarca la consecución de metas y la proporción entre el logro de resultados y los insumos requeridos para conseguirlos.

2.2.2.7. INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD

Koontz y Weihrich (2004), señalan que existen tres criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema, los cuales están relacionados con la productividad.

2.2.2.7.1. EFICIENCIA

Es la relación con los recursos o cumplimiento de actividades, como la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos estimados o programados y el grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándose en productos.

2.2.2.7.2. EFECTIVIDAD

Es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. Se considera la cantidad como único criterio, se cae en estilos efectivistas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo. La efectividad se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos.

2.2.2.7.3. EFICACIA

Valora el impacto de lo que se hace, del producto o servicio que se presta. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que se fija, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado; aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado.

2.2.2.8. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA PRODUCTIVIDAD

Schroeder (2002), indica que los factores que influyen en la productividad fundamentalmente son; la inversión de capital, la investigación y desarrollo, la tecnología, los valores, actitudes sociales y las políticas gubernamentales.

Según las teorías más aceptadas, existen cuatro factores determinantes primarios en la productividad en las organizaciones; el entorno, las características de la organización, las características del trabajo, las aptitudes y actitudes de los individuos.

2.2.2.8.1. EL ENTORNO

La mayoría de las variables producidas por el entorno son incontrolables. Entre otras, se encuentran las leyes y normativas dictadas por el Estado, los cambiantes valores y actitudes sociales que influyen en los individuos, los cambios en la tecnología, los precios de la materia prima, la energía y el capital.

2.2.2.8.2. CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO

La cultura organizacional, influye a los individuos, su conducta en el trabajo, su desempeño laboral y la efectividad de la organización. La manera en que las personas se tratan entre sí, e incluso, la manera en que se tratan a sí mismas, tiene una gran influencia en la forma cómo se realizan las actividades dentro de las organizaciones.

Para que la organización sea productiva, es necesario desarrollar una estructura capaz de ejecutar la estrategia con éxito;

- ✓ Desarrollar las habilidades y capacidades necesarias.
- ✓ Seleccionar a las personas para las posiciones claves.
- ✓ Establecer un presupuesto que apoye a la estrategia.
- ✓ Instalar un sistema administrativo interno.
- ✓ Diseñar un sistema de incentivo y recompensas relacionados estrechamente con los objetivos y la estrategia.
- ✓ Ejercer el liderazgo estratégico, moldear valores, espíritu innovador, reforzar normas y conducta ética.

2.2.2.9. FACTORES PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD

Bain (2003), señala que existen dos factores que pueden contribuir al mejoramiento de la productividad.

2.2.2.9.1. FACTORES INTERNOS

Algunos factores internos son susceptibles de modificarse más fácilmente que otros, por lo que se les clasifica en dos grupos, duros y blandos. Los factores duros incluyen los productos, la tecnología, el equipo y las materias primas; mientras que los factores blandos incluyen la fuerza de trabajo, los sistemas y procedimiento de organización, los estilos de dirección y los métodos de trabajo.

2.2.2.9.2. FACTORES EXTERNOS

La productividad determina en gran medida los ingresos reales, la inflación, la competitividad y el bienestar de la población, razón por la cual las organizaciones se esfuerzan por descubrir las razones reales del crecimiento o de la disminución de la productividad.

2.2.2.10. CLIMA ORGANIZACIONAL

El concepto motivación, en el nivel individual, conduce al de clima organizacional, en el nivel organizacional. Los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como estado de adaptación, el cual se refiere no solo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, necesidad de autoestima y de autorrealización. La imposibilidad de satisfacer estas necesidades superiores causan muchos problemas de adaptación puesto que la satisfacción de ellas depende de otras personas, en especial en aquellas que tienen autoridad, es importante que la administración comprenda la naturaleza de adaptación o desadaptación de las personas.

La adaptación varía de una persona a otra y en el mismo individuo, de un momento a otro. Una buena adaptación denota, salud mental. Una manera de definir la salud mental es describir las características de las personas mentalmente sanas.

- ✓ Sentirse bien consigo mismo.
- ✓ Sentirse bien con respecto a los demás.
- ✓ Ser capaces de enfrentar por si mismas las exigencias e la vida.

El tener una gran motivación, el clima motivacional permite establecer relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, entre otras. La motivación es escasa, ya sea por frustración o impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a enfriarse y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, entre otros, hasta llegar a estados de agresividad, agitación e inconformidad, característicos de situaciones en que los empleados enfrentan abiertamente contra la empresa (casos de huelgas, mítines, entre otro).

El concepto clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. Es favorable si se proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación de la moral de los miembros, y desfavorable al no logra satisfacer esas necesidades. El clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y viceversa.

2.2.2.11. COMPENSACIONES

Werther y Davis (2003), indican que las compensaciones (sueldos, salarios, prestaciones, incentivos, beneficios) son la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor.

La buena administración de compensaciones es vital para el departamento de recursos humanos ya que garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Sin la compensación adecuada, es probable que los empleados abandonen la organización y que sea necesario reclutar personal de manera inmediata. Se debe encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa, ambos aspectos constituyen en gran medida el objetivo del

departamento de recursos humanos, en cuanto a la retribución de la labor de los trabajadores.

Existen siete objetivos principales que deben cumplir las compensaciones.

- ✓ **Adquisición de personal calificado.** Las compensaciones deben ser lo suficientemente altas para atraer solicitantes. Los niveles de compensaciones deben corresponder a las condiciones de la oferta y demanda en el mercado laboral.
- ✓ **Retener a los empleados actuales.** El nivel de compensación debe ser competitivo para prevenir la tasa de rotación.
- ✓ **Garantizar la igualdad.** La administración de sueldos y salarios postula como un objetivo esencial lograr la igualdad interna como externa. La interna requiere que el pago guarde relación con el valor relativo de los puestos. La externa significa que cubre a los miembros de la organización una compensación similar a la que obtienen los empleados con funciones análogas en otras organizaciones.
- ✓ **Alentar el desempeño adecuado.** El buen desempeño, la experiencia la lealtad, las nuevas responsabilidades, pueden alentarse y reforzarse mediante una política adecuada de compensaciones.
- ✓ **Controlar los costos.** Un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga su fuerza laboral a costos adecuados.
- ✓ **Cumplir con las disposiciones legales.** Un programa adecuado de compensaciones de marco jurídico, asegura cumplir las disposiciones legales vigentes.
- ✓ **Mejorar la eficiencia administrativa.** Al procurar cumplir con los otros objetivos de un programa efectivo de compensaciones, los especialistas en la administración de sueldos y salarios se esfuerzan por diseñar un programa que se administre con eficiencia.

2.2.2.12. SATISFACCIÓN LABORAL

Davis y Newstrom (2003), definen que es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo. Se trata de una actitud afectiva, un sentimiento de agrado o desagrado relativo hacia algo.

La satisfacción en el trabajo está relacionada con tres actitudes en los empleados:

- ✓ **Dedicación al trabajo:** Es el grado en que los empleados se sumergen en su trabajo, al invertir tiempo y energía en él, y lo consideran parte central de su vida. Contar con un trabajo que tiene un sentido y llevarlo a cabo satisfactoriamente son aspectos importantes de la imagen de sí mismos, lo cual ayuda a explicar el efecto reumático que la pérdida del trabajo tiene en las necesidades de autoestima.
Los empleados dedicados a su trabajo creen en la ética laboral, tienen necesidades de crecimiento altas y disfrutan de la participación en la toma de decisiones. En consecuencia, pocas veces llegan tarde o faltan, están dispuestos a trabajar largas jornadas e intentan lograr un rendimiento alto.

- ✓ **Compromiso organizacional:** Llamado también lealtad de los empleados. Es el grado en que un empleado se identifica con la empresa y desea participar activamente en ella, es una disposición del empleado para permanecer en la compañía a futuro. **Es** frecuente que refleje su creencia en la misión y los objetivos de la empresa, su disposición a dedicar esfuerzos a lograrlo y su intención de continuar en ella.

El compromiso suele ser mayor entre los empleados con mayor antigüedad, con éxito personal en la organización o que se desempeñan con un grupo de trabajadores Comprometidos. Este tipo de empleado suele tener antecedentes satisfactorios de asistencia al trabajo, muestra apego a las políticas de la compañía y pocas veces cambia de trabajo, en particular su base más amplia de conocimientos del puesto frecuentemente se traduce en clientes leales, que le compran más, le conectan con clientes en perspectiva que se convierten en nuevos clientes, e incluso pagan precios más altos.

- ✓ **Estado de ánimo en el trabajo:** Los sentimientos de los empleados acerca de su trabajo son muy dinámicos, ya que pueden cambiar en un mismo día, hora o minutos, estas actitudes se llaman estados de ánimo en el trabajo. Se pueden describir en un intervalo que va de negativas a positivas y de débiles a fuertes e intensas, los empleados tienen un estado de ánimo muy positivo hacia su trabajo, es frecuente que muestre energía, actividad y entusiasmo. Esto demuestra que de manera predecible produce mejor atención en el servicio de clientes, menor ausentismo, mayor creatividad y cooperación interpersonal.

2.2.2.12.1. CAUSAS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

La satisfacción laboral depende no solo de los niveles salariales si no del significado que el trabajador le dé a sus tareas laborales. El trabajo puede ser la causa de la felicidad y el bienestar de una persona, o todo lo contrario.

La satisfacción profesional puede depender de muchos factores (congruencia con los valores personales, grado de responsabilidad, sentido del éxito profesional, niveles de aspiración, grados de libertad que procura

el trabajo, entre otros) Cuanto más elevada sea la calidad de vida profesional más satisfacciones procurará al trabajador y se reducirá el grado de ausentismo. Por otra parte, unos buscan en el trabajo reconocimiento o implicación; en cambio otros buscan socialización y estímulo. Se trata de ayudar a la persona para que consiga del trabajo la mayor satisfacción y significado posible.

2.2.2.12.2. CONSECUENCIAS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

La satisfacción con el trabajo tiene una variedad de consecuencias para el individuo, puede afectar las actitudes ante la vida, ante su familia y ante sí mismo, la salud física y la longitud de su vida. Puede estar relacionada (indirectamente) con la salud mental, y juega un papel causal en el ausentismo y la rotación, bajo ciertas condiciones, puede afectar a otros comportamientos laborales ante la organización.

Una de las consecuencias más importantes de la satisfacción laboral es el ausentismo, los factores de riesgos organizacionales puede ser la causa de la insatisfacción laboral.

Las principales consecuencias de la satisfacción laboral desde el punto de vista de la organización son:

- ✓ Inhibición
- ✓ Resistencia al cambio.
- ✓ Falta de creatividad.
- ✓ Abandono.
- ✓ Accidentabilidad.
- ✓ Baja productividad.
- ✓ Dificultad para trabajar en grupo.

2.2.2.12.3. NIVELES DE SATISFACCIÓN LABORAL

Se establecen dos tipos o niveles de análisis en la satisfacción laboral.

- ✓ **Satisfacción General:** Indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.

- ✓ **Satisfacción por Facetas:** Grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo, reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros de trabajo, políticas de la empresa. La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral.

El nivel de satisfacción laboral es inconstante de un grupo a otro y se relacionan con diversas variables. El análisis de esas relaciones permite conocer en que grupos son más probables los comportamientos asociados con la insatisfacción. La clave gira alrededor de la edad, el nivel ocupacional, y el tamaño del a empresa.

2.2.2.12.4. SISTEMAS DE RECOMPENSAS JUSTAS

Existen dos tipos de recompensas relacionadas con la satisfacción laboral, las extrínsecas y las intrínsecas. Las recompensas extrínsecas son las que otorga la organización, según el desempeño y el esfuerzo de los empleados, por ejemplo, sistema de salarios y políticas de ascenso que se tiene en la organización, los elogios y los reconocimientos por parte del supervisor. Las intrínsecas son las que el empleado experimenta internamente, sentimientos de competencia, el orgullo y la habilidad manual por un trabajo bien hecho.

Este sistema de recompensas debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. En la percepción de justicia influyen la comparación social (comparaciones que

hace un empleado con respecto a las recompensas, el esfuerzo y el desempeño de otros empleados y que llevan a los empleados a percibir la equidad o inequidad de una situación), las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.

- ✓ **Satisfacción con el Salario: Los** sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor.

La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

- ✓ **Satisfacción con el Sistema de Promociones y Ascensos:** Las promociones o ascensos dan la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementan el estatus social de la persona. En este rubro también es importante la percepción de justicia que se tenga con respecto a la política que sigue la organización, tener una percepción de que la política seguida es clara, justa y libre de ambigüedades favorecerá la satisfacción.

2.2.2.12.5. SATISFACCIÓN Y PRODUCTIVIDAD

Pocos temas han atraído tanto interés de los estudiosos del comportamiento organizacional como la relación entre la satisfacción y productividad. La pregunta habitual es si los trabajadores satisfechos son más productivos que los insatisfechos (Robbins, 1998). Se entiende la *productividad* como la medida de qué tan bien funciona el sistema de operaciones o procedimientos de la organización. Es un indicador de la eficiencia y competitividad de la organización o de parte de ella (Stoner,

1994). En las décadas de 1950 y 1960 hubo una serie de análisis que abarcaron docenas de estudios realizados para establecer la relación entre satisfacción y productividad. Estos análisis no encontraron una relación consistente. Sin embargo, en la década de 1990, aunque los estudios distan mucho de ser claros, sí se pueden obtener algunos datos de la evidencia existente.

2.2.2.12.6. MEJORÍA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Cuando un empleado o grupo de empleados se encuentra insatisfecho, el primer paso para mejorar la satisfacción debe ser determinar las razones. Puede haber una gran variedad de causas, tales como una pobre supervisión, malas condiciones de trabajo, falta de seguridad en el empleo, compensación inequitativa, falta de oportunidad de progreso, conflictos interpersonales entre los trabajadores, y falta de oportunidad para satisfacer necesidades de orden elevado. Para los empleados que desean desempeñarse bien en sus trabajos, la insatisfacción puede deberse a restricciones y demoras innecesarias, provisiones inadecuadas o equipo defectuoso. En el caso de los funcionarios, la insatisfacción puede resultar de una insuficiente autoridad para tratar sus problemas y llevar a cabo sus responsabilidades.

2.3. RELACIÓN TEORÍA-REALIDAD

La Teoría de Harper y Lynch se puede aplicar y relacionar con la realidad de la ZOFRATACNA, porque plantea un modelo en el cual la organización requiere de Recursos Humanos en determinada cantidad y calidad.

ZOFRATACNA identificara esta demanda mediante la realización de un conjunto de actividad que se inicial con el inventario de personal, la cual se diseña en armonía con la dirección estratégica empresarial, la cultura organizacional y las políticas de la entidad.

En cuanto a la teoría de David J. Sumanth nos presenta un modelo en el cual ZOFRATACNA puede determinar el estado actual de productividad, indicando cuales de los insumos tangibles o medibles de la organización son más representativos y en cuál de ellos se debe realizar estrategias de mejoramiento.

ZOFRATACNA, al utilizar este modelo de Productividad Total se tendrá un sistema de medición del desempeño el cual se enlaza con la rentabilidad.

2.4. DEFINICIONES OPERACIONALES

- **Absentismo:** Ausencia al trabajo por causas justificadas o aparentes.
- **Accidentabilidad Laboral:** Suceso no deseado sobrevenido de la actividad o curso de trabajo, el mismo interrumpe el desarrollo normal de las funciones inherentes a la actividad laboral
- **Administración de Salarios:** Conjunto de normas y procedimientos dirigidos a establecer estructuras de salarios equitativos y justos en la organización.
- **Aptitud:** Capacidad y buena disposición para ejercer o desempeñar una determinada tarea, función, empleo, etc.
- **Calidad:** Hacer las cosas bien desde la primera vez.
- **Capacitación Laboral:** Adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuos en el desempeño de una actividad
- **Clima Laboral:** Cualidad o propiedad organizacional percibida por los miembros de la organización, que influye en su comportamiento.
- **Compensación:** Indemnización económica por el esfuerzo o accidente a un/a empleado/a (por ejemplo, horas extraordinarias).
- **Competitividad:** Proceso mediante el cual las empresas o países rivalizan con el objeto de obtener mejores posiciones en el mercado, a través de una mayor productividad o reducción de costo.
- **Condiciones de Trabajo:** Conjunto de aspectos físicos, legales y sociales que crean el medio ambiente de un puesto y grupo de trabajo.

- **Cultura Organizacional:** Conjunto compartido de creencias, valores, actitudes y modelos de comportamiento que caracterizan a los miembros de una organización, y que confieren a ésta una personalidad diferenciada.
- **Desarrollo:** Procesos, programas y actividades a través de los cuales cada organización desarrolla, aumenta y mejora las habilidades, competencias y rendimiento general de sus empleados y trabajadores.
- **Desempeño Laboral:** Rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación
- **Eficacia:** Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera, sin que priven para ello los recursos o los medios empleados.
- **Eficiencia:** Capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles.
- **Ética:** Principios morales y su aplicación a los problemas particulares de conducta.
- **Evaluación:** Etapa en la que se evalúan los resultados obtenidos contrastándolos con los esperados. Proceso de información, interpretación y valoración para la toma de decisiones y para la mejora.
- **Formación del Personal:** Formación específica dirigida al personal de plantilla de una empresa a cargo de la misma.
- **Globalización:** Procesos por el que la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unifica mercados, sociedades y culturas a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global.
- **Habilidades:** Capacidad, inteligencia y disposición para realizar algo.

- **Imagen Institucional:** representación o figura de una gran entidad. El concepto suele referirse a la forma en que los consumidores perciben a la compañía, asociando ciertos valores a ella.
- **Incentivos:** Ventajas, generalmente económicas, que se conceden a una persona para estimular su trabajo o dedicación y obtener de esta forma una mayor productividad.
- **Indicador:** Magnitud asociada a una característica (del resultado, del proceso, de las actividades, de la estructura, etc.) que permite a través de su medición en periodos sucesivos y por comparación con el estándar establecido.
- **Metas:** Representan los objetivos generales enfocados con mayor definición, especificando directamente: dimensiones de tiempo para lograrlo, mediciones cualitativas.
- **Motivación Laboral:** Comportamiento que impulsa a una persona a actuar de determinada forma. El impulso puede ser provocado por un estímulo externo o interno
- **Optimizar:** Buscar la mejor manera de realizar una actividad.
- **Organigrama:** Representación gráfica de la estructura orgánica de una organización o parte de ella, y de las relaciones que guardan entre sí las unidades que la integran.
- **Organización:** Estructuración técnica de las relaciones que debe existir: funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.
- **Planificación Estratégica:** Proceso a través del cual la organización define sus objetivos de mediano y largo plazo, identifica metas y objetivos cuantitativos, desarrolla estrategias para alcanzar dichos objetivos y localiza recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

- **Productividad:** Crecimiento económico, de tal manera que el progreso de un país se determina en buena parte, por el mayor o menor grado de productividad, la productividad puede medirse de varias maneras, la más utilizada es aquella que se basa en la fuerza laboral.
- **Reclutamiento:** Conjunto de procedimientos que se implementarán con el objetivo de atraer a un buen número de personas idóneas para que compitan por un puesto específico en una determinada organización
- **Reconocimiento:** La acción de distinguir a un sujeto o una cosa entre los demás. Dicho reconocimiento se logra a partir del análisis de las características propias de la persona
- **Rotación de Puesto de Trabajo:** El proceso de hacer rotar a los trabajadores por diferentes puestos de trabajo con tareas estrictamente definidas sin que se interrumpa el flujo de trabajo.
- **Salario:** Es la totalidad de las percepciones económicas de los trabajadores, en dinero o especie, por la prestación profesional de los servicios laborales por cuenta ajena, ya retribuyan el trabajo efectivo, cualquiera que sea la forma de remuneración, o los períodos de descanso computables como de trabajo.
- **Satisfacción Laboral:** conformidad que presenta una persona en relación a su trabajo en sí y al entorno laboral al cual pertenece.
- **Selección:** Aquella acción, actividad, que desplegará el departamento de recursos humanos y que consiste en elegir a las personas más idóneas para ocupar un cargo o un puesto vacante en una empresa.
- **Sindicato:** Es una asociación de trabajadores destinada a defender y velar por los intereses y derechos de los trabajadores.
- **Toma de Decisiones:** La toma de decisiones tiene el propósito de seleccionar alternativas de acción de entre diversas alternativas para el mejoramiento del desempeño del subsistema conducido, con base a diversos factores, entre ellas, la experiencia del tomador de decisiones.

- **Zona Franca:** Área del territorio nacional, donde las mercancías que en ella se introduzcan, son consideradas fuera del territorio aduanero nacional, respecto de los derechos de importación y de exportación y por tanto, sujetas a un régimen y marco procedimental especial.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo, se desarrolla los aspectos metodológicos desarrollados durante la investigación. En términos generales se presenta:

- ✓ Tipo, Nivel y Diseño de la investigación.
- ✓ Población y Muestra.
- ✓ Técnicas e instrumentos de manejo de información.
- ✓ Limitaciones de la Investigación.

Cada uno de estos puntos se desarrollan con el objetivo de presentar la mejor manera de trabajo para la investigación, así como las limitaciones encontradas durante la investigación.

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Es básica, porque proporciona los fundamentos teóricos y conceptuales sobre las variables, asimismo se tiene como propósito dar respuesta objetiva a interrogantes que se plantean, en un determinado fragmento de la realidad.

3.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación es de nivel RELACIONAL – CORRELACIONAL, ya que está orientada al descubrimiento de la influencia de una situación problemática (Gestión de Recursos Humanos) en otra situación problemática (Productividad Laboral) y a su vez se pretende descubrir la correspondencia entre los valores de dichas situaciones problemáticas.

3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de investigación que se desarrolla en la presente tesis es: NO EXPERIMENTAL – TRANSECCIONAL CORRELACIONAL.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA DEL ESTUDIO

3.1.5. POBLACIÓN

La población objeto de estudio estará conformada por los 50 colaboradores administrativos de ZOFRATACNA

3.1.6. MUESTRA

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q}$$
$$\frac{((1.96) * (1.96)) * (0.9) * (0.1) * 50}{(((0.05) * (0.05)) * (50-1)) + ((1.96) * (1.96)) * (0.9) * (0.1)} = 37$$

Según formula la muestra son 37 colaboradores administrativos de ZOFRATACNA.

3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

En la actualidad, en investigación científica hay gran variedad de técnicas e instrumentos para la recolección de información. De acuerdo con el tipo de investigación a realizar, se utilizan unas u otras técnicas.

A continuación se presentan las técnicas e instrumentos de recolección de información que se utilizarán en esta investigación:

**Tabla N° 25: Instrumentos y Técnicas de Información
Utilizadas para la Investigación**

Técnica	Instrumento	Explicación
<p>Entrevista: La entrevista es una situación de interrelación o diálogo entre personas, el entrevistador y el entrevistado.</p>	<p>Ficha de Entrevista a Expertos</p>	<p>Se trata de una entrevista estructurada, ya que cuenta con enunciados y preguntas previamente organizadas, pero eso no descarta la posibilidad de agregar algunos aspectos de importancia que se puedan ir presentando durante el desarrollo de la entrevista. La entrevista se desarrollara a través de un diálogo interpersonal entre el entrevistador y el entrevistado, es decir, de una forma directa.</p>
<p>Encuesta: Con esta técnica de recolección de datos da lugar a establecer contacto con las unidades de observación por medio de los cuestionarios previamente establecidos.</p>	<p>Cuestionario a colaboradores administrativos de ZOFRATACNA</p>	<p>El objetivo de este instrumento es recabar información sobre la situación de la institución.</p>
<p>Análisis Documental: Una diferencia muy notoria entre esta y las otras técnicas que se están tratando es que en estas últimas se obtienen datos de fuente primaria en cambio mediante el análisis documental se recolectan datos de fuentes secundarias.</p>	<p>Guías Institucionales, , Plan estratégico de la institución, etc. Libros, Revistas, Manuales, etc.</p>	<p>Las guías, planes y perfiles servirán para profundizar información respecto a cómo se encuentra en la actualidad las variables en estudio y con estadísticas confiables, que aportaran de manera significativa en nuestro análisis de la institución lo cual contribuirá también al planteamiento de preguntas en el cuestionario o fichas. Se tratan a la vez de fuentes de información secundaria de donde se extraerá principalmente información teórica e información de base para la operacionalización de las variables.</p>

Elaboración Propia

3.6. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

El procesamiento de datos debe realizarse mediante el uso de herramientas estadísticas con el apoyo de la computadora, utilizando alguno de los programas estadísticos.

Tabla N° 26: Instrumentos y Procesamiento de la Información

Instrumento	Procesamiento de Información
Ficha de Entrevista a Expertos	La información se procesó de forma básica con un simple análisis de las respuestas de los expertos.
Cuestionario a colaboradores administrativos de ZOFRATACNA	La información se procesó a través de una tabulación de las respuestas de cada una de las encuestas aplicadas a la población de estudio. Además se elaboran gráficos estadísticos que permitirán analizar de una mejor forma la información. Para esto se empleará la herramienta informática del Excel. Asimismo, se calculan en base a las puntuaciones de los indicadores. Se obtendrán datos para correr el modelo estadístico a través del software STATGRAPHICS Versión Centurión.15.2 Los estadísticos a emplear serán: <ul style="list-style-type: none">✓ Correlaciones.✓ Regresión simple.✓ Otros
Libros, Revistas, Manuales, etc.	La información fue procesada a través de la lectura analítica y de la clasificación de la información.

Elaboración Propia

3.1.5. LIMITACIONES

En la presente investigación, pueden presentarse las siguientes limitaciones:

- a) La posible resistencia por parte de los directivos y trabajadores de ZOFRATACNA por brindar información real y objetiva.
- b) La demora en el llenado de las encuestas, por la carencia de tiempo de los implicados en la presente investigación.
- c) Temor de la institución a que se use la información brindada por ellos de manera inadecuada.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se hace un análisis profundo de los resultados obtenidos mediante la presente investigación. Se detalla la aplicación de instrumentos y estadísticos utilizados para comprobar las hipótesis propuestas.

En términos generales se presenta:

- ✓ Análisis de resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores administrativos de ZOFRATACNA.
- ✓ Comprobación de las hipótesis.

4.1. ANALISIS DE RESULTADOS

4.1.1. VARIABLE INDEPENDIENTE: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

6.1.1.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

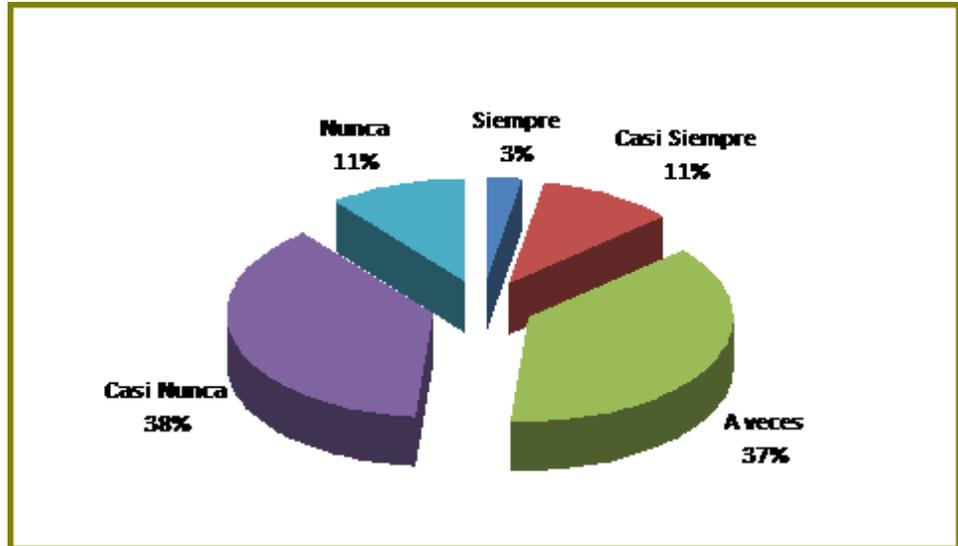
ENUNCIADO 01: OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

Tabla N° 27: E1: Los objetivos y estrategias usadas en su área se encuentran enmarcados a la visión de la entidad

Alternativa	F	%
Siempre	1	3%
Casi Siempre	4	11%
A veces	14	38%
Casi Nunca	14	38%
Nunca	4	11%
Total	37	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario
Elaboración propia.

Grafica N° 49: E1: Los objetivos y estrategias usadas en su área se encuentran enmarcados a la visión de la entidad



Fuente: Tabla N°27

Elaboración propia.

Interpretación: En esta gráfica se observa que la mayoría de los encuestados, es decir, el 38%, manifestó que los objetivos y estrategias usadas en su área casi nunca se encuentran enmarcadas a la visión de la entidad, seguido de un 37% que opina que los objetivos y estrategias usadas en su área a veces se encuentran enmarcados a la visión de la entidad, y solo un 3% manifestó que los objetivos y estrategias siempre están enmarcadas a la visión de la entidad.

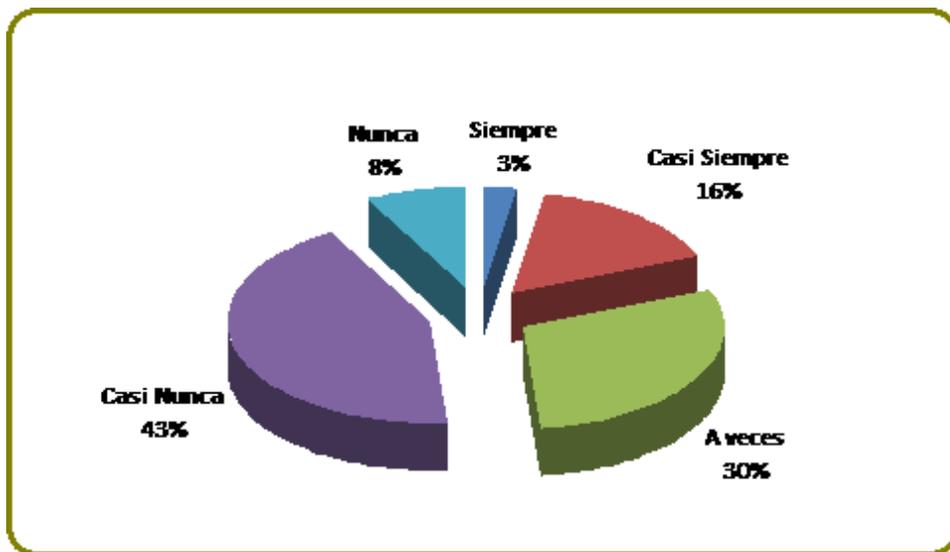
ENUNCIADO 02: OBJETIVOS DE AREA

Tabla N° 28:E2: Los objetivos de su área buscan cumplir con las estrategias organizacionales

Alternativa	F	%
Siempre	1	3%
Casi Siempre	6	16%
A veces	11	30%
Casi Nunca	16	43%
Nunca	3	8%
Total	37	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario
Elaboración propia.

Grafica N° 50: E2: Los objetivos de su área buscan cumplir con las estrategias organizacionales



Fuente: Tabla N°28
Elaboración propia.

Interpretación: En esta gráfica se observa que la mayoría de los encuestados, es decir, el 43%, manifestó que los objetivos de su área casi nunca buscan cumplir las estrategias organizacionales, y solo un 3% opina que los objetivos de su área siempre buscan cumplir con las estrategias organizacionales.

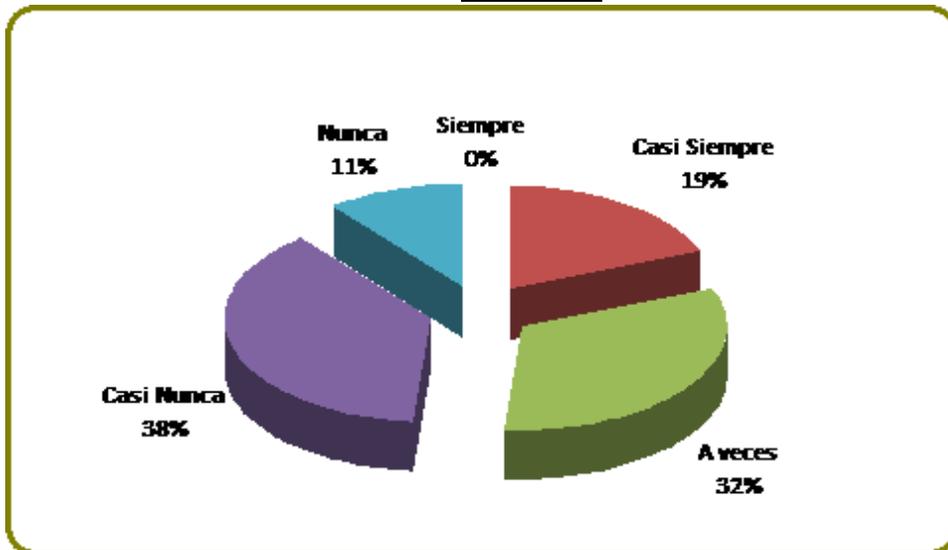
ENUNCIADO 03: PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

Tabla N° 29: E3: Las actividades realizadas en su área están orientadas al cumplimiento de la planificación institucional

Alternativa	F	%
Siempre	-	0%
Casi Siempre	7	19%
A veces	12	32%
Casi Nunca	14	38%
Nunca	4	11%
Total	37	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario
Elaboración propia.

Gráfica N° 51: E3: Las actividades realizadas en su área están orientadas al cumplimiento de la planificación institucional



Fuente: Tabla N°29
Elaboración propia.

Interpretación: En esta gráfica se observa que la mayoría de los encuestados, es decir, el 38%, manifestó que las actividades realizadas en su área casi nunca están orientadas al cumplimiento de la planificación institucional, solo un 11% opina que las actividades realizadas en su área nunca están orientadas al cumplimiento de la planificación institucional.

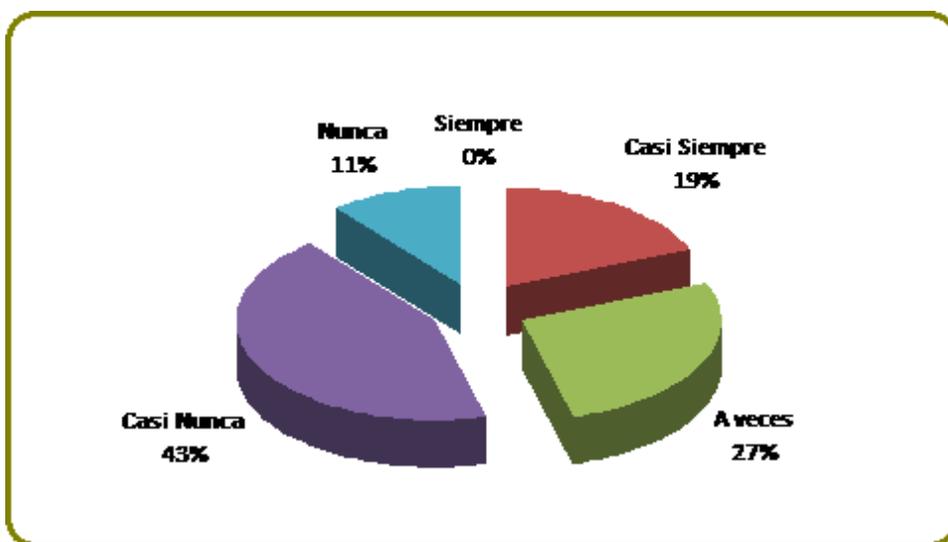
ENUNCIADO 04: ESTRATEGIAS PLANIFICADS

Tabla N° 30: E4: En su área, la toma de decisiones se basan según las estrategias planificadas

Alternativa	F	%
Siempre	-	0%
Casi Siempre	7	19%
A veces	10	27%
Casi Nunca	16	43%
Nunca	4	11%
Total	37	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario
Elaboración propia.

Gráfica N° 52: E4: En su área, la toma de decisiones se basan según las estrategias planificadas



Fuente: Tabla N°30
Elaboración propia.

Interpretación: En esta gráfica se observa que la mayoría de los encuestados, es decir, el 43%, manifestó que en su área casi nunca la toma de decisiones se basan según las estrategias planificadas, solo un 11% opina que nunca la toma de decisiones se basan según las estrategias planificadas.

6.1.1.2 RECLUTAMIENTO

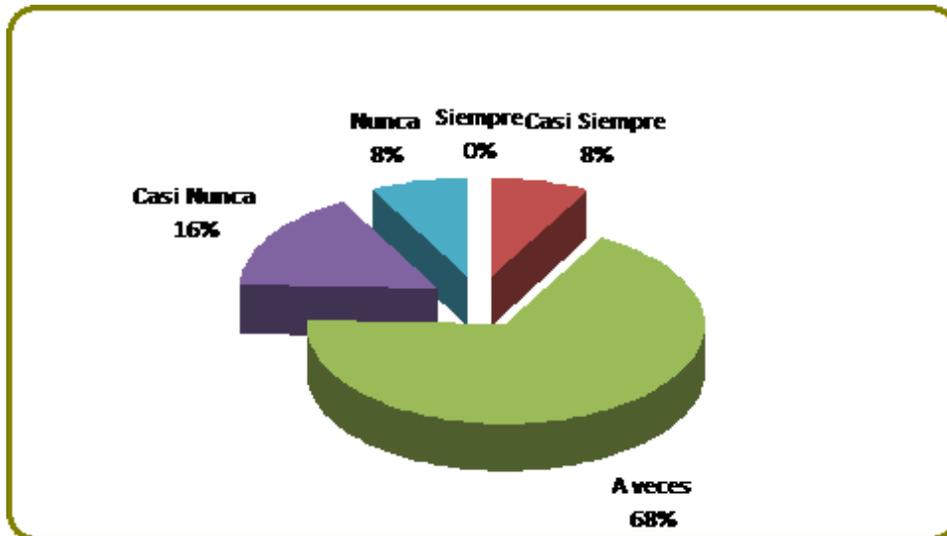
ENUNCIADO 05: DESCRIPCIONES Y REQUERIMIENTOS

Tabla N° 31: E5: La entidad cuenta con descripciones y requerimientos adecuados según el perfil de puesto

Alternativa	F	%
Siempre	-	0%
Casi Siempre	3	8%
A veces	25	68%
Casi Nunca	6	16%
Nunca	3	8%
Total	37	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario
Elaboración propia.

Gráfica N° 53: E5: La entidad cuenta con descripciones y requerimientos adecuados según el perfil de puesto



Fuente: Tabla N°31
Elaboración propia.

Interpretación: En esta gráfica se observa que la mayoría de los encuestados, es decir, el 68%, manifestó que la entidad a veces cuenta con descripciones y requerimientos adecuados según el perfil de puesto, seguido de un 8% que opina que casi siempre la entidad cuenta con descripciones y un 8% manifestó que la entidad nunca cuenta con descripciones y requerimientos adecuados según el perfil de puesto.

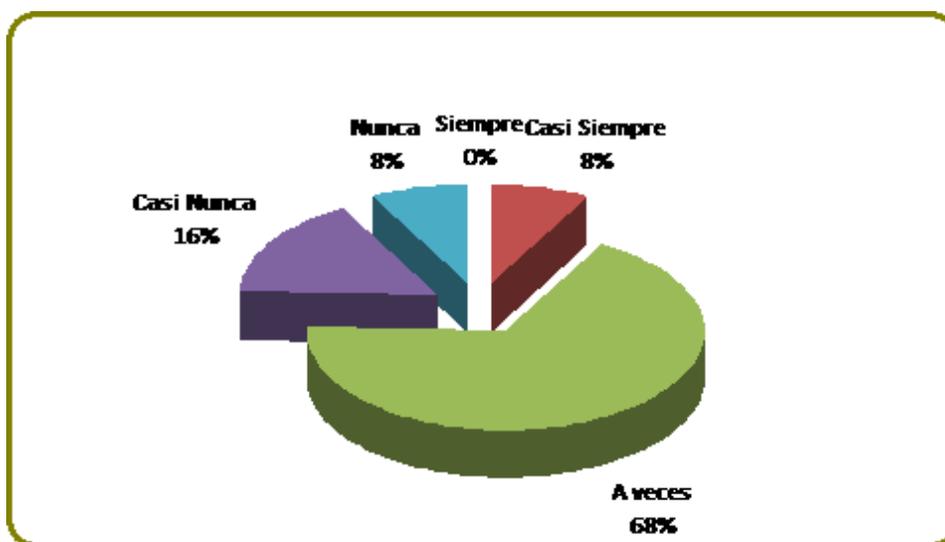
ENUNCIADO 06: PERFIL DE PUESTO

Tabla N° 32: E6: Las funciones están claramente definidas en el perfil de puesto

Alternativa	F	%
Siempre	-	0%
Casi Siempre	3	8%
A veces	25	68%
Casi Nunca	6	16%
Nunca	3	8%
Total	37	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario
Elaboración propia.

Gráfica N° 54: E6: Las funciones están claramente definidas en el perfil de puesto



Fuente: Tabla N°32
Elaboración propia.

Interpretación: En esta gráfica se observa que la mayoría de los encuestados, es decir, el 68%, manifestó que a veces las funciones están claramente definidas en el perfil de puesto, seguido de un 8% que opina que casi siempre estas funciones están claramente definidas y un 8% piensa que las funciones nunca están claramente definidas en el perfil de puesto.

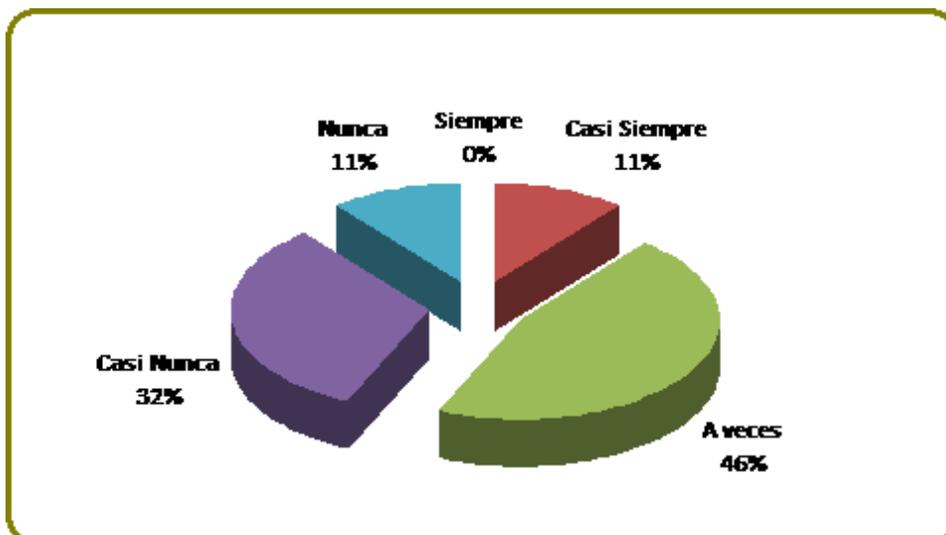
ENUNCIADO 07: CARGO SELECCIONADO

Tabla N° 33: E7: Los requisitos exigidos son los adecuados para optar al cargo para el cual fue seleccionado

Alternativa	F	%
Siempre	-	0%
Casi Siempre	4	11%
A veces	17	46%
Casi Nunca	12	32%
Nunca	4	11%
Total	37	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario
Elaboración propia.

Gráfica N° 55: E7: Los requisitos exigidos son los adecuados para optar al cargo para el cual fue seleccionado



Fuente: Tabla N°33
Elaboración propia.

Interpretación: En esta gráfica se observa que la mayoría de los encuestados, es decir, el 46%, manifestó que a veces los requisitos exigidos son los adecuados para optar al cargo para el cual fue seleccionado, seguido de un 32% que opina que casi siempre las funciones están claramente definidas y un 11% piensa que las funciones nunca están claramente definidas en el perfil de puesto.

6.1.1.3 SELECCION

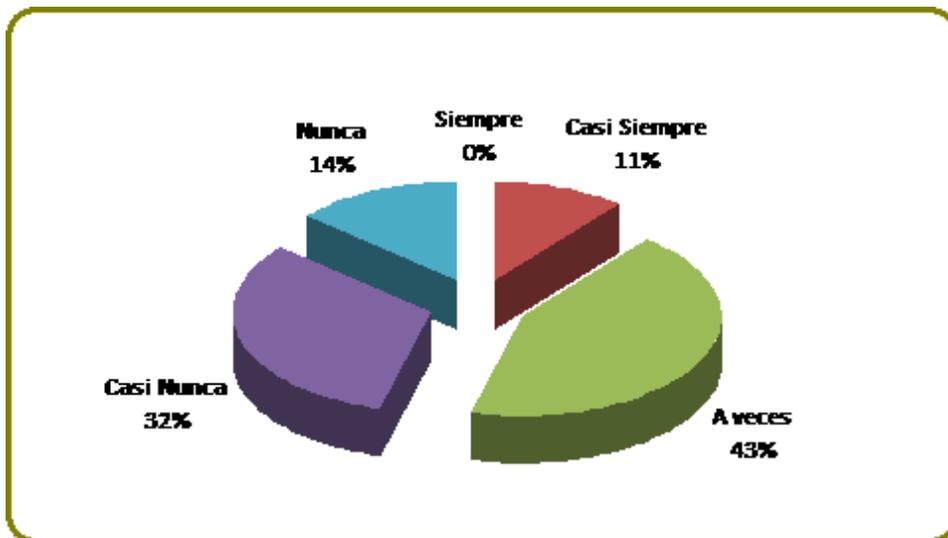
ENUNCIADO 08: CARGOS FUNCIONALES

Tabla N° 34: E8: Los colaboradores de esta entidad son asignados correctamente en sus cargos funcionales

Alternativa	F	%
Siempre	-	0%
Casi Siempre	4	11%
A veces	16	43%
Casi Nunca	12	32%
Nunca	5	14%
Total	37	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario
Elaboración propia.

Gráfica N° 56: E8: Los colaboradores de esta entidad son asignados correctamente en sus cargos funcionales



Fuente: Tabla N°34
Elaboración propia.

Interpretación: En esta gráfica se observa que la mayoría de los encuestados, es decir, el 43%, manifestó que a veces los colaboradores de la entidad son asignados correctamente en sus cargos funcionales, seguido de un 32% que opina que casi nunca los cargos funcionales son asignados correctamente.

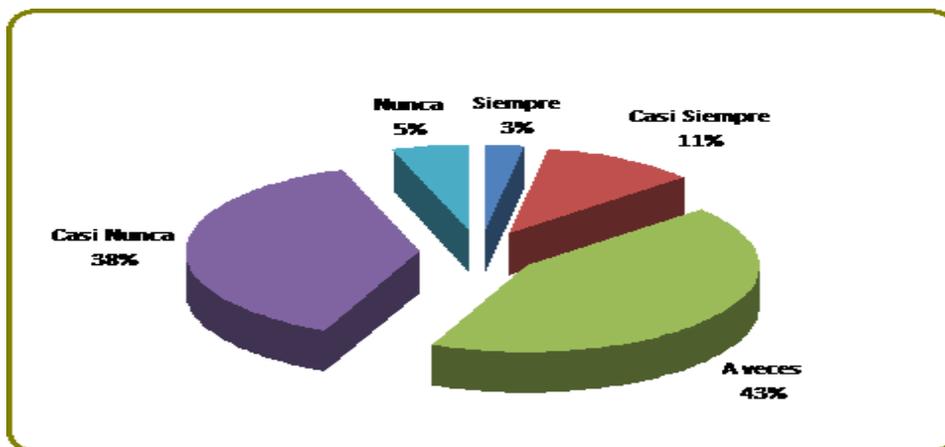
ENUNCIADO 09: SELECCIÓN DE PERSONAL

Tabla N°35: E9: La entidad cuenta con un sistema adecuado para la selección de personal (análisis de curriculum vitae, realización de entrevistas y verificación de referencias)

Alternativa	F	%
Siempre	1	3%
Casi Siempre	4	11%
A veces	16	43%
Casi Nunca	14	38%
Nunca	2	5%
Total	37	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario
Elaboración propia.

Gráfica N° 57: E9: La entidad cuenta con un sistema adecuado para la selección de personal (análisis de curriculum vitae, realización de entrevistas y verificación de referencias)



Fuente: Tabla N°35
Elaboración propia.

Interpretación: En esta gráfica se observa que la mayoría de los encuestados, es decir, el 43%, manifestó que a veces la entidad cuenta con un sistema adecuado para la selección de personal, seguido de un 38% que opina que casi nunca el sistema para la selección de personal es adecuado.

6.1.1.4 FORMACION

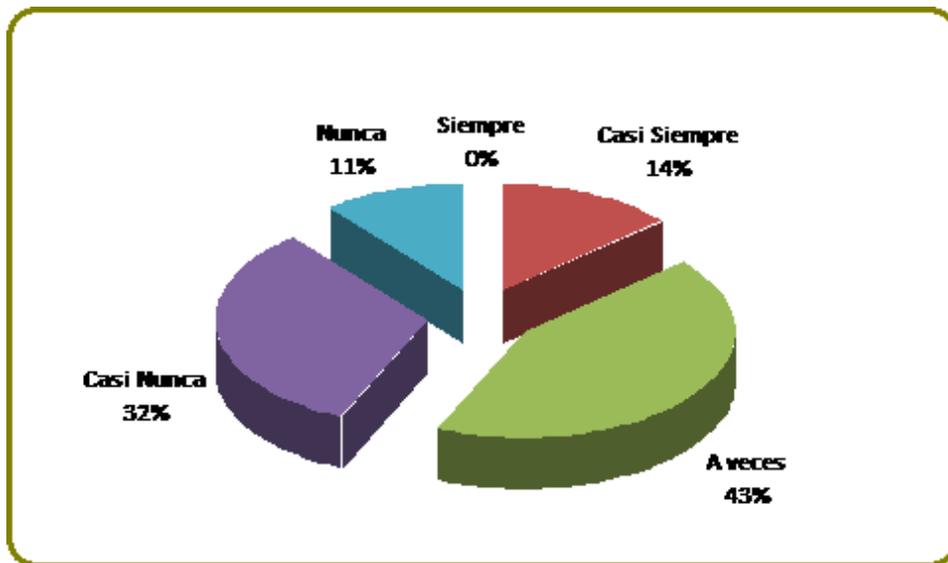
ENUNCIADO 10: ORIENTACION PARA TAREAS ASIGNADAS

Tabla N° 36:E10: La entidad proporciona orientación suficiente para desempeñar eficientemente las tareas asignadas

Alternativa	F	%
Siempre	-	0%
Casi Siempre	5	14%
A veces	16	43%
Casi Nunca	12	32%
Nunca	4	11%
Total	37	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario
Elaboración propia.

Gráfica N° 58:E10: La entidad proporciona orientación suficiente para desempeñar eficientemente las tareas asignadas



Fuente: Tabla N°36
Elaboración propia.

Interpretación: En esta gráfica se observa que la mayoría de los encuestados, es decir, el 43%, manifestó que la entidad a veces proporciona orientación suficiente para desempeñar eficientemente las tareas asignadas, y un 11% opina que la entidad nunca proporciona orientación suficiente.

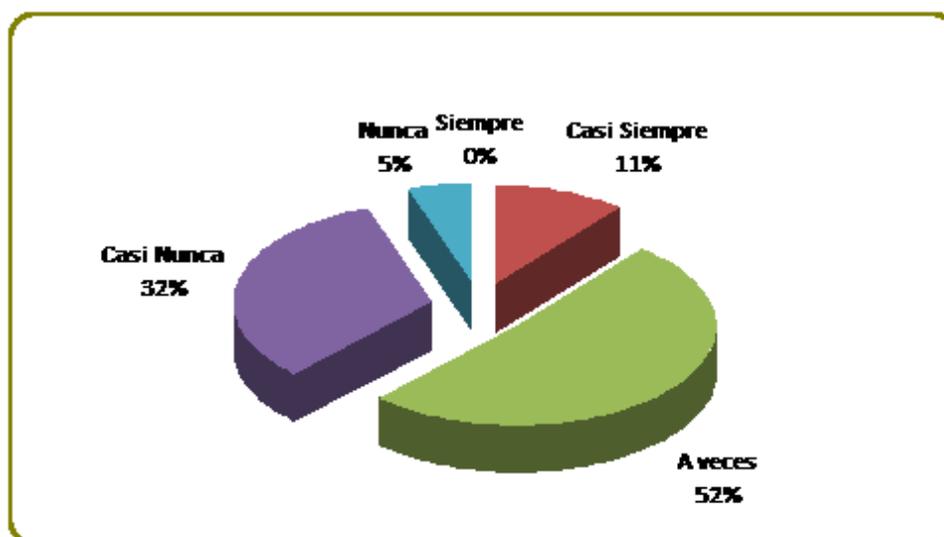
ENUNCIADO 11: PUESTO DE TRABAJO

Tabla N° 37:E11: La experiencia adquirida en su puesto de trabajo le es útil para ocupar otros cargos

Alternativa	F	%
Siempre	-	0%
Casi Siempre	4	11%
A veces	19	51%
Casi Nunca	12	32%
Nunca	2	5%
Total	37	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario
Elaboración propia.

Gráfica N° 59:E11: La experiencia adquirida en su puesto de trabajo le es útil para ocupar otros cargos



Fuente: Tabla N°37
Elaboración propia.

Interpretación: En esta gráfica se observa que la mayoría de los encuestados, es decir el 51%, manifestó que a veces la experiencia adquirida en su puesto de trabajo le es útil para ocupar sus cargos, seguido de un 32% que opina que casi nunca la experiencia adquirida le es útil y solo el 5% piensa que la experiencia adquirida en su puesto nunca le es útil para ocupar otros cargos.

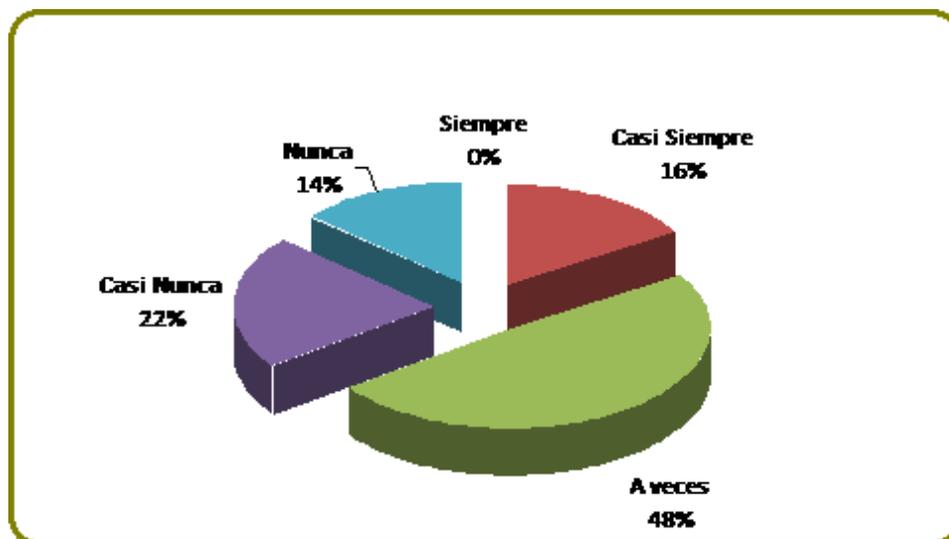
ENUNCIADO 12: OPORTUNIDADES DE FORMACION

Tabla N° 38:E12: La entidad ofrece oportunidades de formación y aprendizaje a sus colaboradores

Alternativa	F	%
Siempre	-	0%
Casi Siempre	6	16%
A veces	18	49%
Casi Nunca	8	22%
Nunca	5	14%
Total	37	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario
Elaboración propia.

Gráfica N°60:E12: La entidad ofrece oportunidades de formación y aprendizaje a sus colaboradores



Fuente: Tabla N°38
Elaboración propia.

Interpretación: En esta gráfica se observa que la mayoría de los encuestados, es decir, el 49%, manifestó que la entidad a veces ofrece oportunidades de formación y aprendizaje, y solo un 14% manifestó que la entidad nunca ofrece oportunidades de formación y aprendizaje a sus colaboradores.

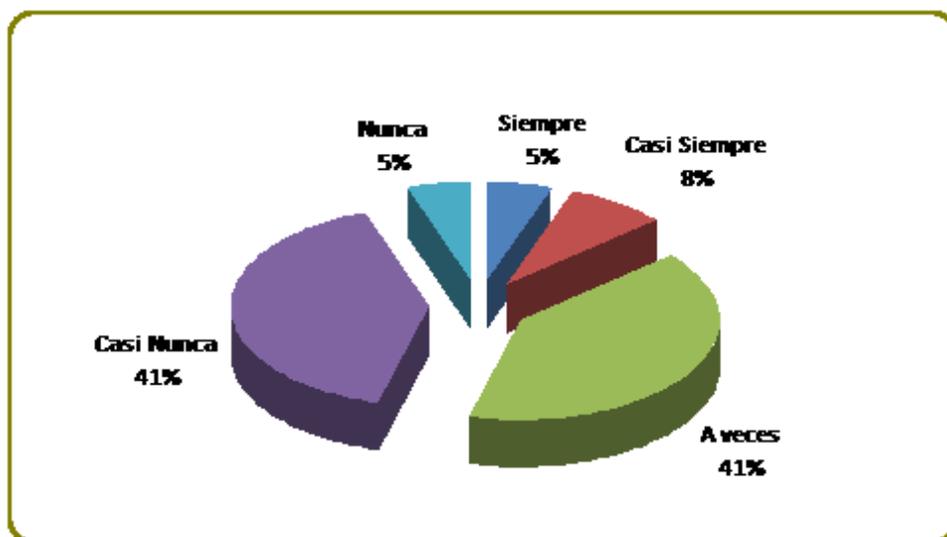
ENUNCIADO 13: HABILIDADES Y COMPETENCIAS

Tabla N° 39:E13: La entidad ayuda a los colaboradores a desarrollar nuevas habilidades y competencias

Alternativa	F	%
Siempre	2	5%
Casi Siempre	3	8%
A veces	15	41%
Casi Nunca	15	41%
Nunca	2	5%
Total	37	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario
Elaboración propia.

Gráfica N° 61:E13: La entidad ayuda a los colaboradores a desarrollar nuevas habilidades y competencias



Fuente: Tabla N°39
Elaboración propia.

Interpretación: En esta gráfica se observa que la mayoría de los encuestados, es decir, el 41%, manifestó que la entidad casi nunca ayuda a los colaboradores a desarrollar nuevas habilidades y competencias y solo un 5% opino que casi nunca la entidad ayuda a los colaboradores a desarrollarse.

6.1.1.5 EVALUACION

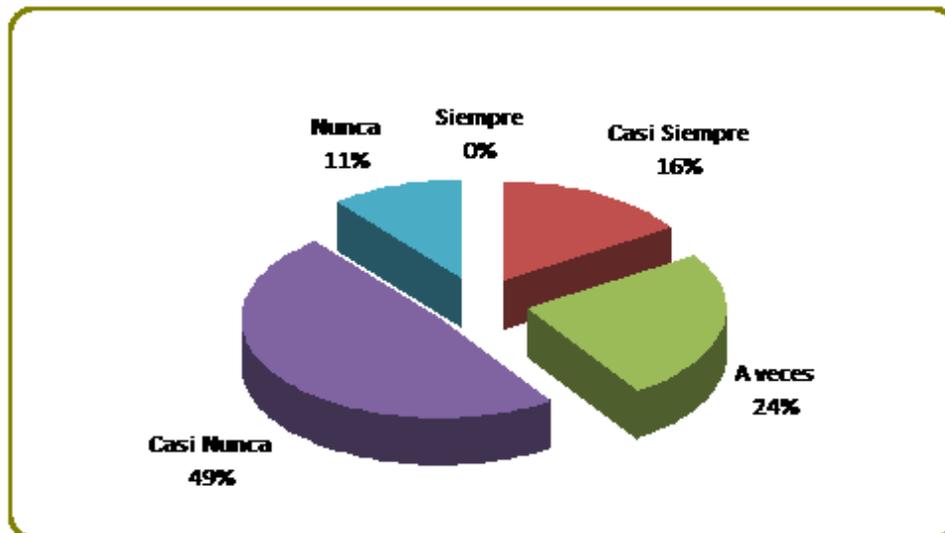
ENUNCIADO 14: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Tabla N° 40:E14: Su jefe inmediato evalúa su desempeño y le ofrece retroalimentación útil

Alternativa	F	%
Siempre	-	0%
Casi Siempre	6	16%
A veces	9	24%
Casi Nunca	18	49%
Nunca	4	11%
Total	37	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario
Elaboración propia.

Gráfica N° 62:E14: Su jefe inmediato evalúa su desempeño y le ofrece retroalimentación útil



Fuente: Tabla N°40
Elaboración propia.

Interpretación: En esta gráfica se observa que la mayoría de los encuestados, es decir, el 49%, manifestó que casi nunca su jefe inmediato evalúa su desempeño y le ofrece retroalimentación útil y un 11% opino que su jefe inmediato nunca evalúa su desempeño.

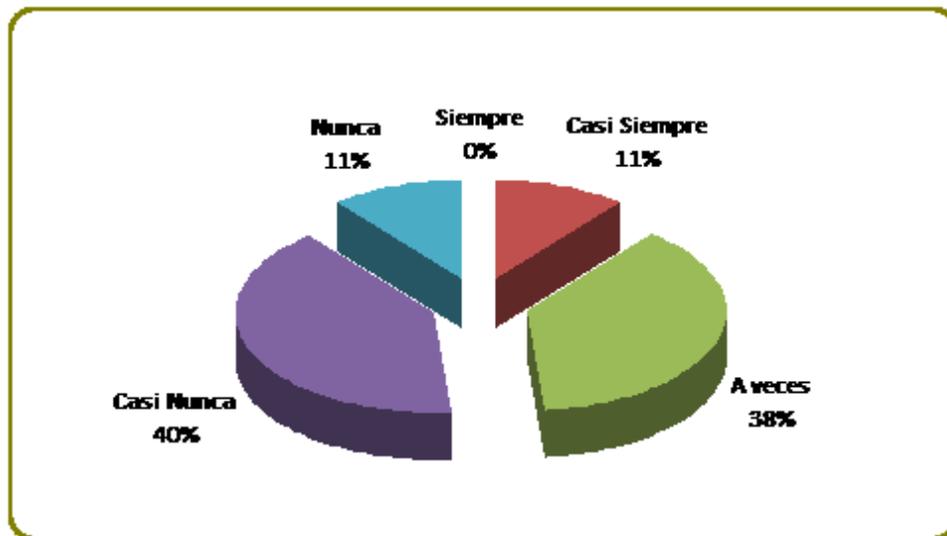
ENUNCIADO 15: METODO DE EVALUACION

Tabla N° 41:E15: La forma y método de evaluación usada por la entidad es adecuada

Alternativa	F	%
Siempre	-	0%
Casi Siempre	4	11%
A veces	14	38%
Casi Nunca	15	41%
Nunca	4	11%
Total	37	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario
Elaboración propia.

Gráfica N° 63:E15: La forma y método de evaluación usada por la entidad es adecuada



Fuente: Tabla N°41
Elaboración propia.

Interpretación: En esta gráfica se observa que la mayoría de los encuestados, es decir, el 41%, manifestó que la forma y método de evaluación usada por la entidad casi nunca es adecuada, seguido de un 38% que opina que a veces la forma y método de evaluación a veces es adecuada, y solo un 11% manifestó que nunca es adecuada la forma de evaluación.

6.1.1.6 DESARROLLO

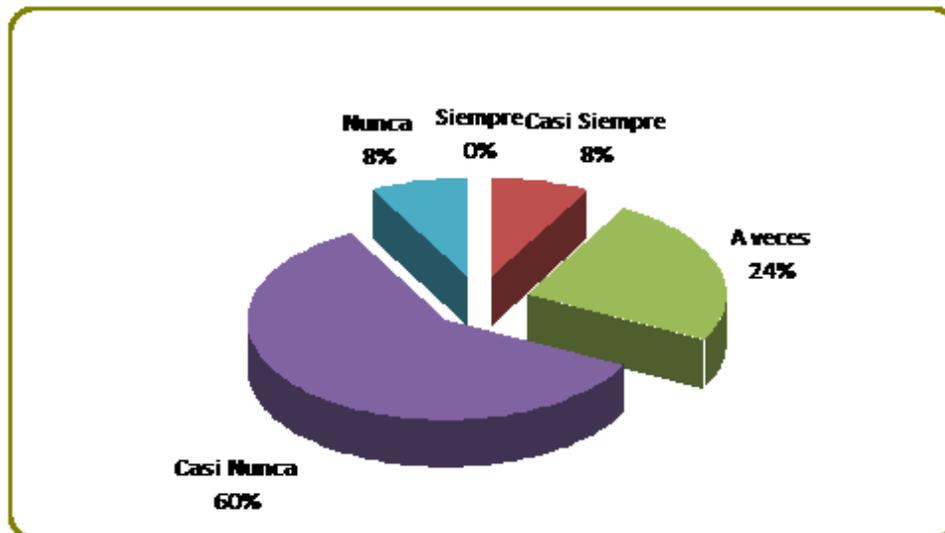
ENUNCIADO 16: LIDERAZGO

Tabla N° 42:E16: La entidad reconoce la importancia del liderazgo

Alternativa	F	%
Siempre	-	0%
Casi Siempre	3	8%
A veces	9	24%
Casi Nunca	22	59%
Nunca	3	8%
Total	37	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario
Elaboración propia.

Gráfica N° 64:E16:La entidad reconoce la importancia del liderazgo



Fuente: Tabla N°42
Elaboración propia.

Interpretación: En esta gráfica se observa que la mayoría de los encuestados, es decir, el 59%, manifestó que casi nunca la entidad reconoce la importancia del liderazgo, y solo un 8% opino que la entidad nunca reconoce la importancia del liderazgo.

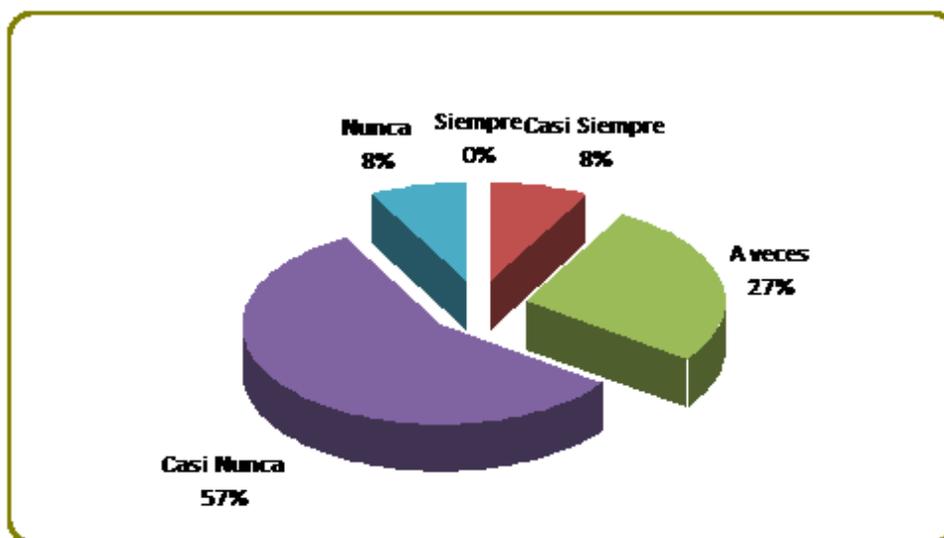
ENUNCIADO 17: EFFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL

Tabla N° 43:E17:La entidad monitorea la efectividad organizacional

Alternativa	F	%
Siempre	-	0%
Casi Siempre	3	8%
A veces	10	27%
Casi Nunca	21	57%
Nunca	3	8%
Total	37	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario
Elaboración propia.

Gráfica N°65:E17:La entidad monitorea la efectividad organizacional



Fuente: Tabla N°43
Elaboración propia.

Interpretación: En esta gráfica se observa que la mayoría de los encuestados, es decir, el 57%, manifestó que casi nunca la entidad monitorea la efectividad organizacional, y solo un 8% opino que la entidad nunca monitorea la efectividad organizacional.

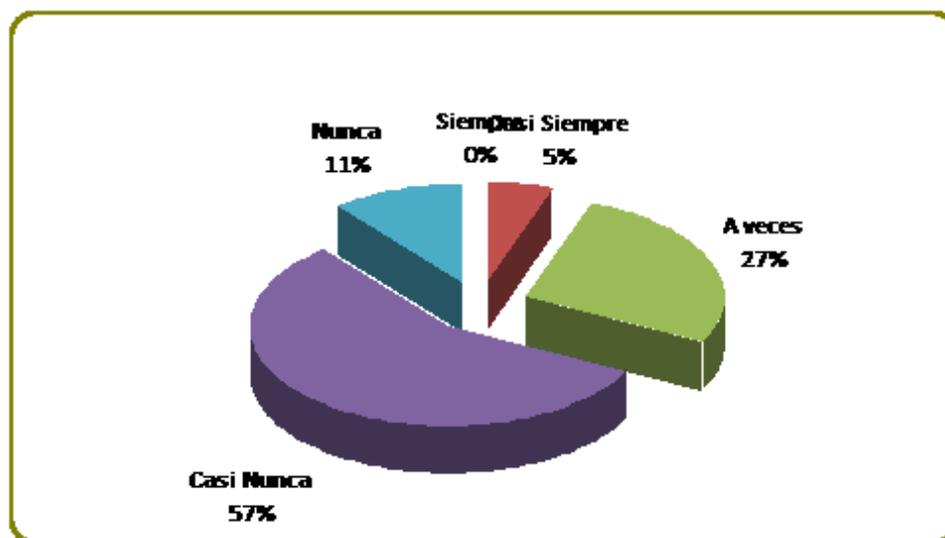
ENUNCIADO 18: HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS

Tabla N° 44:E18:Las habilidades y conocimientos de los colaboradores son valorados por la entidad

Alternativa	F	%
Siempre	-	0%
Casi Siempre	2	5%
A veces	10	27%
Casi Nunca	21	57%
Nunca	4	11%
Total	37	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario
Elaboración propia.

Gráfica N°66:E18: Las habilidades y conocimientos de los colaboradores son valorados por la entidad



Fuente: Tabla N°44
Elaboración propia.

Interpretación: En esta gráfica se observa que la mayoría de los encuestados, es decir, el 57%, manifestó que casi nunca las habilidades y conocimientos de los colaboradores son valoradas por la entidad, y un 11% opino que las habilidades y conocimientos nunca son valoradas.

4.1.2. VARIABLE DEPENDIENTE: PRODUCTIVIDAD LABORAL

6.1.2.1. SATISFACCION LABORAL

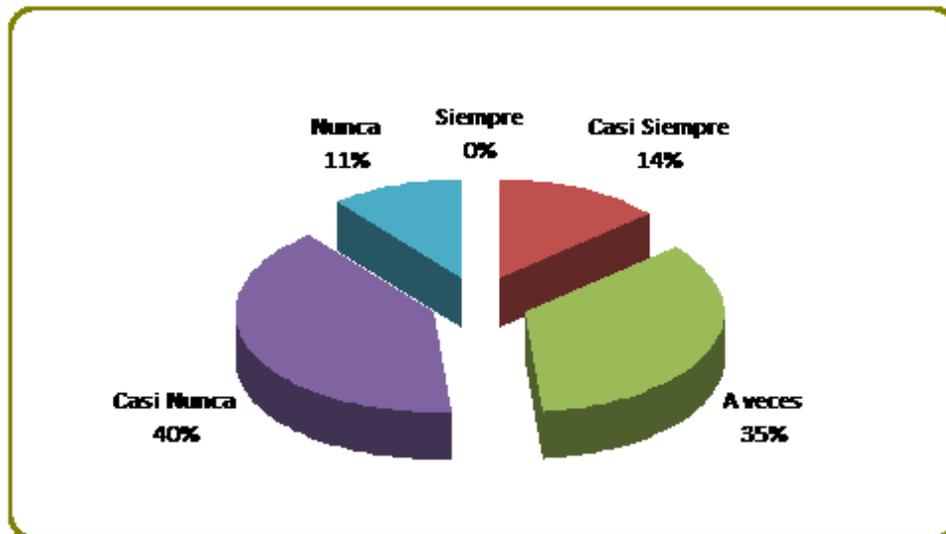
ENUNCIADO 19: ADAPTABILIDAD AL CAMBIO

Tabla N° 45:E19: El colaborador se ha adaptado a las condiciones que ofrece el medio laboral en la entidad

Alternativa	F	%
Siempre	-	0%
Casi Siempre	5	14%
A veces	13	35%
Casi Nunca	15	41%
Nunca	4	11%
Total	37	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario
Elaboración propia.

Gráfica N° 67:E19: El colaborador se ha adaptado a las condiciones que ofrece el medio laboral en la entidad



Fuente: Tabla N°45
Elaboración propia.

Interpretación: En esta gráfica se observa que la mayoría de los encuestados, es decir, el 41%, manifestó que el colaborador casi nunca se ha adaptado a las condiciones que ofrece el medio laboral en la entidad, y solo un 11% manifestó que nunca los colaboradores se han adaptados a las condiciones de la entidad.

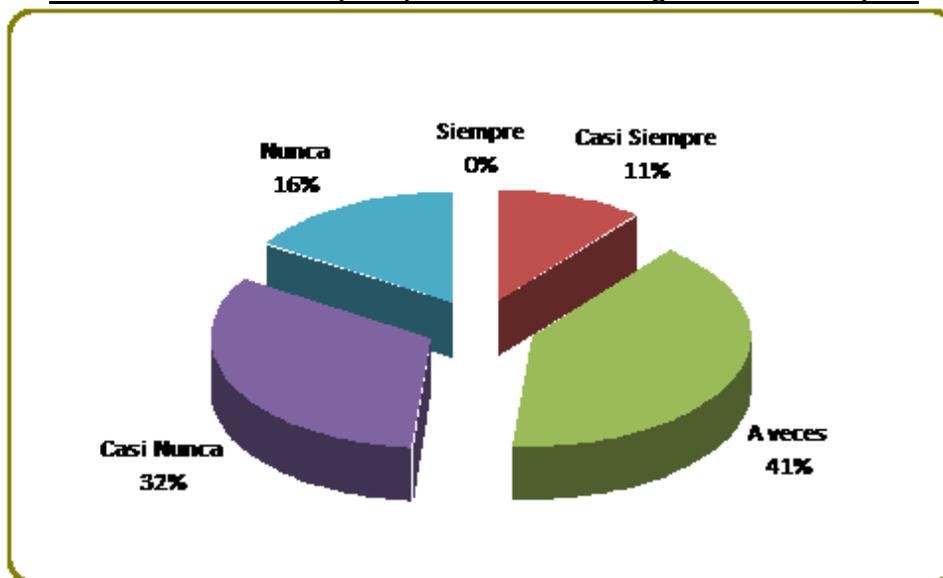
ENUNCIADO 20: HERRAMIENTAS E INSTRUMENTOS

Tabla N° 46:E20: La institución proporciona los recursos necesarios, herramientas e instrumentos suficientes para que el colaborador tenga un buen desempeño

Alternativa	F	%
Siempre	-	0%
Casi Siempre	4	11%
A veces	15	41%
Casi Nunca	12	32%
Nunca	6	16%
Total	37	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario
Elaboración propia.

Gráfica N° 68:E20:La institución proporciona los recursos necesarios, herramientas e instrumentos suficientes para que el colaborador tenga un buen desempeño



Fuente: Tabla N°46
Elaboración propia.

Interpretación: En esta gráfica se observa que la mayoría de los encuestados, es decir, el 41%, manifestó que la institución a veces proporciona los recursos necesarios, herramientas e instrumentos suficientes para que el colaborador tenga un buen desempeño, y un 16% opino que la institución nunca proporciona los recursos necesarios.

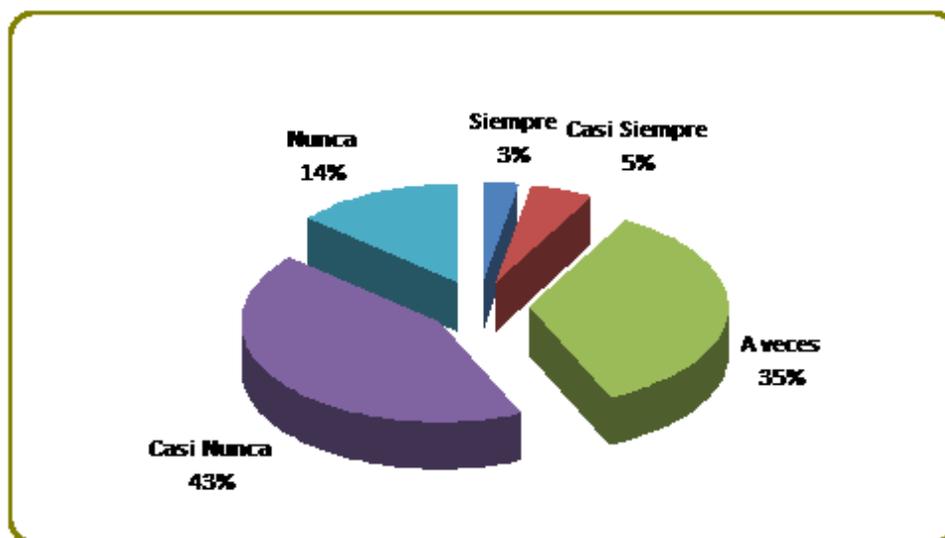
ENUNCIADO 21: CARGO Y CONDICIONES DE TRABAJO

Tabla N°47:E21: El colaborador se siente satisfecho con su cargo y con las condiciones que le brindan la entidad.

Alternativa	F	%
Siempre	1	3%
Casi Siempre	2	5%
A veces	13	35%
Casi Nunca	16	43%
Nunca	5	14%
Total	37	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario
Elaboración propia.

Gráfica N° 69:E21: El colaborador se siente satisfecho con su cargo y con las condiciones que le brindan la entidad.



Fuente: Tabla N°47
Elaboración propia.

Interpretación: En esta gráfica se observa que la mayoría de los encuestados, es decir, el 43%, manifestó que el colaborador casi nunca se siente satisfecho con su cargo y con las condiciones que le brindan la entidad, seguido de un 35% que opino que a veces el colaborador se siente satisfecho.

6.1.2.2. MOTIVACION LABORAL

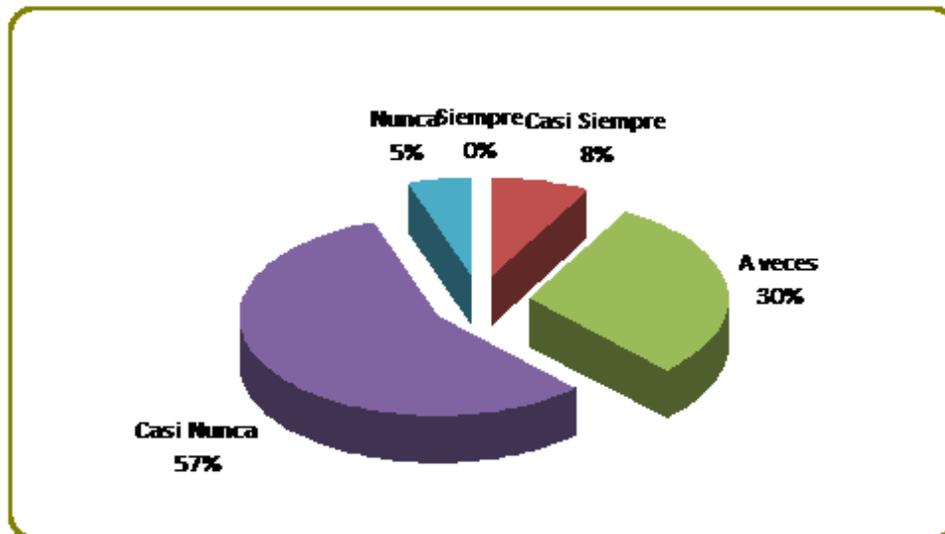
ENUNCIADO 22: RELACION EFECTIVA

Tabla N° 48:E22: En la entidad existe una relación efectiva entre los colaboradores

Alternativa	F	%
Siempre	-	0%
Casi Siempre	3	8%
A veces	11	30%
Casi Nunca	21	57%
Nunca	2	5%
Total	37	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario
Elaboración propia.

Gráfica N° 70:E22: En la entidad existe una relación efectiva entre los colaboradores



Fuente: Tabla N°48
Elaboración propia.

Interpretación: En esta gráfica se observa que la mayoría de los encuestados, es decir, el 57%, manifestó que en la entidad casi nunca existe una relación efectiva entre los colaboradores y un 5% opino que nunca existe una relación efectiva entre los colaboradores.

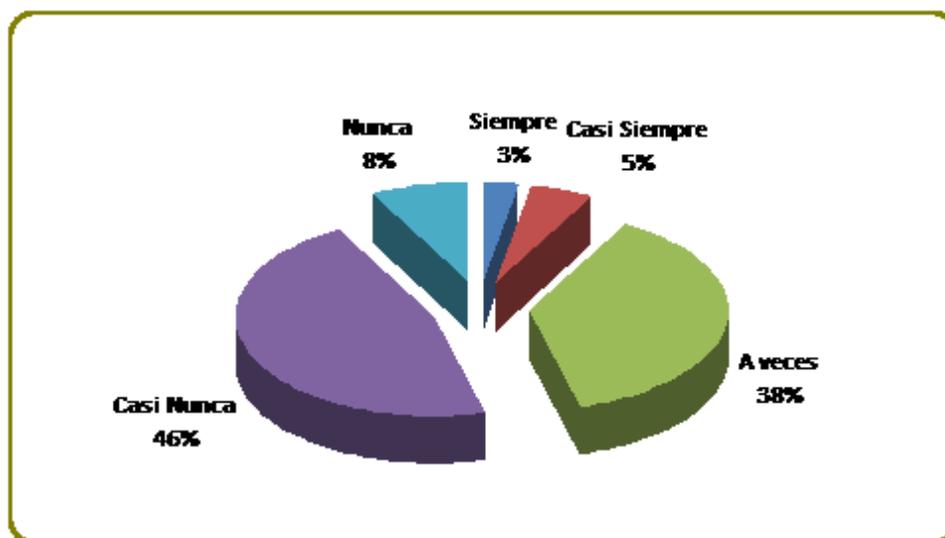
ENUNCIADO 23: RECOMPENSACION

Tabla N° 49:E23: El colaborador se siente recompensado por su trabajo

Alternativa	F	%
Siempre	1	3%
Casi Siempre	2	5%
A veces	14	38%
Casi Nunca	17	46%
Nunca	3	8%
Total	37	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario
Elaboración propia.

Gráfica N° 71:E23: El colaborador se siente recompensado por su trabajo



Fuente: Tabla N°49
Elaboración propia.

Interpretación: En esta gráfica se observa que la mayoría de los encuestados, es decir, el 46%, manifestó que casi nunca los colaboradores se sienten recompensados por su trabajo, seguido de un 38% que opina que a veces el colaborador se siente recompensado.

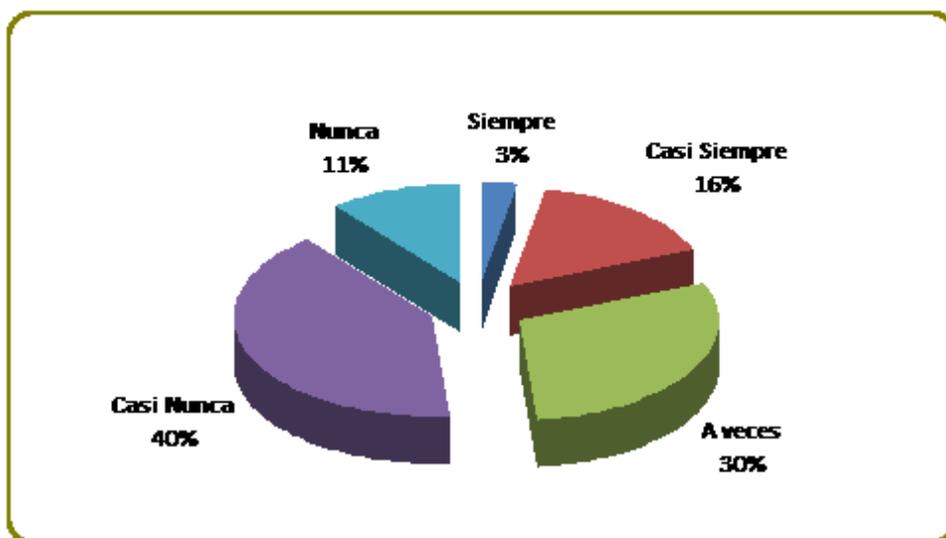
ENUNCIADO 24: TRATO A LOS COLABORADORES

Tabla N° 50:E24: La entidad trata a los colaboradores en forma equitativa y justa

Alternativa	F	%
Siempre	1	3%
Casi Siempre	6	16%
A veces	11	30%
Casi Nunca	15	41%
Nunca	4	11%
Total	37	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario
Elaboración propia.

Gráfica N° 72:E24: La entidad trata a los colaboradores en forma equitativa y justa



Fuente: Tabla N°50
Elaboración propia.

Interpretación: En esta gráfica se observa que la mayoría de los encuestados, es decir, el 41%, manifestó que la entidad casi nunca trata a los colaboradores en forma equitativa y justa, seguido de un 30% que opina que a veces los colaboradores son tratados de forma equitativa y justa.

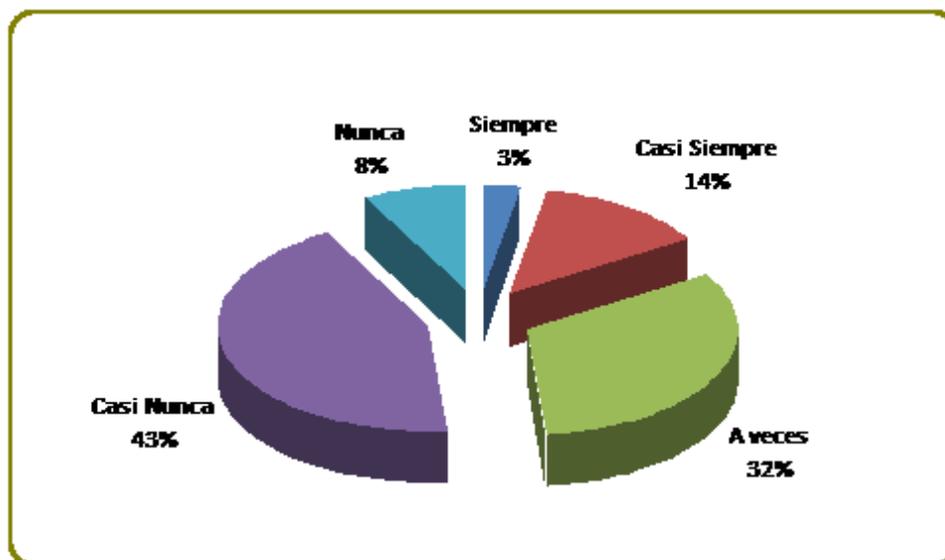
ENUNCIADO 25: OBJETIVOS Y RESPONSABILIDADES

Tabla N° 51:E25: Los objetivos y responsabilidades del puesto de trabajo son claros, por tanto el colaborador conoce lo que se espera de él

Alternativa	F	%
Siempre	1	3%
Casi Siempre	5	14%
A veces	12	32%
Casi Nunca	16	43%
Nunca	3	8%
Total	37	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario
Elaboración propia.

Gráfica N° 73:E25: Los objetivos y responsabilidades del puesto de trabajo son claros, por tanto el colaborador conoce lo que se espera de él



Fuente: Tabla N°51
Elaboración propia.

Interpretación: En esta gráfica se observa que la mayoría de los encuestados, es decir, el 43%, manifestó que los objetivos y responsabilidades del puesto de trabajo casi nunca son claros, seguido de un 32% que opina que a veces el colaborador conoce lo que se espera de él.

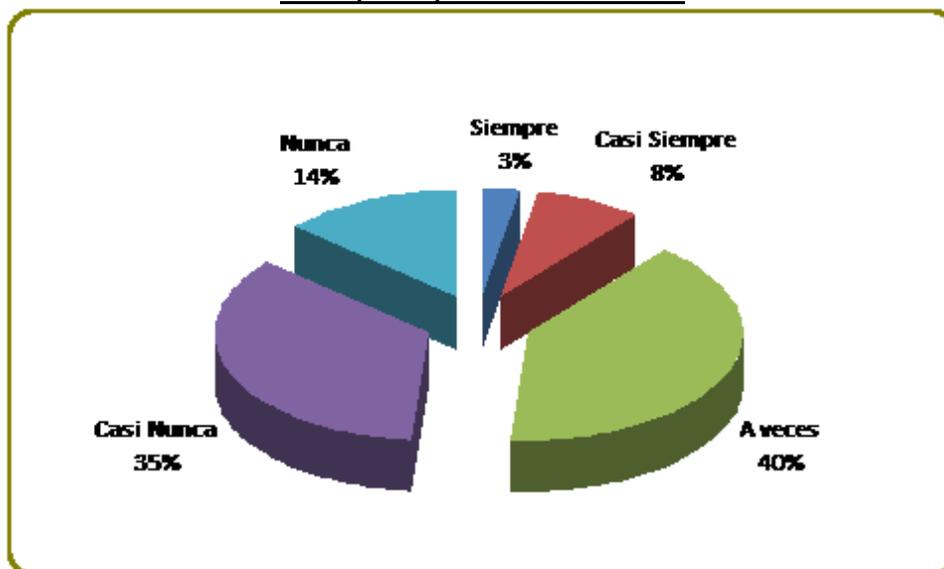
ENUNCIADO 26: INFORMACION OPORTUNA

Tabla N° 52:E26: La entidad proporciona información oportuna y adecuada para el desempeño óptimo del colaborador

Alternativa	F	%
Siempre	1	3%
Casi Siempre	3	8%
A veces	15	41%
Casi Nunca	13	35%
Nunca	5	14%
Total	37	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario
Elaboración propia.

Gráfica N° 74:E26: La entidad proporciona información oportuna y adecuada para el desempeño óptimo del colaborador



Fuente: Tabla N°52
Elaboración propia.

Interpretación: En esta gráfica se observa que la mayoría de los encuestados, es decir, el 41%, manifestó que la entidad a veces proporciona información oportuna y adecuada para el desempeño óptimo del colaborador, seguido de un 35% que opina que casi nunca la información proporcionada es oportuna y adecuada.

6.1.2.3. CAPACITACION LABORAL

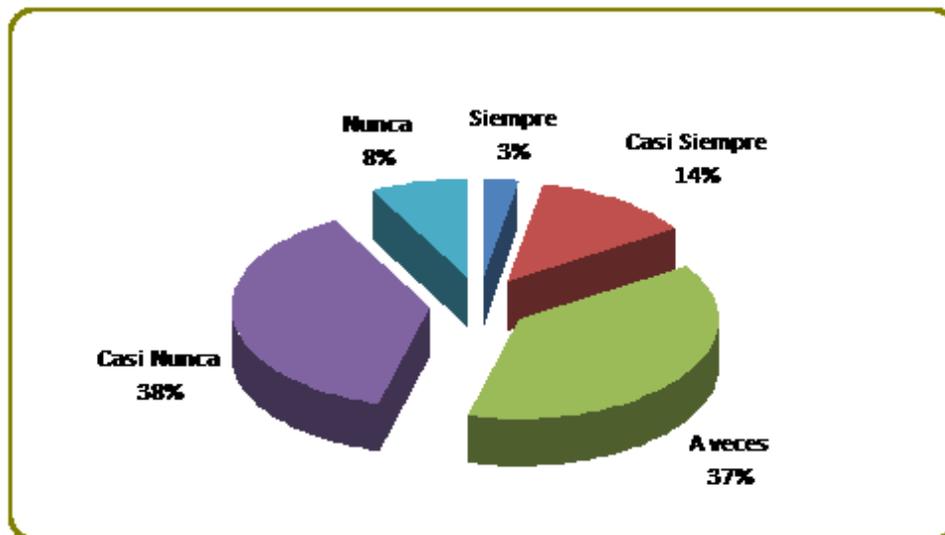
ENUNCIADO 27: POLITICAS DE CAPACITACION

Tabla N° 53:E27: La entidad cuenta con una política de capacitación y desarrollo

Alternativa	F	%
Siempre	1	3%
Casi Siempre	5	14%
A veces	14	38%
Casi Nunca	14	38%
Nunca	3	8%
Total	37	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario
Elaboración propia.

Gráfica N° 75:E27: La entidad cuenta con una política de capacitación y desarrollo



Fuente: Tabla N°53
Elaboración propia.

Interpretación: En esta gráfica se observa que la mayoría de los encuestados, es decir, el 38%, manifestó que la entidad a veces cuenta con una política de capacitación y desarrollo, y un 38% que también opino que casi nunca la entidad cuenta con una política.

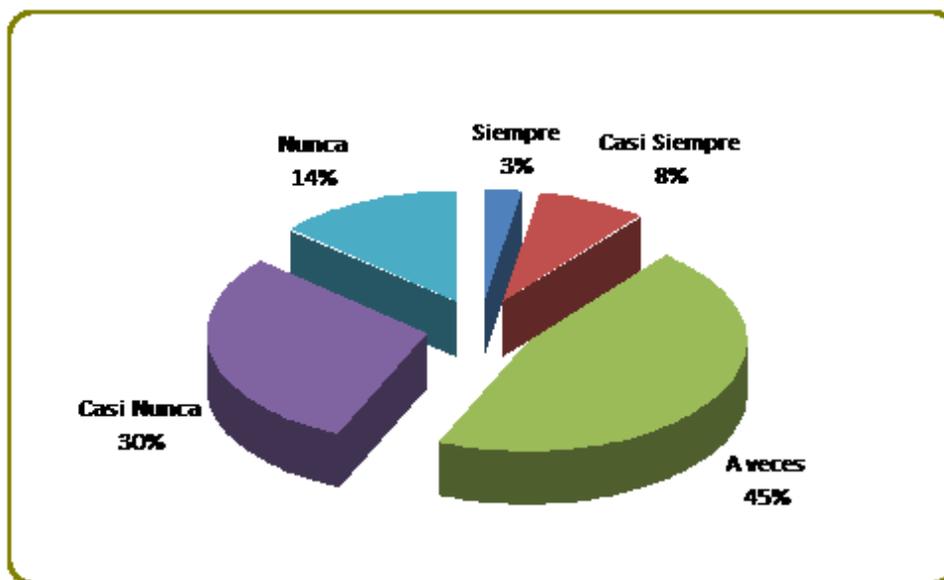
ENUNCIADO 28: PLAN DE CARRERA

Tabla N° 54:E28: La entidad cuenta con un plan de carrera/promociones/rotaciones, basado en la evaluación del desempeño

Alternativa	F	%
Siempre	1	3%
Casi Siempre	3	8%
A veces	17	46%
Casi Nunca	11	30%
Nunca	5	14%
Total	37	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario
Elaboración propia.

Gráfica N° 76:E28: La entidad cuenta con un plan de carrera/promociones/rotaciones, basado en la evaluación del desempeño



Fuente: Tabla N°54
Elaboración propia.

Interpretación: En esta gráfica se observa que la mayoría de los encuestados, es decir, el 46%, manifestó que a veces la entidad cuenta con un plan de carrera, basado en la evaluación de desempeño, seguido de un 30% que opina que la entidad casi nunca cuenta con un plan de carrera.

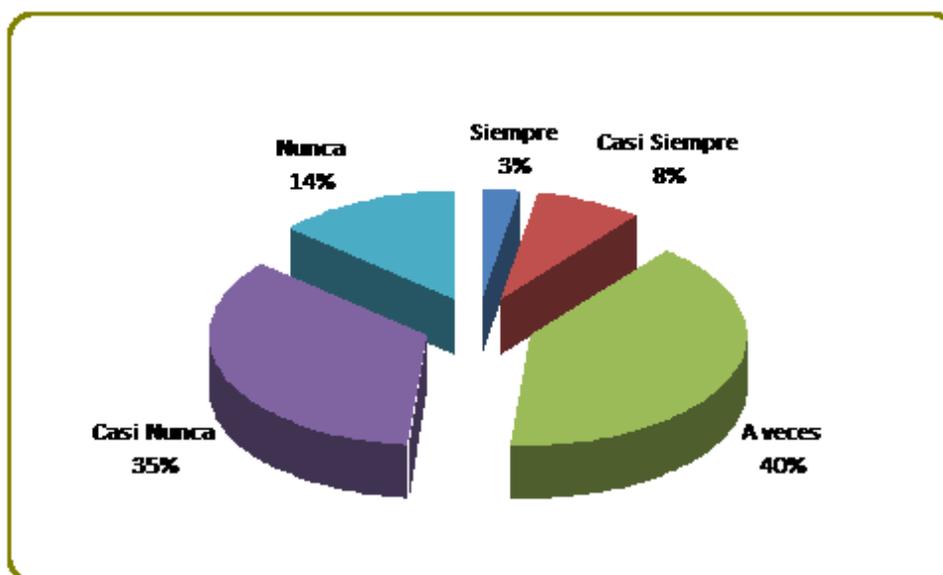
ENUNCIADO 29: APRENDIZAJE Y DESARROLLO

Tabla N° 55:E29: La entidad estimula a los colaboradores en aprendizaje y desarrollo (proporcionando incentivos, cubriendo costos de capacitación, etc.)

Alternativa	F	%
Siempre	1	3%
Casi Siempre	3	8%
A veces	15	41%
Casi Nunca	13	35%
Nunca	5	14%
Total	37	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario
Elaboración propia.

Gráfica N° 77:E29: La entidad estimula a los colaboradores en aprendizaje y desarrollo (proporcionando incentivos, cubriendo costos de capacitación, etc.)



Fuente: Tabla N°55
Elaboración propia.

Interpretación: En esta gráfica se observa que la mayoría de los encuestados, es decir, el 41%, manifestó que a veces la entidad estimula a los colaboradores en aprendizaje y desarrollo, seguido de un 35% que opina que la entidad casi nunca estimula a los colaboradores proporcionando incentivos, etc.

6.1.2.4. DESEMPEÑO LABORAL

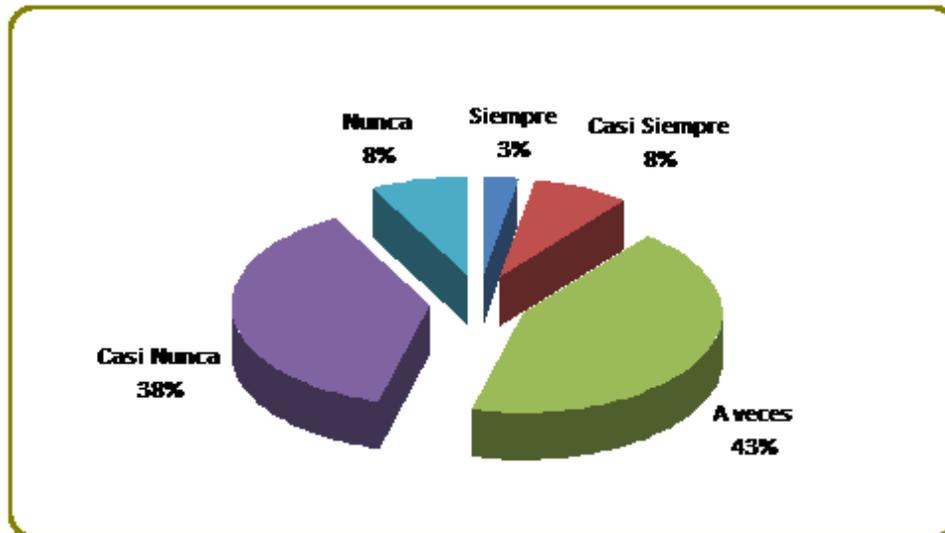
ENUNCIADO 30: REMUNERACION Y DESEMPEÑO

Tabla N° 56:E30: La relación entre remuneración y desempeño es adecuada.

Alternativa	F	%
Siempre	1	3%
Casi Siempre	3	8%
A veces	16	43%
Casi Nunca	14	38%
Nunca	3	8%
Total	37	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario
Elaboración propia.

Gráfica N° 78:E30: La relación entre remuneración y desempeño es adecuada.



Fuente: Tabla N°56
Elaboración propia.

Interpretación: En esta gráfica se observa que la mayoría de los encuestados, es decir, el 43%, manifestó que a veces la relación entre remuneración y desempeño es adecuada, seguido de un 38% que opina que casi nunca la relación es adecuada.

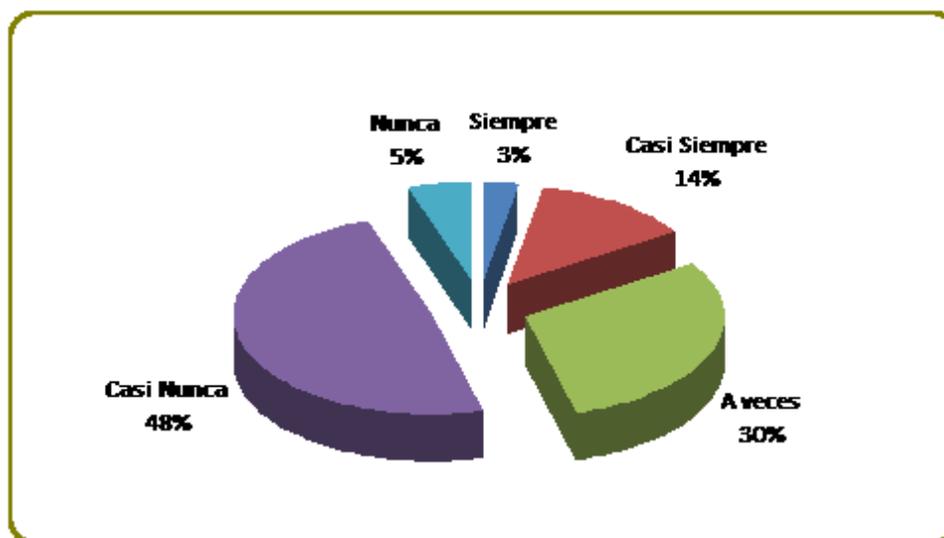
ENUNCIADO 31: DESARROLLAR HABILIDADES

Tabla N° 57:E31: Las funciones de los colaboradores les permiten desarrollar nuevas habilidades

Alternativa	F	%
Siempre	1	3%
Casi Siempre	5	14%
A veces	11	30%
Casi Nunca	18	49%
Nunca	2	5%
Total	37	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario
Elaboración propia.

Gráfica N° 79:E31: Las funciones de los colaboradores les permiten desarrollar nuevas habilidades



Fuente: Tabla N°57
Elaboración propia.

Interpretación: En esta gráfica se observa que la mayoría de los encuestados, es decir, el 49%, manifestó que casi nunca las funciones de los colaboradores les permiten desarrollar nuevas habilidades, seguido de un 30% que opina que las funciones de los colaboradores a veces les permiten desarrollar nuevas habilidades.

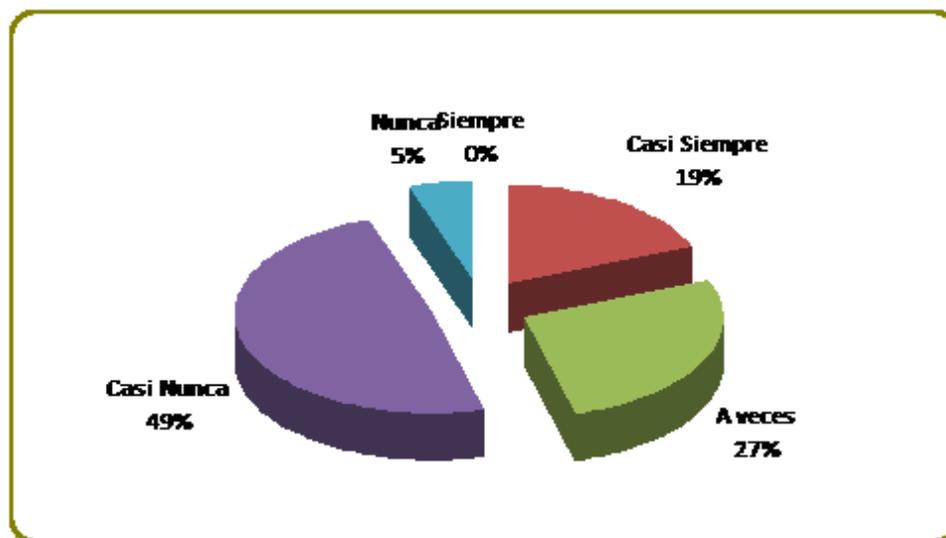
ENUNCIADO 32: MOTIVACION

Tabla N° 58:E32: El jefe inmediato de cada área apoya y motiva a sus colaboradores

Alternativa	F	%
Siempre	-	0%
Casi Siempre	7	19%
A veces	10	27%
Casi Nunca	18	49%
Nunca	2	5%
Total	37	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario
Elaboración propia.

Gráfica N° 80:E32: El jefe inmediato de cada área apoya y motiva a sus colaboradores



Fuente: Tabla N°58
Elaboración propia.

Interpretación: En esta gráfica se observa que la mayoría de los encuestados, es decir, el 49%, manifestó que casi nunca el jefe inmediato de cada área apoya y motiva a sus colaboradores, y un 5% que el jefe inmediato nunca apoya y motiva a los colaboradores.

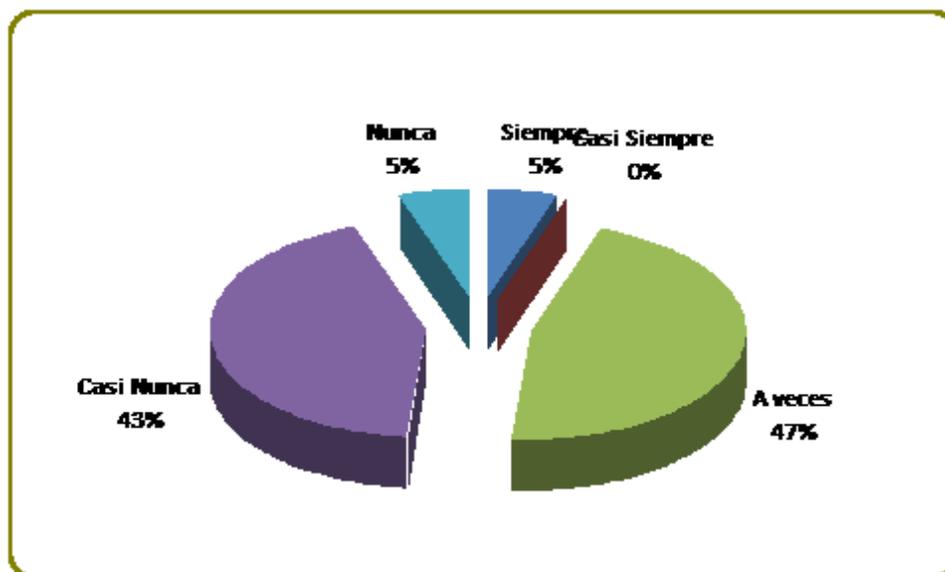
ENUNCIADO 33: ASIGNACION DE ACTIVIDADES

Tabla N° 59:E33: La entidad tiene un balance justo en la asignación de actividades y responsabilidades entre los colaboradores

Alternativa	F	%
Siempre	2	5%
Casi Siempre	-	0%
A veces	17	46%
Casi Nunca	16	43%
Nunca	2	5%
Total	37	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario
Elaboración propia.

Gráfica N° 81:E33: La entidad tiene un balance justo en la asignación de actividades y responsabilidades entre los colaboradores



Fuente: Tabla N°59
Elaboración propia.

Interpretación: En esta gráfica se observa que la mayoría de los encuestados, es decir, el 46%, manifestó a veces la entidad tiene un balance justo en la asignación de actividades y responsabilidades entre los colaboradores, y solo un 5% manifestó que la entidad nunca tiene un balance justo en la asignación de actividades.

6.1.2.5. ACCIDENTABILIDAD

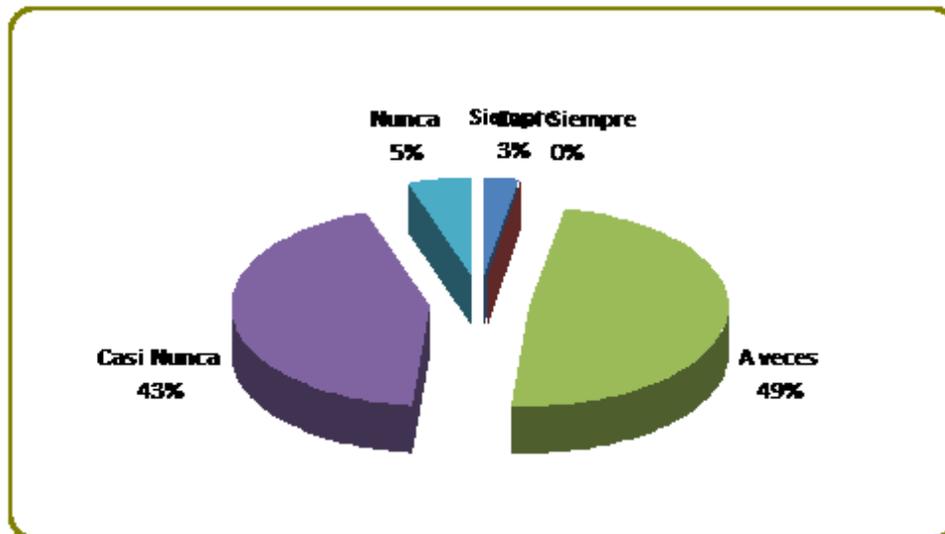
ENUNCIADO 34: SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

Tabla N° 60:E34: La entidad cumple con las normas de Seguridad y Salud en el trabajo

Alternativa	F	%
Siempre	1	3%
Casi Siempre	-	0%
A veces	18	49%
Casi Nunca	16	43%
Nunca	2	5%
Total	37	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario
Elaboración propia.

Gráfica N° 82:E34: La entidad cumple con las normas de Seguridad y Salud en el trabajo



Fuente: Tabla N°60
Elaboración propia.

Interpretación: En esta gráfica se observa que la mayoría de los encuestados, es decir, el 49%, manifestó que a veces la entidad cumple con las normas de Seguridad y Salud en el trabajo, y solo un 5% manifestó que la entidad nunca cumple con las normas.

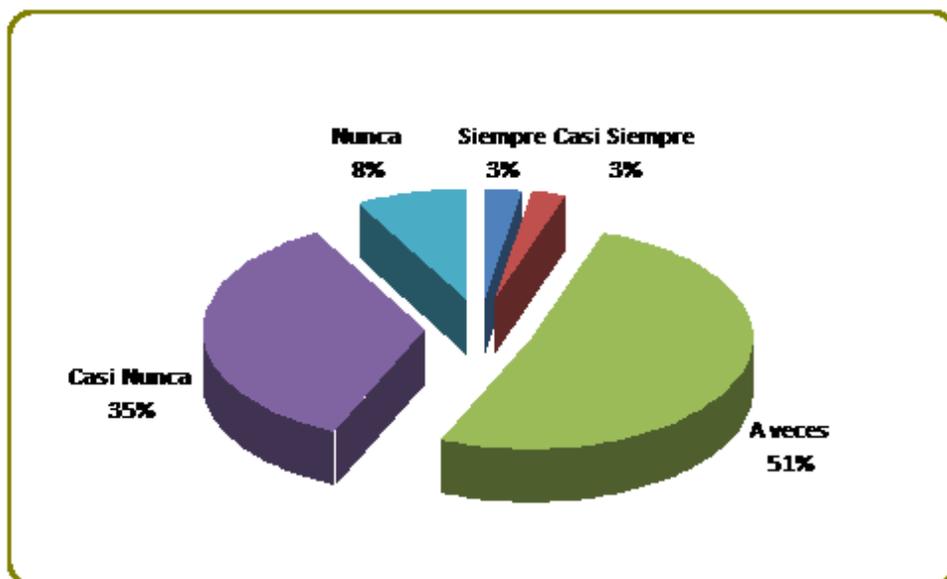
ENUNCIADO 35: CONDICIONES DE ESPACIO

Tabla N° 61:E35: Las condiciones de espacio, ruido, temperatura e iluminación, permiten al colaborador desempeñar su trabajo con normalidad

Alternativa	F	%
Siempre	1	3%
Casi Siempre	1	3%
A veces	19	51%
Casi Nunca	13	35%
Nunca	3	8%
Total	37	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario
Elaboración propia.

Gráfica N° 83:E35:Las condiciones de espacio, ruido, temperatura e iluminación, permiten al colaborador desempeñar su trabajo con normalidad



Fuente: Tabla N°61
Elaboración propia.

Interpretación: En esta gráfica se observa que la mayoría de los encuestados, es decir, el 51%, manifestó que a veces las condiciones de espacio, ruido, temperatura e iluminación, permiten al colaborador desempeñar su trabajo con normalidad, y un 8% manifestó que nunca las condiciones de trabajo son adecuadas.

6.1.2.6. RECONOCIMIENTO E INCENTIVOS

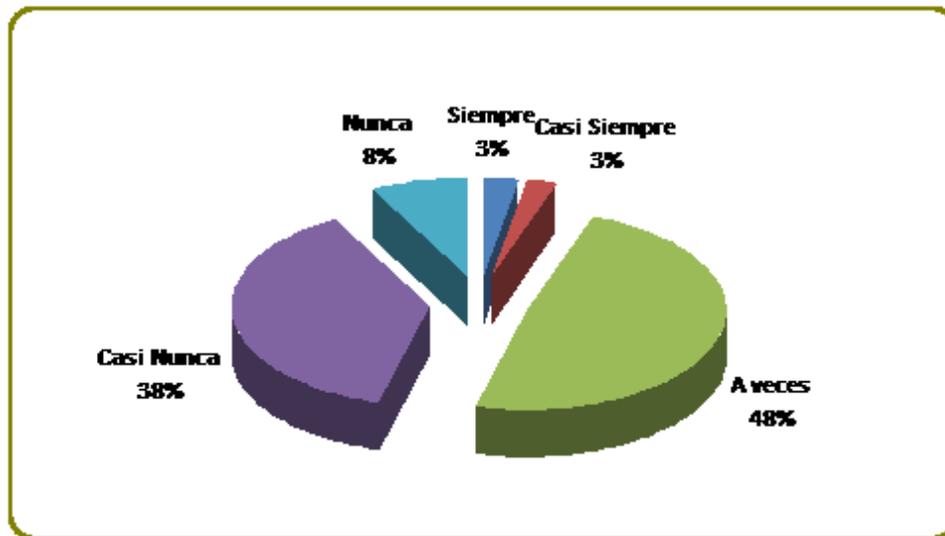
ENUNCIADO 36: NECESIDADES DE LOS COLABORADORES

Tabla N° 62:E36: La entidad se preocupa por las necesidades de los colaboradores

Alternativa	F	%
Siempre	1	3%
Casi Siempre	1	3%
A veces	18	49%
Casi Nunca	14	38%
Nunca	3	8%
Total	37	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario
Elaboración propia.

Gráfica N° 84:E36: La entidad se preocupa por las necesidades de los colaboradores



Fuente: Tabla N°62
Elaboración propia.

Interpretación: En esta gráfica se observa que la mayoría de los encuestados, es decir, el 49%, manifestó que la entidad a veces se preocupa por las necesidades de los colaboradores, y un 8% opino que la entidad nunca se preocupa por los colaboradores.

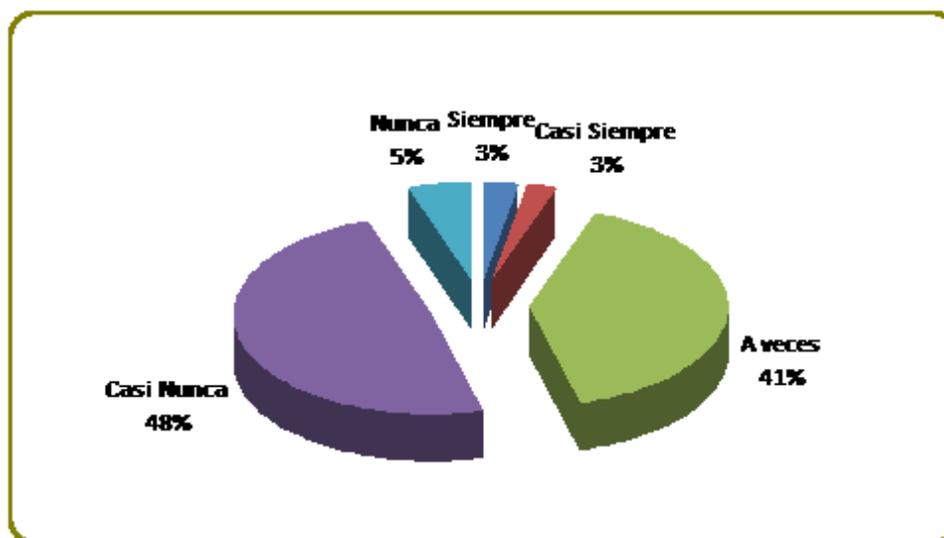
ENUNCIADO 37: EQUIDAD RETRIBUTIVA

Tabla N°63:E37: La entidad mantiene una equidad retributiva entre los puesto de trabajos

Alternativa	F	%
Siempre	1	3%
Casi Siempre	1	3%
A veces	15	41%
Casi Nunca	18	49%
Nunca	2	5%
Total	37	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario
Elaboración propia.

Gráfica N° 85:E37: La entidad mantiene una equidad retributiva entre los puesto de trabajos



Fuente: Tabla N°63
Elaboración propia.

Interpretación: En esta gráfica se observa que la mayoría de los encuestados, es decir, el 49%, manifestó que la entidad casi nunca mantiene una equidad retributiva entre los puestos de trabajo, y un 5% opinó que la entidad nunca mantiene una equidad retributiva.

6.1.2.7. IMAGEN INSTITUCIONAL

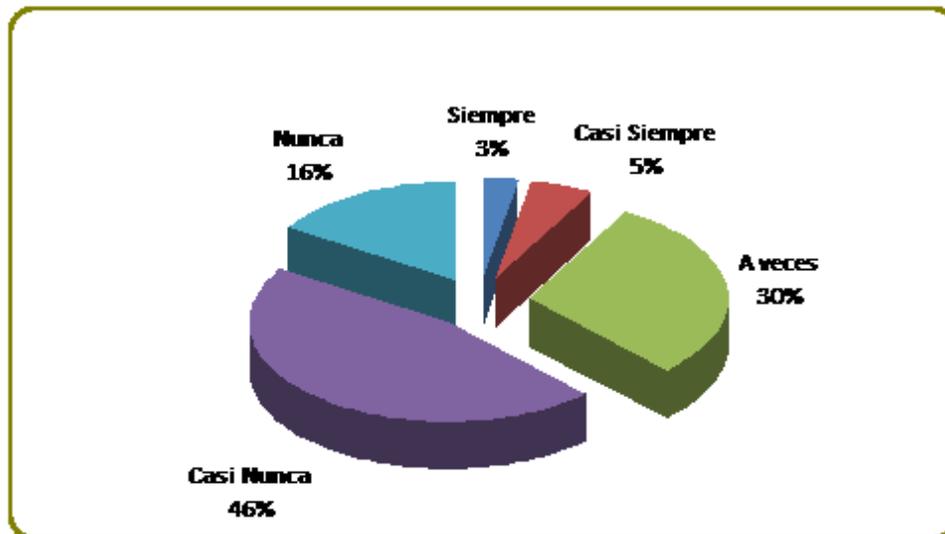
ENUNCIADO 38: LUGAR DE TRABAJO

Tabla N° 64:E38: La entidad es un lugar de trabajo recomendado para laborar

Alternativa	F	%
Siempre	1	3%
Casi Siempre	2	5%
A veces	11	30%
Casi Nunca	17	46%
Nunca	6	16%
Total	37	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario
Elaboración propia.

Gráfica N° 86:E38: La entidad es un lugar de trabajo recomendado para laborar



Fuente: Tabla N°64
Elaboración propia.

Interpretación: En esta gráfica se observa que la mayoría de los encuestados, es decir, el 46%, manifestó que casi nunca la entidad es un lugar de trabajo recomendado para laborar, seguido de un 30% que opino que la entidad a veces es un lugar recomendado para laborar.

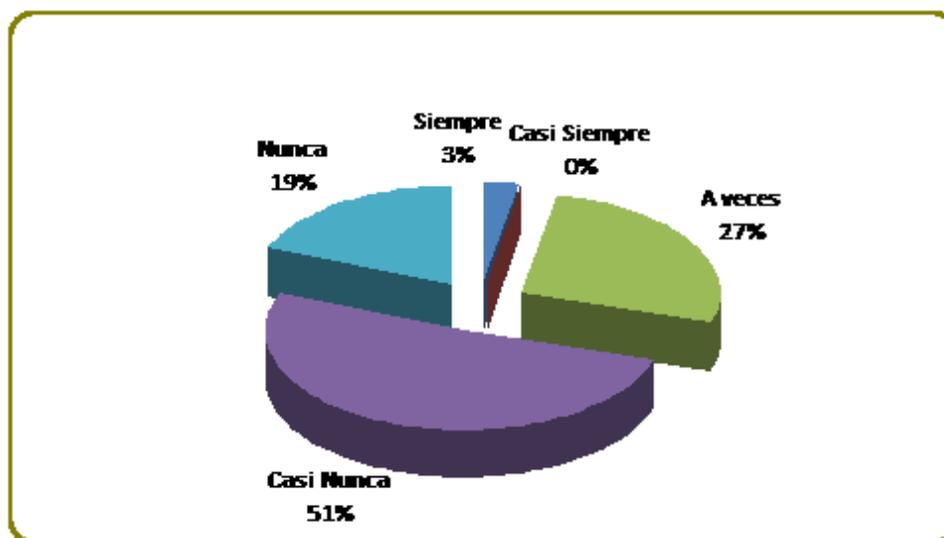
ENUNCIADO 39: RETROALIMENTACION

Tabla N° 65:E39: La entidad utiliza información de retroalimentación para realizar planes de mejora

Alternativa	F	%
Siempre	1	3%
Casi Siempre	-	0%
A veces	10	27%
Casi Nunca	19	51%
Nunca	7	19%
Total	37	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario
Elaboración propia.

Gráfica N° 87:E39: La entidad utiliza información de retroalimentación para realizar planes de mejora



Fuente: Tabla N°65
Elaboración propia.

Interpretación: En esta gráfica se observa que la mayoría de los encuestados, es decir, el 51%, manifestó que la entidad casi nunca utiliza información de retroalimentación para realizar planes de mejora, y solo un 3% manifestó que siempre la entidad utiliza información para realizar una retroalimentación.

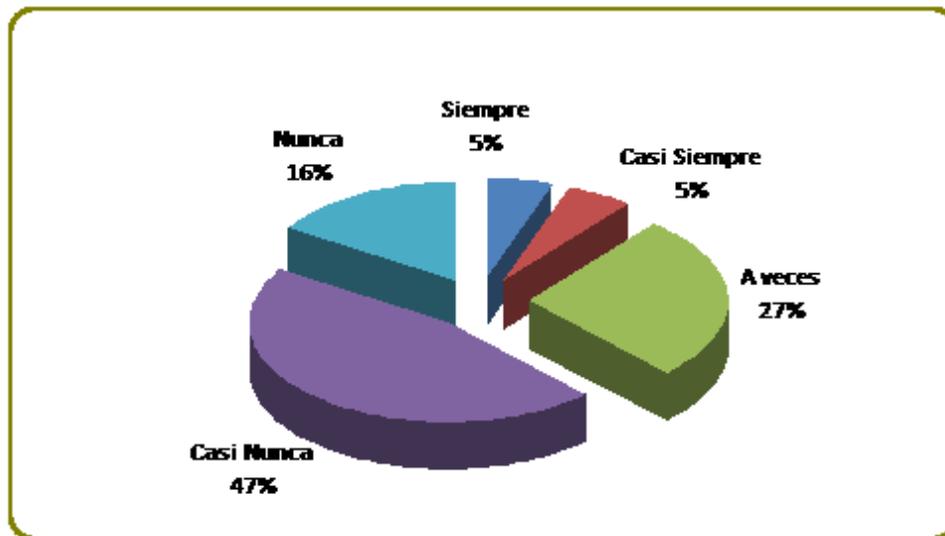
ENUNCIADO 40: PROPUESTA LABORAL

Tabla N° 66:E40: El colaborador aceptaría una nueva propuesta laboral en otra entidad con igual remuneración

Alternativa	F	%
Siempre	2	5%
Casi Siempre	2	5%
A veces	10	27%
Casi Nunca	17	46%
Nunca	6	16%
Total	37	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario
Elaboración propia.

Gráfica N° 88:E40: El colaborador aceptaría una nueva propuesta laboral en otra entidad con igual remuneración



Fuente: Tabla N°66
Elaboración propia.

Interpretación: En esta gráfica se observa que la mayoría de los encuestados, es decir, el 46%, manifestó que el colaborador casi nunca aceptaría una nueva propuesta laboral en otra entidad con igual remuneración, y solo un 5% manifestó que siempre aceptaría nuevas propuestas laboral.

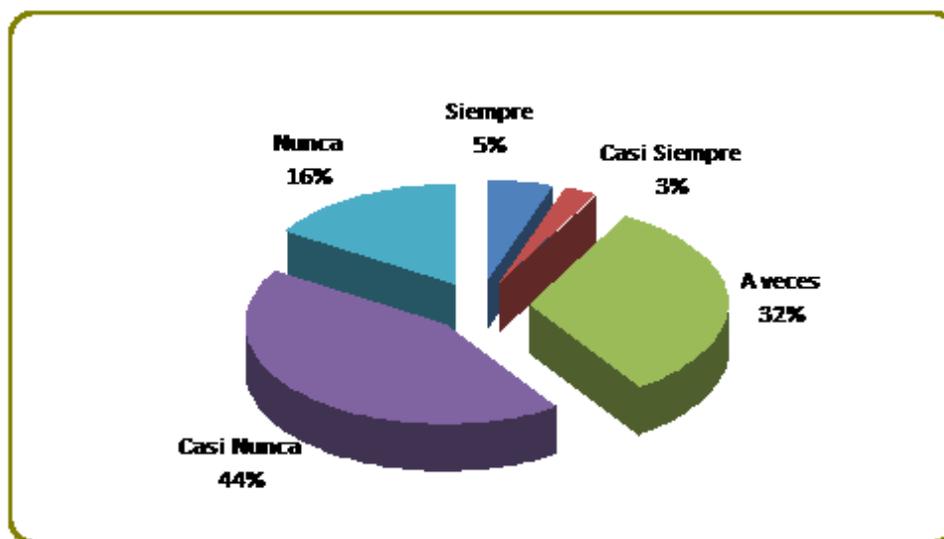
ENUNCIADO 41: IDENTIFICACION CON LA ENTIDAD

Tabla N° 67:E41: Los colaboradores se sienten orgullosos de trabajar en la entidad

Alternativa	F	%
Siempre	2	5%
Casi Siempre	1	3%
A veces	12	32%
Casi Nunca	16	43%
Nunca	6	16%
Total	37	100%

Fuente: Tabla de tabulación del cuestionario
Elaboración propia.

Gráfica N° 89:E41: Los colaboradores se sienten orgullosos de trabajar en la entidad



Fuente: Tabla N°67
Elaboración propia.

Interpretación: En esta gráfica se observa que la mayoría de los encuestados, es decir, el 43%, manifestó que casi nunca los colaboradores se sienten orgullosos de trabajar en la entidad, seguido de un 32% que opina que los colaboradores a veces se sienten orgullosos de la entidad.

4.2. COMPROBACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

6.1.1 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS GENERAL

A. HIPÓTESIS GENERAL

La Gestión de Recursos Humanos influye directamente en la Productividad Laboral de los colaboradores administrativos de ZOFRATACNA.

B. INDICADORES

La variable independiente es la GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS y la variable dependiente es el PRODUCTIVIDAD LABORAL. Los datos de las variables fueron tomados de los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores administrativos de ZOFRATACNA. A continuación se muestra un cuadro con los datos a usar en la comprobación de hipótesis general.

En la siguiente tabla se detalla los datos asignados para cada variable, según colaborador, estos datos son la sumatoria de las respuestas y valoraciones de cada variable provenientes de la tabla de tabulación, la cual se encuentra en el Anexo 03.

Tabla N° 68: Indicadores por Variable

N° COLABORADORES	VI: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	VD: PRODUCTIVIDAD LABORAL
1	23	30
2	22	30
3	34	25
4	18	40
5	27	20
6	31	23
7	35	38
8	28	32
9	18	33
10	37	35
11	28	30
12	38	44
13	47	41
14	29	35
15	30	32
16	32	29
17	0	0
18	28	49
19	29	27
20	46	45
21	23	22
22	39	47
23	23	20
24	51	54
25	25	24
26	29	37
27	24	36
28	28	42
29	57	82
30	27	26
31	0	0
32	18	12
33	46	43
34	30	30
35	23	29
36	41	41
37	26	33

Fuente: Tabla de Tabulación (Encuesta a colaboradores administrativos)

Los datos anteriormente analizados son aquellos con los que se construirá el modelo de regresión simple para comprobar la hipótesis.

C. HIPOTESIS NULA E HIPOTESIS ALTERNATIVA

Las hipótesis nula y alternativa son las siguientes:

- ✓ H0: La Gestión de Recursos Humanos no influye directamente en la Productividad Laboral de los colaboradores administrativos de ZOFRATACNA..
- ✓ H1: La Gestión de Recursos Humanos influye directamente en la Productividad Laboral de los colaboradores administrativos de ZOFRATACNA.

Otra forma de presentar las hipótesis sería:

- ✓ H0: No existe una relación estadísticamente significativa entre las variables.
- ✓ H1: Existe una relación estadísticamente significativa entre las variables.

D. APLICACIÓN DEL MODELO DE REGRESIÓN LINEAL SIMPLE

Seguidamente, se procede a utilizar el Software Estadístico Statgraphics Centurión para poder aplicar el modelo de regresión lineal simple.

Para calcular la ecuación de regresión lineal simple se siguieron los siguientes pasos en el software estadístico antes mencionado:

D.1. SE INGRESARON LOS DATOS EN EL ESTADÍSTICO:

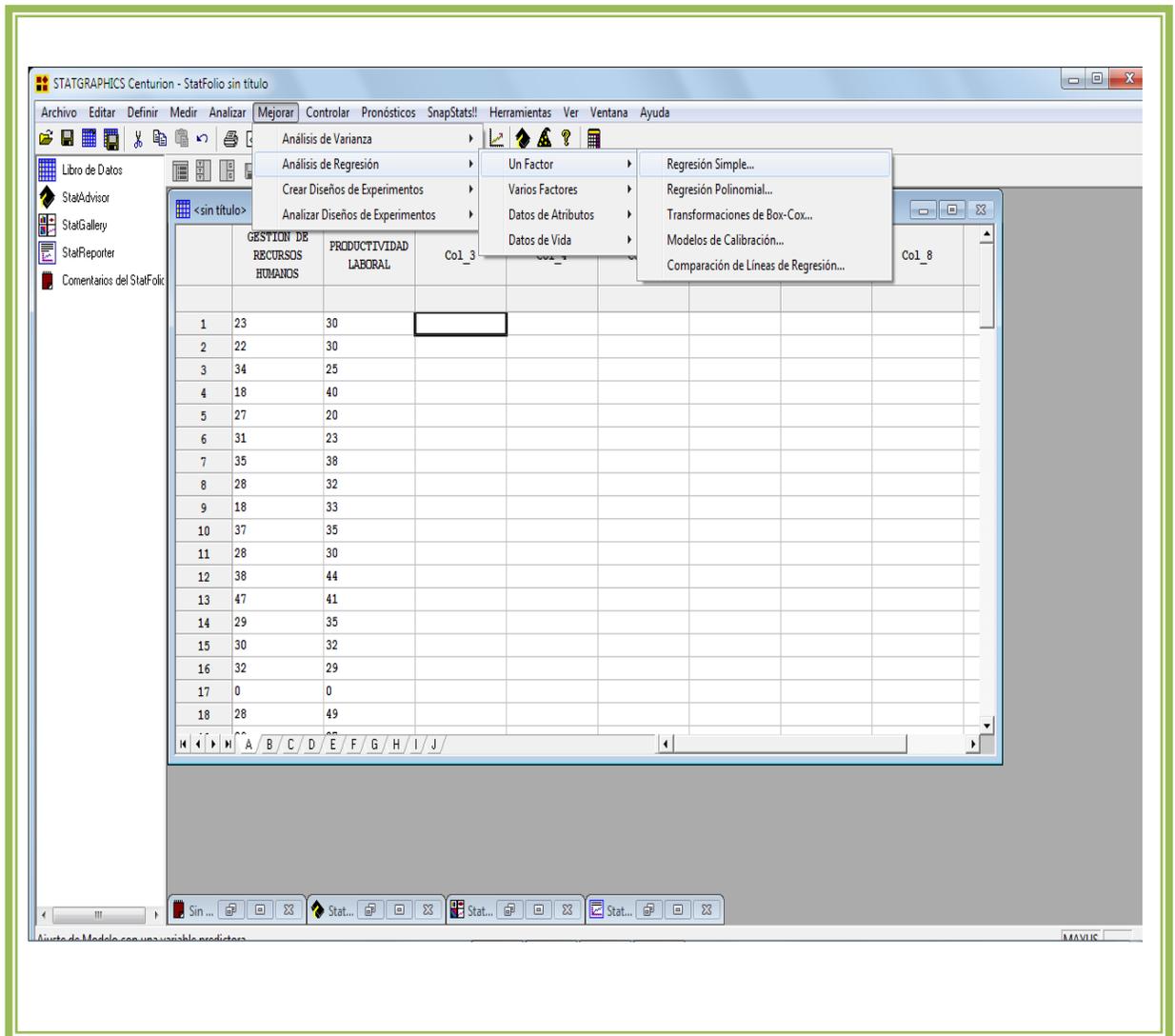
Gráfica N° 94: Ingreso de Datos

The screenshot shows the STATGRAPHICS Centurion software interface. A data entry window titled '<sin título>' is open, displaying a table with 18 rows and 8 columns. The first two columns are labeled 'GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS' and 'PRODUCTIVIDAD LABORAL'. The data is as follows:

	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	PRODUCTIVIDAD LABORAL	Col_3	Col_4	Col_5	Col_6	Col_7	Col_8
1	23	30						
2	22	30						
3	34	25						
4	18	40						
5	27	20						
6	31	23						
7	35	38						
8	28	32						
9	18	33						
10	37	35						
11	28	30						
12	38	44						
13	47	41						
14	29	35						
15	30	32						
16	32	29						
17	0	0						
18	28	49						

D.2. SE APLICÓ LA REGRESIÓN LINEAL SIMPLE A TRAVÉS DEL MENÚ MEJORAR DEL ESTADÍSTICO.

Gráfica N° 95: Pasos para calcular la Ecuación de Regresión Simple



Gráfica N° 96: Pasos para calcular la Ecuación de Regresión Simple

The screenshot shows the STATGRAPHICS Centurion interface. A data table is visible with the following columns: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS, PRODUCTIVIDAD LABORAL, Co1_3, Co1_4, Co1_5, Co1_6, Co1_7, and Co1_8. The data rows are as follows:

	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	PRODUCTIVIDAD LABORAL	Co1_3	Co1_4	Co1_5	Co1_6	Co1_7	Co1_8
1	23	30						
2	22	30						
3	34	25						
4	18	40						
5	27	20						
6	31	23						
7	35	38						
8	28	32						
9	18	33						
10	37	35						
11	28	30						
12	38	44						
13	47	41						
14	29	35						
15	30	32						
16	32	29						
17	0	0						
18	28	49						

A dialog box titled 'Regresión Simple' is open, showing the following configuration:

- Y: PRODUCTIVIDAD LABORAL
- X: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
- (Selección):
- Ordenar nombres de columna
- Buttons: Aceptar, Cancelar, Borrar, Transformar..., Ayuda

D.3. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

Los resultados que arrojó el estadístico se muestran a continuación:

Regresión Simple - PRODUCTIVIDAD LABORAL vs. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Variable dependiente: PRODUCTIVIDAD LABORAL

Variable independiente: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Lineal: $Y = a + b \cdot X$

Coefficientes

	<i>Mínimos Cuadrados</i>	<i>Estándar</i>	<i>Estadístico</i>	
<i>Parámetro</i>	<i>Estimado</i>	<i>Error</i>	<i>T</i>	<i>Valor-P</i>
Intercepto	3.12375	3.75608	0.831652	0.0000
Pendiente	1.00956	0.118717	8.50396	0.0000

Análisis de Varianza

<i>Fuente</i>	<i>Suma de Cuadrados</i>	<i>Gl</i>	<i>Cuadrado Medio</i>	<i>Razón-F</i>	<i>Valor-P</i>
Modelo	5021.86	1	5021.86	72.32	0.0000
Residuo	2430.47	35	69.442		
Total (Corr.)	7452.32	36			

Coefficiente de Correlación = 0.820892

R-cuadrada = 77.3864 por ciento

R-cuadrado (ajustado para g.l.) = 76.4546 por ciento

Error estándar del est. = 8.33318

Error absoluto medio = 6.38014

Estadístico Durbin-Watson = 2.1774 (P=0.7114)

Autocorrelación de residuos en retraso 1 = -0.0941553

El StatAdvisor

La salida muestra los resultados de ajustar un modelo lineal para describir la relación entre PRODUCTIVIDAD LABORAL y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS. La ecuación del modelo ajustado es

$$\text{PRODUCTIVIDAD LABORAL} = 3.12375 + 1.00956 * \text{GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS}$$

Puesto que el valor-P en la tabla ANOVA es menor que 0.05, existe una relación estadísticamente significativa entre PRODUCTIVIDAD LABORAL y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS con un nivel de confianza del 95.0%.

El estadístico R-Cuadrada indica que el modelo ajustado explica 77.3864% de la variabilidad en PRODUCTIVIDAD LABORAL. El coeficiente de correlación es igual a 0.820892, indicando una relación moderadamente fuerte entre las variables. El error estándar del estimado indica que la desviación estándar de los residuos es 8.33318. Este valor puede usarse para construir límites de predicción para nuevas observaciones, seleccionando la opción de Pronósticos del menú de texto.

El error absoluto medio (MAE) de 6.38014 es el valor promedio de los residuos. El estadístico de Durbin-Watson (DW) examina los residuos para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en el que se presentan en el archivo de datos. Puesto que el valor-P es mayor que 0.05, no hay indicación de una autocorrelación serial en los residuos con un nivel de confianza del 95.0%.

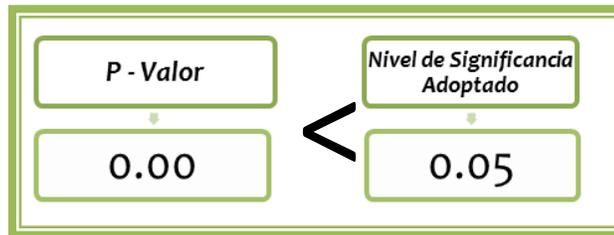
El P-Valor o nivel de significación empírico del contraste es el dato obtenido a partir del valor estadístico del contraste, en las observaciones que corresponden a la realización de la muestra de tamaño extraída de una población. El P-Valor nos informa sobre cuál sería el nivel de significación más pequeño que nos hubiera permitido rechazar la hipótesis nula.

El parámetro de decisión del P-Valor es el siguiente:

- ✓ Se rechaza la hipótesis nula si el P-Valor es menor o igual al nivel de significación adoptado por el investigador, en este caso es del 5% ya que el nivel de confianza con el que se está trabajando es del 95%.
- ✓ Se acepta la hipótesis nula si el P-Valor es mayor al nivel de significación adoptado por el investigador, en este caso es del 5% ya que el nivel de confianza con el que se está trabajando es del 95%.

Para este caso el nivel de significación adoptado es de 5%, es decir, 0.05.

En los resultados se observa lo siguiente:



Como el P – Valor es menor que 0.05, **SE RECHAZA LA HIPÓTESIS NULA Y SE ACEPTA LA ALTERNATIVA**, lo que significa:

- ✓ La Gestión de Recursos Humanos influye directamente en la Productividad Laboral de los colaboradores administrativos de ZOFRATACNA
- ✓ Existe una relación estadísticamente significativa entre las variables.

La ecuación del modelo es:

$$\text{PRODUCTIVIDAD LABORAL} = 3.12375 + 1.00956 * \text{GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS}$$

Este modelo se acepta por dos razones de trascendencia:

- (1) Puesto que el valor-P en la tabla ANOVA es menor que 0.05, existe una relación estadísticamente significativa entre las variables con un nivel de confianza del 95.0%.
- (2) Siendo el Coeficiente de determinación R-cuadrada una medida que sirve para evaluar la bondad de ajuste del modelo a los datos, midiendo la capacidad predictiva del

modelo ajustado; en este caso es 77.3864, casi un 80%, que es aceptable, indicando que las variables tomadas sí se ajustan al modelo.

- (3) El coeficiente de correlación que es de 0.820892, nos indica la relación existente entre variables la cual es moderadamente fuerte, (*EXISTE RELACIÓN SIGNIFICATIVA*) lo cual nos indica la dependencia de las variables.

6.1.2 COMPROBACIÓN DE LAS HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

A. PRIMERA HIPÓTESIS ESPECIFICA

A.1. HIPOTESIS

El manejo de la Gestión de Recursos Humanos en la ZOFRATACNA es deficiente.

A.2. HIPOTESIS NULA E HIPOTESIS ALTERNATIVA

- ✓ H0: El manejo de la Gestión de Recursos Humanos en la ZOFRATACNA es eficiente.
- ✓ H1: El manejo de la Gestión de Recursos Humanos en la ZOFRATACNA es deficiente.

Para poder comprobar la primera hipótesis específica se necesita conocer su promedio y desviación estándar:

El promedio y la desviación estándar se ha obtenido utilizando la sumatoria de los indicadores de cada variable, los cuales se presentan a continuación:

N° COLABORADORES	VI: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
1	23
2	22
3	34
4	18
5	27
6	31
7	35
8	28
9	18
10	37
11	28
12	38
13	47
14	29
15	30
16	32
17	0
18	28
19	29
20	46
21	23
22	39
23	23
24	51
25	25
26	29
27	24
28	28
29	57
30	27
31	0
32	18
33	46
34	30
35	23
36	41
37	26

El promedio de los casos muestra que la Gestión de Recursos Humanos está en un nivel deficiente, bajo el siguiente parámetro:

A.3. PARÁMETROS PARA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Los parámetros fueron calculados a través de una tabla de frecuencias, en donde se ubican los niveles máximos y mínimos de la sumatoria de los datos obtenidos en cada variable.

RANGO	NIVEL	
EFICIENTE	29	57
DEFICIENTE	0	28

A.4. FORMULACIÓN DE LA HIPOTESIS ESTADÍSTICA

- ✓ H0: Promedio de la muestra > Parámetro (EFICIENTE)
- ✓ H1: Promedio de la muestra < Parámetro (DEFICIENTE)

A.5. DETERMINACIÓN DE LA PRUEBA

PRUEBA UNILATERAL, COLA A LA IZQUIERDA

A.6. NIVEL DE SIGNIFICANCIA

$$\alpha = 5\%$$

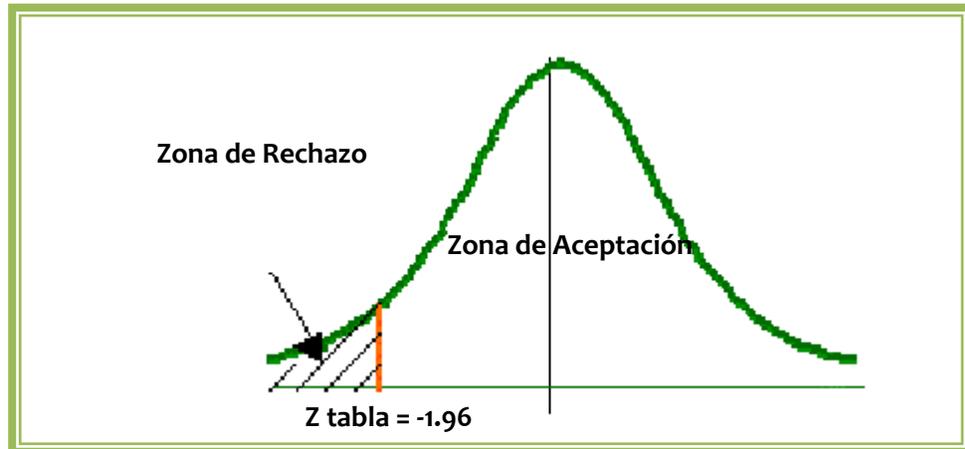
A.7. TIPO DE DISTRIBUCIÓN

Se utilizará la Distribución Z por ser la muestra mayor a 30.

A.8. ESQUEMA DE LA PRUEBA

Para un $\alpha = 0.05$, la Z tabla es -1.96

Gráfico Z para hipótesis específica primera



A.9. ESTADÍSTICO DE LA PRUEBA

$$\text{Z-calculada} = \frac{\bar{X} - \mu}{\sigma} = \frac{28 - 57}{12} = -2.41$$

A.10. DECISIÓN

Como la Z-calculada cae en la zona de rechazo, SE RECHAZA LA HIPÓTESIS NULA Y SE ACEPTA LA ALTERNATIVA, lo que quiere decir que El manejo de la Gestión de Recursos Humanos en la ZOFRATACNA es deficiente.

B. SEGUNDA HIPÓTESIS ESPECIFICA

B.1. HIPÓTESIS

El nivel de Productividad laboral de los colaboradores administrativos de ZOFRATACNA es bajo

B.2. HIPÓTESIS NULA E HIPOTESIS ALTERNATIVA

- ✓ H0: El nivel de Productividad laboral de los colaboradores administrativos de ZOFRATACNA es alto
- ✓ H1: El nivel de Productividad laboral de los colaboradores administrativos de ZOFRATACNA es bajo

Para poder comprobar la segunda hipótesis específica se necesita conocer su promedio y desviación estándar:

El promedio y la desviación estándar se ha obtenido utilizando la sumatoria de los indicadores de cada variable, los cuales se presentan a continuación:

N° COLABORADORES	VD: PRODUCTIVIDAD LABORAL
1	30
2	30
3	25
4	40
5	20
6	23
7	38
8	32
9	33
10	35
11	30
12	44
13	41
14	35
15	32
16	29

17	0
18	49
19	27
20	45
21	22
22	47
23	20
24	54
25	24
26	37
27	36
28	42
29	82
30	26
31	0
32	12
33	43
34	30
35	29
36	41
37	33

Con los datos de la primera variable se calcula en el Excel el promedio y la desviación estándar.

B.3. PARÁMETROS PARA PRODUCTIVIDAD LABORAL

Los parámetros fueron calculados a través de una tabla de frecuencias, en donde se ubican los niveles máximos y mínimos de la sumatoria de los datos obtenidos en cada variable.

RANGO	NIVEL	
ALTO	42	82
BAJO	0	41

B.4. FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESTADÍSTICA

✓ H_0 : Promedio de la muestra $>$ Parámetro (62) (ALTO)

✓ H_1 : Promedio de la muestra $<$ Parámetro (62) (BAJO)

* El 62 es el promedio del rango "ALTO".

B.5. DETERMINACIÓN DE LA PRUEBA

PRUEBA UNILATERAL, COLA A LA IZQUIERDA

B.6. NIVEL DE SIGNIFICANCIA

$\alpha = 5\%$

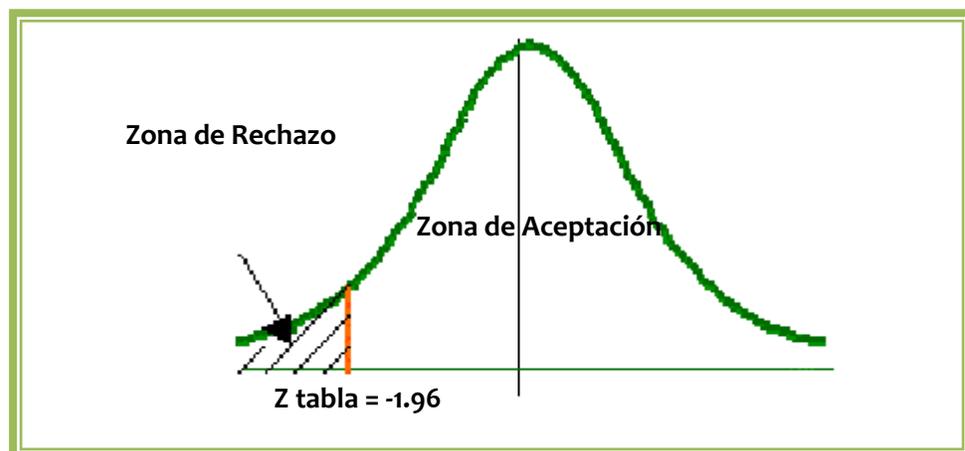
B.7. TIPO DE DISTRIBUCIÓN

Se utilizará la Distribución Z por ser la muestra mayor a 30.

B.8. ESQUEMA DE LA PRUEBA

Para un $\alpha = 0.05$, la Z tabla es -1.96

Gráfico Z para hipótesis específica segunda



B.9. ESTADÍSTICO DE LA PRUEBA

$$\text{Z-calculada} = \frac{\bar{X} - u}{\sigma} = \frac{33 - 62}{14} = -2.07$$

B.10. DECISIÓN

Como la Z-calculada cae en la zona de rechazo, SE RECHAZA LA HIPÓTESIS NULA Y SE ACEPTA LA ALTERNATIVA, lo que quiere decir que *El nivel de Productividad laboral de los colaboradores administrativos de ZOFRATACNA es bajo.*

CONCLUSIONES

1. El modelo usado en la investigación se acepta por tres razones de trascendencia: Puesto que el valor-P en la tabla ANOVA es menor que 0.05, existe una relación estadísticamente significativa entre las variables con un nivel de confianza del 95.0%, Siendo el Coeficiente de determinación R-cuadrada una medida que sirve para evaluar la bondad de ajuste del modelo a los datos, midiendo la capacidad predictiva del modelo ajustado; en este caso es 77.3864%, que es aceptable, indicando que las variables tomadas sí se ajustan al modelo, El coeficiente de correlación que es de 0.820892, nos indica la relación existente entre variables la cual es moderadamente fuerte, (EXISTE RELACIÓN SIGNIFICATIVA) lo cual nos indica la dependencia de la productividad laboral a la gestión de recursos humanos. Con lo cual se concluye que La gestión de recursos humanos influye directamente en la productividad laboral de los colaboradores administrativos de Zofratacna. Es decir Existe una relación estadísticamente significativa entre las variables. Así también se comprobó las hipótesis específicas en donde El nivel de Gestión de Recursos Humanos de Zofratacna es deficiente. Y El nivel de productividad laboral de los colaboradores administrativos es bajo.

2. La Gestión de Recursos Humanos de la ZOFRATACNA es deficiente, lo que ha ocasionado un inadecuado clima laboral, obstaculizando el trabajo para el colaborador en la entidad. Durante la recolección de datos se ha observado que los colaboradores se encuentran insatisfechos con la gestión actual, también que la información que existe entre los colaboradores y la entidad es mínima ya que no existe una comunicación de metas y logros. ZOFRATACNA le brinda beneficios a sus colaboradores de acuerdo a ley; pero no existe una motivación extrínseca por su producción. No se han establecido parámetros para el ingreso de personal a la entidad, que definan el perfil requerido y a la vez garanticen un buen desempeño en el desarrollo de sus funciones.

3. La Productividad Laboral de los colaboradores es baja, debido al mal manejo en la gestión de Recursos humanos de la Entidad, ya que no se encuentra estructurada bajo procesos que conduzcan a aprovechar el potencial recurso humano con el

que dispone; únicamente se realizan acciones aisladas para estos fines. Asimismo de observa que no se han definido planes de capacitación y desarrollo acordes a las necesidades institucionales que favorezcan a consolidar los conocimientos específicos para el desarrollo de actividades, así como para el fortalecimiento de habilidades.

SUGERENCIAS

1. Se sugiere al *área de Racionalización* un uso adecuado del MOF para mejorar la Gestión de Recurso Humano, y así crear un clima organizacional adecuado para un buen desempeño laboral. La comunicación entre los integrantes de la entidad es indispensable en el logro de sus metas cuando conocen y se comprometen en las metas de ZOFRATACNA se logran en equipo.

2. Se sugiere al *Área de Recursos Humanos y a la Oficina de Planeamiento*, que se tome en cuenta que la motivación es una estrategia para lograr las metas en este caso la productividad esperada por la entidad ya se extrínseca o intrínseca; no solo tiene que ser dineraria; una simple motivación emocional en el día de cumpleaños, día de la madre son detalles que se impregnan en la conciencia del colaborador, por ende se identifican con la entidad. Es aconsejable que se rediseñe el Manual de Organización y Funciones en la cual se detallen las funciones y responsabilidades esenciales de cada puesto, además las competencias requeridas por el personal que ocupara el cargo.

3. Se sugiere al *Área de Recursos Humanos* la aplicación de un sistema de gestión de recursos humanos por competencias para dirigir y aprovechar las potencialidades de los servidores de esta institución. En cuanto al tema de capacitación y desarrollo se refiere, se aconseja realizarla tomando en cuenta el tipo de capacitación en el puesto de trabajo, lo cual permitirá potencializar conocimientos específicos que el servidor requiere, además que permite transmitir ciertos comportamientos que conducen a un mejor desempeño laboral.

BIBLIOGRAFIA

- ✓ Achaerandio, L. (2001). Iniciación a la práctica de la investigación, 5ta. Edición por Universidad Rafael Landívar.
- ✓ Álvarez, D. (2010), Satisfacción laboral en el personal técnico y secretarial de una institución de educación superior. Tesis Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- ✓ Amorós, F. (2011), Factores de satisfacción laboral. Edición de la página de internet <http://www.tisoc21sl.com/el-rincon-del-coach/calidad-yproductividad.php>.
- ✓ Bain, R. (2003), La productividad. 2ª. Edición. Editorial McGraw Hill. Colombia.
- ✓ Chiavenato, I. (1999), Administración de recursos humanos. 5ª. Edición.
- ✓ Chiavenato, I. (2001), Administración de recursos humanos. 5ª. Edición.
- ✓ Chiavenato, I. (2002), Administración de recursos humanos. Editorial McGraw Hill.
- ✓ Chiavenato, I. (2000), Administración de Recursos Humanos. 5ª. Edición.
- ✓ Comenzaña, F. (2008), Consultora laboral Randstad. Comunicado de prensa.
- ✓ Dardon, B. (2004), Prensa Libre, Anacafé. Impulsarán salarios por productividad. Guatemala.
- ✓ Davis, K. & Newstrom, J. (2003), Comportamiento humano en el trabajo 11ª. Edición. México: McGraw-Hill.
- ✓ Davis, K. (1998), El comportamiento humano en el trabajo. Editorial McGraw Hill. México.
- ✓ Diario Exterior de España (2010), Satisfacción laboral en Estados Unidos.
- ✓ Fernández, P. (2007). Satisfacción laboral, actitud de compromiso hacia el trabajo y su relación con conductas autodestructivas.
- ✓ http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lps/fernandez_m_p/resumen.html
- ✓ Gaither, N. y Frazier, G. (2000), Administración de producción y operaciones. México International Thomson Editores.
- ✓ Garoz, P. (2010), El mercado de trabajo, los salarios y la productividad. Edición de la página de internet. <http://definanzas.com/2009/05/25/concepto-de-productividad/>
- ✓ Gutiérrez, A. (2005), Satisfacción laboral en una empresa de transporte de carga internacional. Tesis. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- ✓ Kootz, H, y Wehrich, H. (1998) Administración 11ª. Edición. México: McGraw-Hill.

- ✓ Maslow, A. (1991) Motivación y personalidad. España: Díaz de Santos, S.A. McGraw-Hill Interamericana Editores, S. A. de C. V. 5ª. Edición.
- ✓ Medina, O. (2008), Motivacion y satisfaccion de los trabajadores y su influencia en la creacion de valor economico en la empresa . Revista de administracion publica .
- ✓ Mejia, R. Balkin, B. y Cardy, L. (2001), Dirección y gestión de Recursos Humanos. 3ra. Edición. España: Prentice Hall.
- ✓ Reyes, A. (2000), Administración de Personal. Mexico, D.F: editorial Limusa.
- ✓ Robbins, S. y Coulter, M. (2005), Administración. México. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- ✓ Robbins, S. (1999), Comportamiento Organizacional. 8va edición. México Prentice Hall
- ✓ Robbins, S. (2004) Comportamiento Organizacional 10ª. Edición. México Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- ✓ Roldan, P. (2009), Calidad y productividad. Revista de la escuela internacional de Coaching.
- ✓ Schroeder Roger G. (2002). Administración de operaciones. (2ª. Edición McGraw Hill Interamericana de México S.A.).
- ✓ Satisfacción laboral=productividad (2011), Revista Articuluz. Edición de la página de internet [http://www.articulosinformativos.com.mx/Satisfaccion_en_el Trabajo_Productividad](http://www.articulosinformativos.com.mx/Satisfaccion_en_el_Trabajo_Productividad)
- ✓ Solares, E. (2007), Factores que aumentan la productividad. Revista Industria
- ✓ Werther, W, Davis, K. (2003), Administración de personal y Recursos Humanos. 5ta. Edición. México. McGraw-Hill.
- ✓ Werther, W. y Davis K. (2002), Administración de personal y recursos humanos. 5ª. Edición. México: McGraw Hill Interamericana de México S.A.).
- ✓ Werther, Jr. W. Davis, K. (2000), Administración de Personal y Recursos Humanos. 5ª. Edición. México.
- ✓ Werther, W. y Davis, K. (2005), Administración de personal y recursos humanos.

ANEXOS

ANEXO 01:

APLICACIÓN DE RESULTADOS: ANALISIS DEL COEFICIENTE DE ALFA DE CRONBACH

A partir de la aplicación del cuestionario a colaboradores administrativos de ZOFRATACNA, se analizaron y procesaron los resultados mediante el programa statgraphics centuriun, para los enunciados de la variable dependiente e independiente, obteniéndose un alfa de cronbach, la cual nos indica una confiabilidad significativa del 0.7926 la cual supera el mínimo establecido de 0.50, lo que denota un nivel alto de precisión del instrumento.

RESUMEN TOTAL DE VALORACIONES DEL COEFICIENTE DEL ALFA DE CRONBACH

<i>PRUEBAS</i>	<i>VARIABLE 1 (SEGÚN ENUNCIADOS)</i>	<i>VARIABLE 2 (SEGÚN ENUNCIADOS)</i>
PRUEBA 1	0.78	0.83
PRUEBA 2	0.87	0.74
PRUEBA 3	0.95	0.71
TOTAL PARCIAL	0.86	0.75
TOTAL	0.79	

VALORACION DEL COEFICIENTE DE ALFA DE CRONBACH (LANDIS Y KOCH, 1977)

VALORACIÓN DEL ÍNDICE DE ALFA DE CRONBACH	
VALOR	GRADO DE ACUERDO
DE 0.10 A 0.20	MUY BAJA
DE 0.21 A 0.40	BAJA
DE 0.41 A 0.60	MODERADA
DE 0.61 A 0.80	ALTA
DE 0.81 A 1.00	MUY ALTA

Como el resultado total es 0.79, se observa que el coeficiente de alfa de cronbach muestra un grado de confiabilidad alto, lo cual nos permite aplicar el cuestionario con un grado de confiabilidad de un 79%

ANEXO 02:

CUESTIONARIO: LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y LA PRODUCTIVIDAD EN ZOFRATACNA

ESTIMADO COLABORADOR:

Me encuentro realizando un estudio sobre la influencia de la Gestión de Recursos Humanos en la Productividad Laboral de los colaboradores administrativos de la ZOFRATACNA, es por ello que he elaborado un cuestionario para conocer las características de las mismas a través de la siguiente encuesta.

INSTRUCCIONES:

Por favor, evalúe cada enunciado y responda según sea el caso, marque con un aspa o rellene en el dígito que corresponda.

Todos los enunciados tienen diversas opciones de respuesta, deberá elegir la que más se adecue a su respuesta.

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

PARTE I: DATOS GENERALES

EDAD:

ÁREA EN LA QUE LABORA:

MODALIDAD DE CONTRATO:

PARTE II: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Nº	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
1	Los objetivos y estrategias usadas en su área se encuentran enmarcados a la visión de la entidad					
2	Los objetivos de su área buscan cumplir con las estrategias organizacionales					
3	Las actividades realizadas en su área están orientadas al cumplimiento de la planificación institucional					
4	En su área, la toma de decisiones se basan según las estrategias planificadas					

Nº	RECLUTAMIENTO	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
5	La entidad cuenta con descripciones y requerimientos adecuados según el perfil de puesto					
6	Las funciones están claramente definidas en el perfil de puesto					
7	Los requisitos exigidos son los adecuados para optar al cargo para el cual fue seleccionado					

Nº	SELECCIÓN	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
8	Los colaboradores de esta entidad son asignados correctamente en sus cargos funcionales					
9	La entidad cuenta con un sistema adecuado para la selección de personal (análisis de curriculum vitae, realización de entrevistas y verificación de referencias)					

Nº	FORMACIÓN	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
10	La entidad proporciona orientación suficiente para desempeñar eficientemente las tareas asignadas					
11	La experiencia adquirida en su puesto de trabajo le es útil para ocupar otros cargos					
12	La entidad ofrece oportunidades de formación y aprendizaje a sus colaboradores					
13	La entidad ayuda a los colaboradores a desarrollar nuevas habilidades y competencias					

Nº	EVALUACIÓN	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
14	Su jefe inmediato evalúa su desempeño y le ofrece retroalimentación útil					
15	La forma y método de evaluación usada por la entidad es adecuada					

Nº	DESARROLLO	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
16	La entidad reconoce la importancia del liderazgo					
17	La entidad monitorea la efectividad organizacional					
18	Las habilidades y conocimientos de los colaboradores son valorados por la entidad					

PARTE III: PRODUCTIVIDAD LABORAL

Nº	SATISFACCIÓN LABORAL	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
19	El colaborador se ha adaptado a las condiciones que ofrece el medio laboral en la entidad					
20	La institución proporciona los recursos necesarios, herramientas e instrumentos suficientes para que el colaborador tenga un buen desempeño					
21	El colaborador se siente satisfecho con su cargo y con las condiciones que le brindan la entidad.					

Nº	MOTIVACIÓN LABORAL	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
22	En la entidad existe una relación efectiva entre los colaboradores					
23	El colaborador se siente recompensado por su trabajo					
24	La entidad trata a los colaboradores en forma equitativa y justa					
25	Los objetivos y responsabilidades del puesto de trabajo son claros, por tanto el colaborador conoce lo que se espera de él					
26	La entidad proporciona información oportuna y adecuada para el desempeño óptimo del colaborador					

Nº	CAPACITACIÓN LABORAL	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
27	La entidad cuenta con una política de capacitación y desarrollo					
28	La entidad cuenta con un plan de carrera/promociones/rotaciones, basado en la evaluación del desempeño					
29	La entidad estimula a los colaboradores en aprendizaje y desarrollo (proporcionando incentivos, cubriendo costos de capacitación, etc.)					

Nº	DESEMPEÑO LABORAL	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
30	La relación entre remuneración y desempeño es adecuada.					
31	Las funciones de los colaboradores les permiten desarrollar nuevas habilidades					
32	El jefe inmediato de cada área apoya y motiva a sus colaboradores					
33	La entidad tiene un balance justo en la asignación de actividades y responsabilidades entre los colaboradores					

Nº	ACCIDENTABILIDAD	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
34	La entidad cumple con las normas de Seguridad y Salud en el trabajo					
35	Las condiciones de espacio, ruido, temperatura e iluminación, permiten al colaborador desempeñar su trabajo con normalidad					

Nº	RECONOCIMIENTO E INCENTIVOS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
36	La entidad se preocupa por las necesidades de los colaboradores					
37	La entidad mantiene una equidad retributiva entre los puestos de trabajos					

Nº	IMAGEN INSTITUCIONAL	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
38	La entidad es un lugar de trabajo recomendado para laborar					
39	La entidad utiliza información de retroalimentación para realizar planes de mejora					
40	El colaborador aceptaría una nueva propuesta laboral en otra entidad con igual remuneración					
41	Los colaboradores se sienten orgullosos de trabajar en la entidad					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN....

ANEXO 05: VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN