

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTOBAL DE HUAMANGA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES

ESCUELA DE FORMACION PROFESIONAL DE ADMINISTRACION DE
EMPRESAS



TESIS

GESTION DEL TALENTO HUMANO PARA LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS JUDICIALES
EN LA CORTE SUPERIOR DE JUSTICIA DE AYACUCHO

PARA OPTAR EL TITULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTADO POR

LEODVICK BOJORQUEZ FERNANDEZ
EVELYN SIDANELIA QUINTANILLA ARCE

Lic. Walter Américo Ledesma Estrada
Asesor

AYACUCHO-PERU
2012

Terms
AD135
Boj

DEDICATORIA

A mis padres Benjamín y Alejandra, mi esposa Carolina e hijos, Andrea, Piero y Valerye.

LEODVICK

A mi madre Flora Irene e hijos, Ariana, Valeria y Novak.

EVELYN SIDANELIA

AGRADECIMIENTO

Nuestros sinceros agradecimientos, a todos a quienes nos apoyaron directa e indirectamente en este trabajo de investigación, así como a los trabajadores de la Corte Superior de Justicia del Distrito Judicial de Ayacucho.

A todos ellos les estaremos eternamente agradecidos.

Gracias.

**LEODVICK
EVELYN SIDANELIA**

RECONOCIMIENTO

A la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga y en especial a los Docentes de la Escuela de Formación Profesional de Administración de Empresas, por hacer una realidad nuestros anhelo personal y profesional.

INDICE

DEDICATORIA
AGRADECIMIENTO
RECONOCIMIENTO

INTRODUCCIÓN 8

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACION

1. Planteamiento del Problema.	11
1.1 Descripción de la realidad problemática.	11
1.2 Antecedentes teóricos relacionados con la investigación.	13
1.3 Formulación del Problema.	14
1.3.1 Problema Principal.	14
1.3.2 Problemas Específicos.	14
1.4 Justificación e Importancia de la Investigación.	14
1.5 Alcances de la investigación.	15
1.6 Limitaciones de la investigación.	16
1.7 Objetivos de la Investigación.	16
1.7.1 Objetivo General.	16
1.7.2 Objetivos Específicos.	16
1.8 Formulación de las hipótesis del trabajo operacional.	16
1.8.1 Hipótesis Principal.	16
1.8.2 Hipótesis Específicas.	16
1.9 Operacionalización de las Variables e Indicadores	17
1.9.1 Variables	17
1.9.2 Indicadores	17

CAPITULO II

FUNDAMENTOS TEORICOS DE LA INVESTIGACION

2. Marco Teórico y supuestos básicos de la investigación.	19
2.1 Referencias Históricas.	19
2.2 Los cambios y transformaciones en la administración de personas y su Trabajo.	19
2.3 Marco Teórico.	22
2.3.1 Estructura de un modelo de gestión por competencias.	22
2.3.2 Antecedentes de la investigación.	24
2.3.3 Modelo integrado de innovación y gestión del talento humano.	

El impacto del contexto externo en la innovación.	25
2.3.4 Las macro tendencias de la gestión del talento humano.	34
2.3.5 Definición de términos básicos.	41
2.3.5 Los Factores Motivacionales	44
2.3.5.1 Necesidad de identificar los factores motivacionales	44
2.3.5.2 Factores demográficos y sociales	45
2.3.5.2.1 Como influyen los factores demográficos	45
2.3.5.2.2 Como influyen los factores sociales	46
2.3.5.3 Diagnostico y evaluación de factores motivacionales	46
2.3.5.3.1 Estrategia de mejoramiento	46
2.3.5.4 Diagnostico	47
2.3.5.4.1 Diagnostico	48
2.3.5 Teoría de los factores de Herzberg	49
2.3.5.1 Factores de Satisfacción y Factores de Insatisfacción	50

CAPITULO III

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

3. Metodología de la Investigación.	53
3.1 Tipo y nivel de la investigación.	53
3.1.1 Tipo de la Investigación.	53
3.1.2 Nivel de la Investigación.	53
3.2 Método y diseño de la Investigación.	53
3.2.1 Descripción del método de la Investigación.	54
3.3 Diseño de la Investigación.	54
3.4 Determinación de la población y la muestra.	55
3.5 Técnicas, instrumentos y fuentes de recolección de datos.	57
3.5.1 Técnicas. Las técnicas o herramientas para la recolección de Información que se utilizará en la realización de la investigación.	57
3.5.2 Instrumentos.	57
3.5.3 Fuentes.	58
3.5.4 Técnicas de procesamiento y análisis de datos recolectados.	58
3.5.5 Pruebas Estadísticas.	58

CAPITULO IV
GESTION DEL TALENTO HUMANO

4.1	Generalidades de la Gestión del Talento Humano.	59
4.1.1	Definición de administración del talento humano.	62
4.1.2	Definición de Recursos y Talento Humano.	63
4.1.3	Otros Conceptos Básicos.	63
4.2	Importancia de la Administración del Talento Humano.	68
4.3	Desarrollo de una filosofía de la administración del talento humano	69

CAPITULO V
ATENCION AL CLIENTE

5.1	El Cliente.	71
5.2	El Servicio.	74
5.3	Atención al Cliente.	74
5.4	Servicio al Cliente.	75
5.5	Que es la calidad	79
5.6	Calidad de servicio: Conceptualización.	81
5.7	Concepto de Servicio Público.	83

CAPITULO VI
PRESENTACION DE ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS.

6.1	Presentación.	89
6.2	Trabajo de Campo.	90
6.2.1	Reclutamiento de personal.	90
6.2.2	Selección de Personal	93
6.2.3	Inducción de personal	98
6.2.4	Diseño de cargos.	100
6.2.5	Evaluación de desempeño	102
6.2.6	Remuneraciones	105
6.2.7	Beneficios o programas de incentivos	108
6.2.8	Servicios	110
6.2.9	Entrenamiento	112
6.2.10	Cambio y desarrollo de carrera.	115
6.2.11	Comunicación Interna	117
6.2.12	Mantenimiento de las Personas	119
6.2.13	Monitoreo de las personas	127
6.3	Calidad de Atención de los servicios	133

6.4	Resultados e interpretación del trabajo de campo en la CSJAY.	135
6.5	Contrastación y validación de la hipótesis	137
	Conclusiones	143
	Recomendaciones	145
	Bibliografía	147
	Anexos	149
	Matriz der Consistencia	157

I NTRODUCCIÓN

El presente estudio de investigación tiene como objetivo demostrar que la gestión del talento humano influye en la calidad de atención de los servicios judiciales en la Corte Superior de Justicia de Ayacucho (CSJA) en el Distrito Judicial de Ayacucho, es decir, si las deficiencias de la calidad de atención de los servicios de la CSJA, de la sede central del Distrito Judicial de Ayacucho; se deben a la inadecuada gestión del talento humano, que son cuestionados cada vez con mayor énfasis por los usuarios y la población ayacuchana en general.

El Poder Judicial Peruano se encuentra alejado de la sociedad, es visto con desconfianza por el poblador común. No es percibido como un órgano en el que los ciudadanos puedan confiar para regir sus relaciones económicas o sociales; que de alguna manera el ciudadano peruano está acostumbrado a este sistema, pues el 70%¹ de la población tiene la percepción que este Poder del Estado es la institución más corrupta del país.

¹Tesis *“Propuesta para la Implementación de un Plan Estratégico de Intercomunicación que mejore el Clima Organizacional de una entidad del Sector Público. Caso de la Corte Superior de Justicia de Piura”* 2002. Juan A. Pasquel Valencia. Pág. 91-92.

La Administración de Justicia pasa por un periodo de crisis en el Perú, que se manifiesta en una multiplicidad de deficiencias como son insuficiente infraestructura, equipamiento e implementación tecnológica, corrupción interna y externa, desorden y la escasez de recursos económicos y falta de autonomía presupuestaria; así como una inadecuada comunicación y coordinación con la población objetivo y con las instituciones afines a la Administración de Justicia que no permite brindar con calidad de atención de los servicios judiciales.

Para nadie es un secreto que la mayoría de los ayacuchanos no confían en el sistema judicial y están decepcionados de la administración de justicia. Ha interiorizado la impresión de que el Poder Judicial es un reducto en el que subsisten ritos y prácticas anacrónicas, donde el “formalismo” tiende dramáticamente a prevalecer sobre la misión de hacer justicia.

Esta devaluada percepción social se complementa, más recientemente, con la afirmación de que el personal que labora en la función judicial es corrupta o profesionalmente mediocre (o ambas cosas), y que se encuentra resueltamente sometido al poder político de turno, así como los intereses económicos dominantes.

Esta investigación tiene como objetivo determinar que la gestión del talento humano influye en la calidad de atención de los servicios Judiciales en la Corte Superior de Justicia de Ayacucho, del Distrito Judicial de Ayacucho; a fin de explicar si las deficiencias de la calidad de atención de los servicios de la Corte Superior de Justicia de Ayacucho, del Distrito Judicial de Ayacucho se deben a la inadecuada Gestión del Talento Humano, que son cuestionados por los usuarios de estos servicios.

En la presente investigación, se formuló inicialmente los problemas y la hipótesis, para luego presentar un marco que sirve de sustento teórico y se desarrolló sobre la base del modelo de Gestión del Talento Humano.

La presentación del estudio se ha ceñido al protocolo establecido en la Escuela de Formación Profesional de Administración de Empresas; en consecuencia, en el Capítulo I se presenta el planteamiento de la problemática;

la formulación del problema, objetivos de la investigación, hipótesis de la investigación. En el Capítulo II, se presenta los fundamentos teóricos de la investigación, el marco histórico, marco teórico, marco conceptual y la definición de términos básicos. En el Capítulo III, se presenta la metodología, el Diseño de la investigación, población y muestra de la investigación, técnicas e instrumentos de recolección de datos, los planteamientos metodológicos, técnicas e instrumento de la recolección de datos, y la justificación e importancia de la investigación. En el Capítulo IV, se presenta bases conceptuales de la variable independiente de la gestión del talento humano;. En el capítulo V, se presenta las bases conceptuales de la variable dependiente de la calidad de atención. En el capítulo VI se expone los resultados y los análisis así como la interpretación de la investigación a partir de los datos recolectados, y finalmente, se presenta las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Los tesisistas.

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACION

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática.

Actualmente, durante el proceso de Reforma y Modernización del Poder Judicial, se han realizado cambios en aspectos de personal, sin embargo, a pesar de haberse logrado un avance, aún falta ejecutar muchas acciones que posibiliten que el Poder Judicial cuente con personal dotado de competencias, idoneidad, identificación y motivación en la consecución de los distintos objetivos de la Reforma.

La auténtica Reforma del Poder Judicial, debe iniciar por la reforma no sólo de dotar y actualizar conocimientos, habilidades y destrezas sino fundamentalmente de conductas y comportamientos con ética y valores de todos los trabajadores de dicha Institución, ya que sin formación espiritual no podemos construir el bien y hacer efectiva la ardua tarea de llevar justicia con idoneidad a todos los rincones del Perú y la Región Ayacucho, con

transparencia, honradez, ética y moral, considerando al ser humano como fin supremo en sí y respetando su dignidad.

La Reforma del Estado que el gobierno está tratando de llevar a cabo es uno de los temas más urgentes en la actual coyuntura de nuestro país y, en el marco de la mencionada Reforma, uno de los aspectos primordiales a tratar es la Reforma del Poder Judicial. Tal vez esta última constituya el proceso más amplio de la Reforma del Estado. Se han creado comisiones especiales para que analicen el tema y lleven a cabo de manera urgente la reestructuración judicial. Las quejas de los ciudadanos que motivan la necesidad de implementar mejoras aluden a su carácter disfuncional, a la pobre calidad de las resoluciones judiciales, a la escasa efectividad en el cumplimiento de las mismas, a la excesiva y cansada dilación del procedimiento, a la falta de independencia, a la falta de competencia, a la falta de medios, a la corrupción generalizada en los juzgados y tribunales, donde los valores relacionados a la búsqueda de la justicia y la verdad pueden ser fácilmente contrarrestados por un puñado de dinero. *¿La justicia se aplica por igual a todos?* La respuesta es conocida por todos y el análisis de ésta por sí sola sería motivo de numerosos estudios y reflexiones.

Como es conocido, los problemas que aquejan a la justicia en el Perú y en particular en nuestro medio son múltiples, pero por doquier se alude -siendo a su vez poco lo que se demuestra- que las deficiencias del sistemas son causadas por la penuria de recursos. Se ha hecho costumbre que las respuestas y requerimientos de las autoridades del Poder Judicial, cuando se dirigen al Poder Ejecutivo, contengan los mismos (02) dos aspectos, se pide que dejen de inmiscuirse en los asuntos judiciales, respetando la independencia de poderes, y que asignen mayores recursos para llevar a cabo la Reforma Judicial, pues sin mayores recursos es casi inviable el tema.

Esto nos debe llevar a reflexión, porque cuando se habla o discute en relación a la Reforma Judicial, la gran mayoría de entendidos se refiere casi

siempre a la *falta de recursos como problema principal* que aqueja al sistema judicial, es decir, solicitar mayor dinero para hacer un mayor gasto. Coincidentemente, se solicita mayores recursos cuando la tendencia actual en muchos países es contraria a que el gasto público se incremente. Lo que deben buscar los gobiernos de países en desarrollo, como el nuestro, es utilizar los pocos recursos que tenemos de la mejor manera, es decir, de forma racional y eficiente. Si se pretende satisfacer las diversas demandas de parte de la población, referidas a mayores y mejores servicios como seguridad social, educación, pensiones y justicia, ha de pensarse en mejoras que puedan alcanzarse a través de la racional administración de los recursos con que se cuenta.

1.2. Antecedentes teóricos relacionados con la investigación

Dentro de los principales trabajos de investigación ubicamos los siguientes: En el Distrito Judicial de Piura, se ha llevado a cabo un estudio de Tesis denominado *“Propuesta para la Implementación de un Plan Estratégico de Intercomunicación que mejore el Clima Organizacional de una entidad del Sector Público. Caso de la Corte Superior de Justicia de Piura”*, 2002; en el que se llega a la conclusión que el principal problema del Poder Judicial es la falta de autenticidad en los trabajadores, es por ello que sólo actúan conforme a sus propios intereses y dejan de lado los objetivos institucionales, como resultado, una corte inundada por la corrupción, conflicto de intereses, excesivo individualismo, egoísmo acérrimo, entre otras abominables consecuencias que terminan por herir más al país, que nos pide a gritos un poco de buena voluntad para cambiar lo que está mal.

Algunos porcentajes destacables en dicha investigación son: cuando se les pregunta a los usuarios por su satisfacción laboral en los últimos seis meses, el 62% manifiesta sentirse insatisfecho; asimismo, cuando se les interroga sobre su productividad laboral el 57% afirma que su productividad laboral en los últimos seis meses fue más baja que la mayoría; de la misma manera, el 61.3% manifiesta que el ambiente que se respira en la institución es tenso;

el 64.2% asevera que existe favoritismo en la forma como se dirigen a los empleados; el 81.5% asevera que los cambios en las políticas de la institución se imponen sin consultarle a nadie; el 60.1% afirma que en realidad nunca se ejecutan las ideas que los trabajadores que aportan para mejorar su labor; el 70.4% manifiesta que es falso que pueda contar con su institución como respaldo en su vejez; el 47.7% señala que es falso que se pueda expresar sin temor con respecto al trabajo; entre otras muchas cifras que nos demuestran la magnitud del problema por el que atraviesa la Corte Superior de Justicia de Piura y para el que se hace urgente el cambio del modelo, diseño, filosofía y cultura organizacional.

1.3. Formulación del problema.

1.3.1. Problema principal

¿Cómo influye la gestión del talento humano en la mejora de la calidad de atención de los servicios judiciales en la Corte Superior de Justicia de Ayacucho del Distrito Judicial de Ayacucho?

1.3.2. Problema específico

¿Qué factores motivacionales se debe considerar en la gestión del talento humano para que el personal jurisdiccional, administrativo y auxiliar contratado oriente sus desempeños a la mejora de la calidad de atención de los servicios judiciales en la Corte Superior de Justicia de Ayacucho del Distrito Judicial de Ayacucho?

1.4 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.

El presente trabajo de investigación, se justifica en efectuar el análisis de la gestión del talento humano, con énfasis para el personal jurisdiccional, administrativo y auxiliar en la Corte Superior de Justicia de Ayacucho del Distrito Judicial de Ayacucho.

Por consiguiente, el análisis para las decisiones, la orientación de la

función de potencial humano, la evaluación del sistema de desempeño, los enfoques, métodos y prácticas que se utilizan para implementar el cambio, las barreras existentes hacia el cambio; las nuevas funciones, roles, responsabilidades y competencias para la función del talento humano.

La función del talento humano no siempre ha mantenido el ritmo de su entorno rápidamente cambiante, ni los retos que se le han presentado. Dado que a menudo no puede ofrecer soluciones viables y enfoques prácticos a los nuevos problemas humanos que enfrenta la Corte Superior de Justicia de Ayacucho del Distrito Judicial de Ayacucho, la función de potencial humano ha perdido la confianza y credibilidad necesaria para influir en las decisiones sobre cuestiones de mejora en los servicios públicos de calidad.

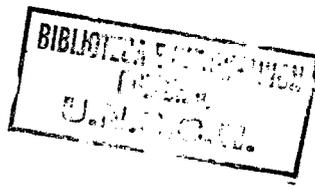
La función del talento humano, tiene dos elecciones básicas: comprometerse en la transformación fundamental o confrontar su extinción, de allí la importancia en la presente investigación.

Resolver el dilema entre el movimiento a una postura más estratégica al mismo tiempo que satisfacer las necesidades diarias del personal y las relaciones administrativas de la gente en la Corte Superior de Justicia de Ayacucho del Distrito Judicial de Ayacucho. Esta lucha por la identidad no es nueva.

En consecuencia, su importancia radica en el análisis de las mejores prácticas institucionales y en la acción de revisar el cambio de la gestión del talento humano y del proceso de gestión del desempeño, especialmente, en tres dimensiones: económica, social y tecnológica, respectivamente.

1.5 Alcances de la investigación.

El estudio permitirá beneficiar a los trabajadores de la Corte Superior de Justicia de Ayacucho del Distrito Judicial de Ayacucho, siendo alrededor de 400 personas y fundamentalmente a la gestión de personas en la referida Corte y luego por extensión a todo el ámbito jurisdiccional de la Región Ayacucho.



1.6 Limitaciones de la investigación.

En el proceso de la investigación existen dificultades como la insuficiente bibliografía y hemeroteca física de fuente primaria y antecedentes relacionadas con la investigación en lo que respecta a trabajos desarrollados.

1.7 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.7.1 Objetivo general.

Demostrar que la acertada gestión del talento humano influye significativamente en la mejora de la calidad de atención de los servicios judiciales en la Corte Superior de Justicia de Ayacucho del Distrito Judicial de Ayacucho.

1.7.2 Objetivo específico.

Determinar que la incorporación de los factores motivacionales, de identidad, valores éticos y morales en la gestión del talento humano, para que el personal jurisdiccional, administrativo y auxiliar contratado orienten sus desempeños a la mejora de la calidad de atención de los servicios judiciales en la Corte Superior de Justicia de Ayacucho del Distrito Judicial de Ayacucho.

1.8 FORMULACIÓN DE LAS HIPÓTESIS DEL TRABAJO OPERACIONAL

1.8.1 Hipótesis principal

Los factores motivacionales de la gestión del talento humano influyen significativamente en la mejora de la calidad de atención de los servicios judiciales en la Corte Superior de Justicia de Ayacucho del Distrito Judicial de Ayacucho.

1.8.2 Hipótesis específica

Es necesaria la incorporación de factores motivacionales, de identidad, valores y ética en la gestión del talento humano, para que el personal

jurisdiccional, administrativo y auxiliar contratado orienten sus desempeños a la mejora de la calidad de atención de los servicios judiciales en la Corte Superior de Justicia de Ayacucho del Distrito Judicial de Ayacucho.

1.9 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES E INDICADORES

1.9.1 Variables

Variable independiente (X)

La Gestión del Talento Humano

Variable dependiente (Y)

Calidad de atención de los servicios judiciales

1.9.2 Indicadores

De la variable independiente (X)

La Gestión del Talento Humano

X₁ Gestión del talento humano del personal jurisdiccional, administrativo y auxiliar nombrado del Distrito Judicial de Ayacucho

- Conducta y comportamientos
- Factores Motivacionales, estímulos e incentivos
- Valores y ética
- Logro de objetivos y calidad de resultados

X₂ Gestión del talento humano del personal auxiliar contratado del Distrito Judicial de Ayacucho

- Trabajo en equipo
- Condiciones laborales
- Responsabilidad social

De la variable dependiente (Y)

Mejora de la calidad en la atención de los servicios judiciales del Distrito Judicial de Ayacucho

Y₁ Incremento en la producción y productividad

✓ Celeridad en los procesos

Y₂ Oportunidad y transparencia en la atención

✓ Sensibilidad social y compromiso moral

Y₃ Obligación moral y obligación legal

✓ Respeto al ciudadano litigante

✓ Satisfacción/retención del usuario

CAPITULO II

FUNDAMENTOS TEORICOS DE LA INVESTIGACION

2. MARCO TEÓRICOY SUPUESTOS BASICOS DE LA INVESTIGACION

2.1. Referencias históricas

Evolución de los cambios y transformaciones en el escenario mundial.²

En toda la historia de la humanidad se suceden los desdoblamientos de la actividad laboral del ser humano quién trabaja para quién, quién hace la guerra para quién, quién es el esclavo de quién, quién es el dominador, quién es el jefe y quién hace las cosas de gobierno; muestran que el trabajo viene siendo desempeñado de múltiples formas y diferentes tipos y usos. Todavía, es después de la Revolución Industrial que surge el concepto actual de trabajo y empleo. Y es en el transcurso del siglo XX que el trabajo recibió la configuración que hoy está asumiendo.

2. 2. Los cambios y transformaciones en la administración de personas y su trabajo³

²DUCCI, María Angélica. *El enfoque de la competencia laboral en la perspectiva internacional en: Formación basada en competencia laboral*. Enrique de la Garza Toledo. México. FLACSO. UAM. FCE, 1997.

Las (03) tres eras a lo largo del siglo XX, la industrialización clásica y neoclásica y la era de la información, conducirán a diferentes abordajes sobre cómo lidiar con las personas dentro de las organizaciones. En esas tres diferentes eras, el área de (RH) pasó por tres etapas muy distintas, relaciones industriales, recursos humanos y gestión de personas. Cada abordaje está ajustado a los patrones de su época, a la mentalidad predominante y a las necesidades de las organizaciones.

a) Personal / Relaciones industriales

En la industrialización clásica surgen los antiguos departamentos de personal y, posteriormente, los departamentos de personal eran órganos destinados a hacer cumplir las exigencias legales del empleo como admisión a través del contrato individual, registro en la cartera de trabajo, cálculo de las horas trabajadas para pago de los salarios, aplicación de medidas disciplinarias por el no cumplimiento del contrato, cálculo de vacaciones, entre otros. Más adelante, los departamentos de relaciones industriales asumen el mismo papel agregando otras tareas como las relaciones de la organización con los sindicatos y la coordinación interna con los demás departamentos para enfrentar problemas sindicales de contenido reivindicatorio.

Los departamentos de relaciones industriales se limitaron a una actuación operacional y burocrática, recibiendo instrucciones de la cúpula sobre cómo proceder. Las personas son consideradas apéndice de las máquinas y meras proveedoras de esfuerzo físico y muscular predominando el concepto de mano de obra.

b) Recursos humanos

En la industrialización neoclásica, surgen los departamentos de recursos

³CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Editorial Mc Graw Hill. Interamericana- Colombia, 2002. Págs. 32-36

humanos que sustituyen los antiguos departamentos de relaciones industriales. Además de las tareas operacionales y burocráticas, los llamados (Administración de Recursos Humanos) desarrollan funciones operacionales y tácticas, como órganos prestadores órganos prestadores de servicios especializados.

Cuidan del reclutamiento, selección, entrenamiento, evaluación, remuneración, higiene y seguridad del trabajo y de relaciones del trabajo y sindicales, con variadas dosis de centralización y monopolio de esas actividades.

c) Gestión de personas⁴

En la era de la información, surgen los equipos de gestión de personas, que sustituyen los departamentos de recursos humanos. Las tareas operacionales y burocráticas son transferidas para terceros a través de la tercerización, en cuanto las actividades tácticas son delegadas a los gerentes de línea en toda organización, los cuales pasan a ser los gestores de personas. Los equipos de (RH) proporcionan consultoría interna, para que el área pueda asumir actividades de orientación global mirando el futuro y el destino de la organización y de sus miembros. Las personas de agentes pasivos que son administrados y controlados rígidamente, pasan a constituir agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos organizacionales. Las personas pasan a ser consideradas como socios de la organización y que toman decisiones respecto de sus actividades, cumplen metas y alcanzan resultados previamente negociados y que sirven al cliente en el sentido de satisfacer sus necesidades y expectativas.

En la era de la información, encontrar a las personas indicadas dejó de ser un problema y pasó a ser la solución para las organizaciones.

⁴CHIAVENATO, Idalberto. *Administración en los tiempos nuevos*. Editorial Mc Graw Hill, Interamericana- Colombia-Bogotá, 2002. Págs.46

Más que eso, dejó de ser un desafío y pasó a ser la ventaja competitiva para las organizaciones exitosas.

Las (03) tres etapas de la evolución de los (Recursos Humanos) antes descritas nos indica que la función se está ajustando rápidamente a los nuevos tiempos. ¿Cómo? De una manera amplia e irreversible.

Ella está dejando de ser Recursos Humanos para transformarse en Gestión de Personas. De un área cerrada, hermética, monopolista y centralizadora que caracterizaba en el pasado, la moderna función de Recursos Humanos se está tornando un área abierta, amigable, participativa y descentralizadora y los criterios de evaluación de desempeño, así como su proceso de gestión de evaluación, han cambiado en su perspectiva y contenido.

2.3. Marco teórico

2.3.1 ESTRUCTURA DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

A partir de la descomposición de las tareas que es necesario hacer para un proceso, se identifica lo que se necesita saber hacer para ejecutar eficientemente dichas tareas.

Estructuración de conocimiento dentro de un esquema predefinido. Una vez identificadas las competencias se debe trabajar en la descripción clara de cada uno de sus niveles, para poder realizar las calificaciones en forma eficiente y objetiva.

Identificar los requerimientos de competencias para un puesto o equipo de trabajo. De esta forma, se puede individualizar el grado de adecuación y la forma de cubrir las posibles brechas, así se podrá identificar a los colaboradores que cuentan con conocimientos críticos dentro de la empresa y su potencial uso evitando que el ejecutivo en una división dependa exclusivamente de los recursos que tenga a su alcance, lo que permitirá asignar siempre a la persona más idónea para el puesto, y solo

en el evento que no exista internamente se podrá recurrir a la contratación de personas del entorno.

Definición del modelo

El modelo es una herramienta imprescindible para conseguir esos cambios, ya que los nuevos estilos de trabajo requieren una forma sistemática para la identificación de los requerimientos de competencias en la operación, así como contar con ellos en tiempo y forma para que este modelo de gestión de RRHH sea operativo deberán definirse nuevos roles, responsabilidades y nuevos procesos, no sólo para administrar los conocimientos que hoy tienen los trabajadores y profesionales de una organización en particular, sino también para que ésta "capacidad colectiva de hacer" aumente a través de la incorporación de nuevas prácticas, nuevas tecnologías y socialización de los conocimientos:

- La participación activa del trabajador en la actualidad es de vital importancia, esto solo se puede lograr venciendo todos los paradigmas, logrando el aprendizaje participativo.
- La gestión del Talento Humano debe permitir que la mayoría de los seres humanos accedan a los conocimientos, tiempo atrás solo tenían acceso la gente de buena posición económica, esto ha cambiado por los adelantos tecnológicos y ha permitido que nosotros estemos debido a la globalización en la constante de un mundo competitivo.
- La gestión del talento humano por competencias requiere romper con los actuales esquemas del sistema educativo y reformularlos de acuerdo a los nuevos paradigmas de la educación por competencias.
- Revisados las estructuras curriculares de los centros de formación de nuestra organización indican que ninguno se ha acogido a los nuevos paradigmas de la educación por competencias, se continúa con las estructuras curriculares tradicionales que consideran al ser humano en la empresa solo como un recurso más en la cadena de producción.
- El gerente está convencido que el talento del recurso humano de una

empresa es la que permite el éxito de las empresas y organizaciones en un mundo altamente competitivo y en ese sentido la capacitación y en general la instrucción debe ser por competencias, hecho que llevará replantear todo el sistema educativo nacional y particularmente el de las organizaciones como es el caso de la Marina de Guerra del Perú.

- Por otro lado, el administrador del talento humano debe ser una persona que promueva y facilite la creatividad, innovación, trabajo en equipo, efectividad y sobre todo apoyo a la capacitación de su personal en forma permanente.
- En ese sentido es necesario que el trabajador este comprometido en esa tarea que realmente es titánica dada la diversidad de factores que conlleva.

2.3.2 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Para realizar la presente investigación es necesario revisar estudios anteriores relacionados o vinculados con el tema, a fin de buscar algún aporte al mismo, a continuación se mencionan los más relevantes:

1. Prato, V (1998)⁽⁵⁾ En su trabajo de grado para optar al título de Licenciado en Administración Mención Gerencia, en la Universidad Fermín Toro, titulado **Propuesta de estrategia para optimizar el servicio personalizado de atención al cliente en el Hotel Príncipe Barquisimeto C.A. Estado Lara.** Este trabajo trató de demostrar la optimización del servicio personalizado de atención al cliente en la empresa Hotel Príncipe, C.A., basado principalmente en los procesos de alojamiento, alimentación y servicios complementarios que exige el contacto directo con los clientes.
2. Echeverría, M. y Márchese, G (1999)⁽⁶⁾. En su trabajo de grado para optar al título de Licenciado en Administración Bancaria, en la Universidad

(5) PRATO, V. (1998). **Propuesta de Estrategias para Optimizar el Servicio Personalizado de Atención al Cliente en el Hotel Príncipe, C.A.** Universidad Fermín Toro. Cabudare (Venezuela).

(6) Echeverría, M. y Márchese, G (1999). **Rediseño del proceso de compra y la satisfacción de los clientes internos de una empresa industrial: Caso Cerámicas Caribe**

Centro Occidental Lisandro Alvarado, titulado **Rediseño del proceso de compra y la satisfacción de los clientes internos de una empresa industrial: Caso Cerámicas Caribe**, sostiene que es de suma importancia un diagnóstico del proceso de compra de suministro de la empresa con el fin de identificar las fallas y debilidades que produce el desperdicio de recursos físicos y humanos, y determine el nivel de satisfacción de los clientes internos.

3. **González, F. (1999)⁽⁷⁾**. En su trabajo de grado para optar al título de Licenciado en Administración Mención Gerencia en la Universidad Fermín Toro, titulado **Evaluación de la calidad del servicio presentado en el Departamento de Atención al Cliente, de Interbank, Banco Universal, oficina Barquisimeto Estado Lara orientado a la optimización del proceso de atención al cliente**. El autor sugiere mejorar la calidad de los servicios de atención al cliente de manera que llene las expectativas de información financiera de los mismos, para lo cual la Gerencia debe inducir a los empleados en los instrumentos financieros más idóneos para satisfacer las necesidades de los clientes, así como también motivar a los empleados de modo que ellos se sientan satisfechos con ellos mismos y puedan mejorar el servicio que prestan a los clientes de la organización, por lo cual recomienda desarrollar programas de adiestramiento para actualizar los conocimientos.

2.3.3 MODELO INTEGRADO DE INNOVACIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. EL IMPACTO DEL CONTEXTO EXTERNO EN LA INNOVACIÓN.

La gestión de la innovación; así como las organizaciones en general, públicas y privadas, ameritan un continuo análisis y seguimiento de las variables del contexto externo que le impactan.

En este sentido, cabe destacar que la gente hace innovación y de allí que su gestión y dirección juegan un rol clave.

⁽⁷⁾**González, F. (1999)**.Evaluación de la calidad del servicio presentado en el Departamento de Atención al Cliente, de Interbank, Banco Universal, oficina Barquisimeto Estado Lara orientado a la optimización del proceso de atención al cliente.

Los profesionales de las Relaciones Industriales y de Recursos humanos, más que nunca, necesitan conocer la manera de llegar a entender y comprender la complejidad de lo que significa lo externo y su impacto.

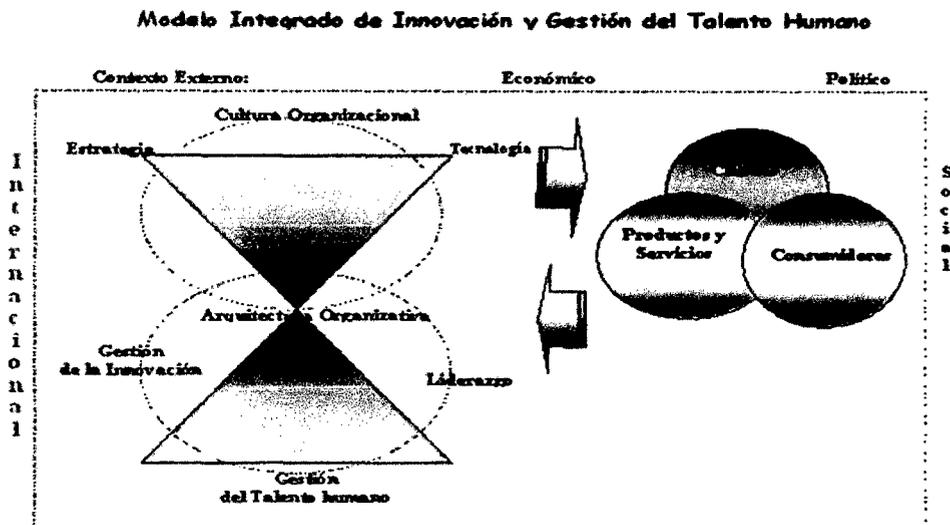
A continuación, se presentan algunos modelos y métodos para su seguimiento. Es una invitación a conocer y a posicionarse como agentes de cambio en la instilación de la creatividad e innovación sin descuidar en ningún momento, el impacto del contexto externo.

A continuación se presenta el producto de una idea, una inquietud que se identificó desde la necesidad de los participantes del Seminario Innovación y Gerencia de Recursos Humanos de la Especialidad de Relaciones Industriales. Con ese requerimiento en mano, el autor de esta serie de documentos de entregas sucesivas, articulo la experiencia personal y de las mejores prácticas; así como la investigación conceptual y de la realidad venezolana y enrumbó su actividad de reflexión y acción en investigar, interpretar y a darle forma a una aproximación conceptual que sirviera de guía y orientación cuya finalidad es que el participante se fuese construyendo un marco de referencia para su actuación en el contexto de la comprensión e instrumentación de procesos transformacionales como el desarrollo de los procesos de creatividad e innovación en las instituciones.

A tal fin se *determinó el Modelo Integrador de la Innovación y Gestión del Talento Humano*; a partir de allí, se desarrollan todas sus dimensiones, incorporando los conceptos y enfoques de los distintos autores y fuentes documentales.

Por ello, el documento pretende enriquecer los compromisos de resultados acordados al inicio del seminario: Trabajos de Campo y los Debates seleccionados. En igual forma, tener elementos de juicios para comprender un poco más a los invitados especiales invitados al seminario;

así como las visitas a instituciones orientadas a la investigación, desarrollo y aplicación.



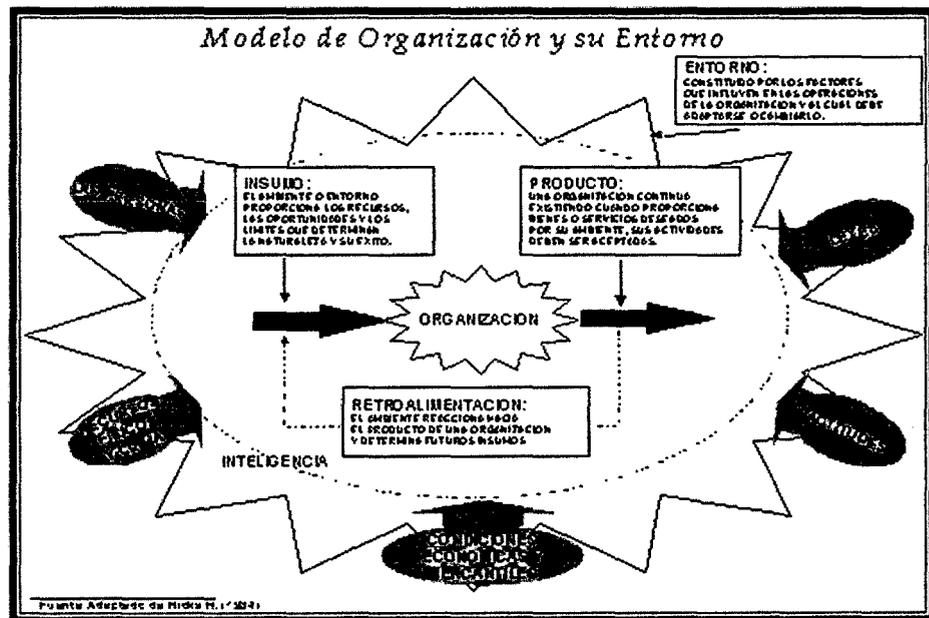
Fuente: Lira (<http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/emp/ingestion.htm>)

Una mirada a la dinámica del contexto externo en que se desenvuelven las organizaciones, hace referencia a la presencia básica de dos (2) tendencias que parecieran dominar la vida económica, política, social y cultural. Estos son: la globalización y la aceleración. . Regnosco María. (1999)⁸.

A partir de estas dos tendencias aparecen elementos que ejercen aún más presión e impacto en la fuerza laboral. una mayor competitividad en el mercado por la captación de clientes, énfasis en la gerencia de los costos, en ajustarse y dirigir procesos de cambio, impacto de la tecnología de información en el trabajo y en las telecomunicaciones, en la gerencia del conocimiento y otros. Esta acumulación de procesos y eventos del entorno que simultáneamente interactúan e impactan en las estrategias y operaciones de las organizaciones conlleva a considerar como requisito básico, identificarlos, asirlos, analizarlos, interpretarlos y convertirlos en conocimiento que iluminen la toma de decisiones.

⁽⁸⁾Regnosco María. "Complejidad". En Revista Relea. Vol. 2. Año 1999.

Por tanto Oren Harari. (2003)⁹, afirma que la situación determina o cambia la estrategia; por otro lado, el autor HicksHerbet. (1984)¹⁰, aporta el siguiente modelo gráfico de la organización y el entorno con sus variables claves:



Un marco orientador propuesto, considera que al capturar un mensaje del entorno, es en sí un dato; pero por sí sólo no nos dice mucho, hay que darle un significado al relacionarlo con otro dato u otra información de referencia. Una vez hecho esto, entonces el dato se convierte en información.

Más aún, si a dicha información se le identifica sus consecuencias de acuerdo a lo que se busca o al objetivo propuesto, entonces ya deja de ser información para convertirse en conocimiento que impacta a la toma de decisiones.

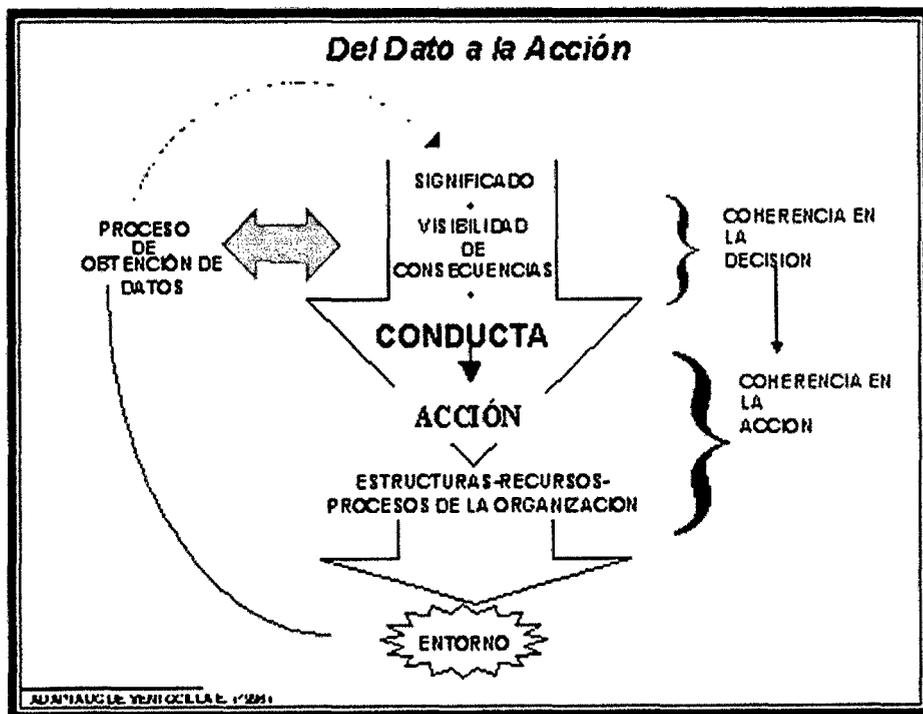
Las decisiones para convertirlas en realidad deben tomarse o ponerse en acción (conducta) y esas acciones derivan en resultados (R1) que al

⁹Oren Harari. (2003). Los Secretos del Liderazgo de Collin Powell. Edit. MacGraw Hill.

¹⁰Hicks Herbert. (1984). Administración de Organizaciones desde un Punto de Vista de Sistemas y Recursos Humanos. Edit. CECSA.

analizar los Resultados en un segundo período (2) vs. Los Resultados (1) podemos determinar una brecha que impacta nuevamente el entorno.

Un marco orientador propuesto por Ventocilla Eleodoro. (1997)¹¹, considera que al capturar un mensaje del entorno, es en sí un dato; pero por si sólo no nos dice mucho, hay que darle un significado al relacionarlo con otro dato u otra información de referencia. Una vez hecho esto, entonces el dato se convierte en información. Más aún, si a dicha información se le identifica sus consecuencias de acuerdo a lo que se busca o al objetivo propuesto, entonces ya deja de ser información para convertirse en conocimiento que impacta a la toma de decisiones. Las decisiones para convertirlas en realidad deben tomarse o ponerse en acción (conducta) y esas acciones derivan en resultados (R1) que al analizar los Resultados en un segundo período (2) vs. Los Resultados (1) podemos determinar una brecha que impacta nuevamente el entorno. Este marco orientador puede considerarse como el viaje del dato a la acción y gráficamente sería:



¹¹ Ventocilla Eleodoro. (1997). Programa Avanzado de Consultoría (PAG). Edic. ILOS.

Desde la mirada de recursos humanos, cabe destacar los aportes de los autores Guerin W.; Wils T.; Le Lourain J. (1992)¹², con relación a la conexión del ambiente externo y la estrategia de recursos humanos.

El entorno puede clasificarse considerando el tipo de ambiente (general, inmediato y específico); el contenido (económico, político, social, tecnológico, laboral, cultural y otros); con unas características de complejo, dinámico, homogéneo y velocidad.

Para la formulación de un macroscopio se utiliza una herramienta práctica para identificar tendencias o patrones de comportamiento de variables económicas, políticas, sociales, laborales, culturales y otras que tienen impacto en la organización con relación a su propósito general.

Para ello se elabora una matriz con las siguientes categorías: Procesos (eventos o tendencias); ámbito (Internacional, Latinoamericano, nacional y empresa) y las instituciones o empresas que generan dicho evento o proceso. Luego se identifican e interpretan las conexiones e interacciones y se determinan opciones que sirvan de referencia para la formulación de la estrategia.

En la práctica, la tendencia es que este proceso básico de insumo es realizado por empresas proveedoras especializadas que se encargan de recopilar y analizar datos e información de las dimensiones del entorno y su vinculación e impacto en la gestión y dirección del componente humano de las organizaciones.

El objetivo principal que ofrece este servicio es de presentar un sistema de recolección y análisis de las informaciones sobre Recursos Humanos registrados en los medios de comunicación social nacional e internacional, el cual permita al equipo de RRHH identificar tendencias, evaluar

¹² Guerin W., Wils T., Le Lourain J. (1992) *Modelo de Conexión del ambiente y la estrategia en gestión del talento Humano. WorkHoman. University Harvard, 1962.*

oportunidades y amenazas, que a su vez sirvan para generar estrategias de recursos humanos, de acuerdo a los requerimientos de la empresa.

Gestión del talento humano (GTH)¹³

Es así como se inicia la época denominada la era del talento, y se enmarca en la *Gestión del Talento Humano*. Aquí es donde las empresas inteligentes se dan cuenta de la importancia de atraer y retener capital intelectual que asegure resultados contundentes hacia la organización, y que a su vez cuenten con gran potencial de compromiso hacia la empresa; es decir, gente comprometida que pueda sacar adelante a la organización, pero sobre todo, personas que actúen en el momento preciso, al tiempo que se les brinda un ambiente adecuado para su desarrollo y satisfacción.

Por lo tanto, en la actualidad el capital y la tecnología ya no son suficientes para que una organización se mantenga vigente y sobreviva en el entorno globalizado, sino que ahora es indispensable contar con capacidad de innovación y talento.

Desde esta perspectiva se asume el mejoramiento continuo de las organizaciones en el desempeño y efectividad de sus procesos; con esto queda marcada la importancia de la formación de los equipos de trabajo (Chiavenato, 2002).

La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de su potencial humano para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.

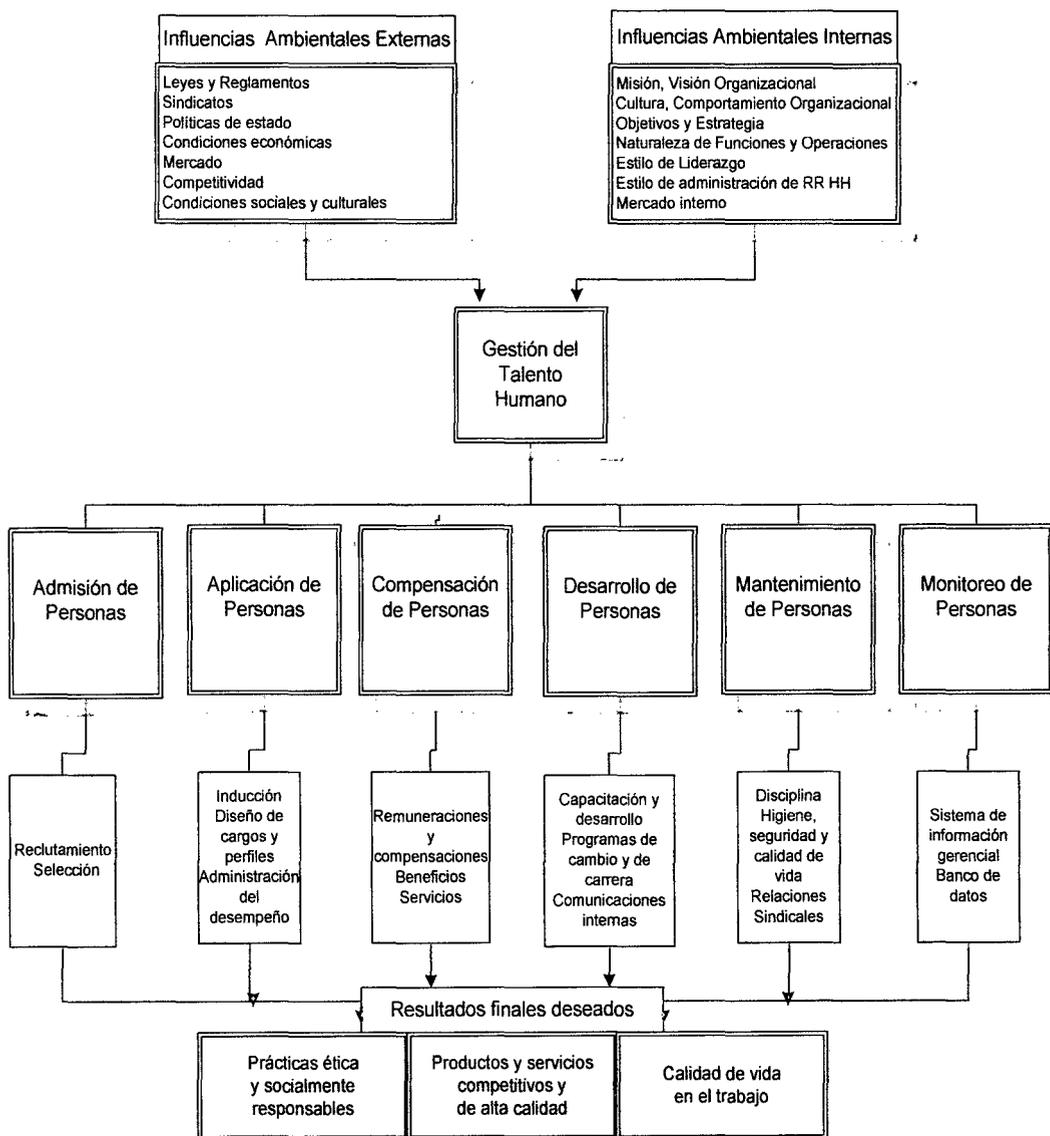
Cuando se tiene claro que las personas constituyen el principal activo de una organización, entonces se crea la necesidad de ser más consciente y estar más atentos con sus trabajadores.

⁽¹³⁾GLENDINNING, Meter. *Performance management: Pariah or Messiah*. Pro Quest Database. Public Personnn el Management.Tomo 31, N°2.Editorial Thomson &Learning.Nueva York, Estados Unidos, 2003.

Las organizaciones parecen ser más exitosas cuando perciben que sólo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos sus socios, en especial de sus trabajadores.

Cuando una organización se orienta hacia las personas, su filosofía general, su comportamiento y su cultura organizacional se reflejan en ese enfoque.

ESCENARIO DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO¹⁴



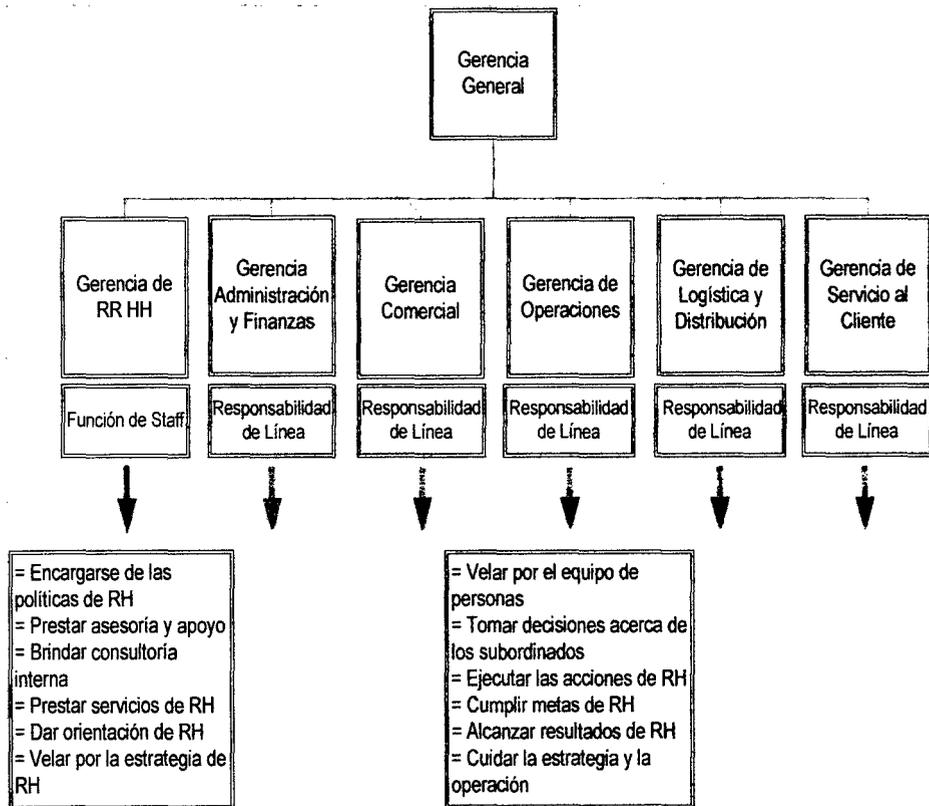
¹⁴ LLORENTE, Jorge. *Introducción a las competencias: ¿Por qué son lo que hay que tener?* Publicación del Hay Group. España, s/a.

Las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se les trate.

Para que los objetivos de la Gestión del Talento Humano puedan alcanzarse, es necesario que los gerentes (línea) traten a las personas como elementos básicos de la eficacia organizacional.

Los objetivos de la gestión del talento son diversos debiendo ser estos constantemente evaluados (auditoria) para analizar su aporte e impacto en los resultados de cada organización. Por lo mismo, la Administración de Recursos Humanos debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

DIAGRAMA DE LA RESPONSABILIDAD DE LÍNEA Y FUNCIÓN DE STAFF EN LA (ARH)¹⁵



¹⁵ SPENCER, Jr. McClelland D. & SPENCER S.M. *El enfoque de competencia laboral*. Jhon Wiley & Sons, Inc.,

Podemos ver entonces a continuación el esquema general de la Gestión del Talento Humano y como puede ser influenciado por las corrientes externas e internas que la afectan, y, cuales son los resultados deseados esperados.

2.3.4 LAS MACROTENDENCIAS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Las principales macro tendencias de la gestión del talento humano son:

2.3.4.1 Una nueva filosofía de acción. La denominación ARH debe desaparecer y dar lugar a un nuevo y reciente enfoque: la gestión del talento humano. Más exactamente, gerenciar personas es cada vez más una responsabilidad de la gerencia de línea. En este enfoque, las personas se consideran seres humanos y no simples recursos empresariales. Se tienen en cuenta y se respetan sus características y diferencias individuales, puesto que están dotados de personalidades singulares, de inteligencia y de aptitudes diferentes, de conocimientos y habilidades específicas. Aún más, en las organizaciones exitosas ya no se habla de administrar o gerenciar personas, pues esto podría significar que las personas son meros agentes pasivos que dependen de las decisiones tomadas en la cúpula; en cambio, se habla de administrar con las personas, como si fueran socios del negocio y no elementos extraños y separados de la organización. Esta tendencia tiene un nuevo significado. En todos los niveles de la organización, las personas se consideran socias que conducen los negocios de la empresa, utilizan la información disponible, aplican sus conocimientos y habilidades y toman las decisiones adecuadas para garantizar los resultados esperados. Esto se convierte en la gran diferencia, la ventaja competitiva obtenida a través de las personas. Existe un consenso según el cual el principal cliente de la empresa es su propio empleado.

Da ahí el surgimiento del endomarketing, el marketing interno, cuyo objetivo es mantener informados a los empleados de las filosofías, políticas y objetivos de la empresa, integrarlos a través de programas amplios, ayudarlos en sus necesidades y aspiraciones y desarrollar esfuerzos para que las personas se sientan orgu-

llosas de pertenecer y colaborar con la organización a través de relaciones dinámicas de intercambio. De allí también la administración holística, que ve al hombre dentro de un contexto organizacional humano y ya no como una pieza o componente cualquiera del sistema productivo. Administrar con las personas es iniciar una nueva mentalidad empresarial.

2.3.4.2 Nítida y rápida tendencia al downsizing. Es decir, el desmantelamiento gradual y sistemático del área de Administración de Recursos Humanos, su redefinición y su descentralización hacia otras áreas de la organización. El área de ARH se está reestructurando, reduciendo y comprimiendo hasta el nivel esencial o básico, es decir, su *core business* específico. Con esta reducción, los ejecutivos de RH están cambiando radicalmente sus atribuciones. La reducción de la estructura organizacional de la empresa, la reducción de los niveles jerárquicos, la descentralización de las decisiones, la desburocratización, la desregulación, el desmembramiento en unidades estratégicas de negocios, los programas de mejoramiento continuo y de calidad total y otras tendencias de la administración moderna de las empresas son seguidos de cerca por cambios paralelos y equivalentes en la gestión del talento humano. No podría ser de otra manera. La búsqueda de una empresa ágil y flexible, creativa e innovadora, que privilegie la calidad total y la participación y el compromiso de todos sus miembros, ha sido la meta perseguida por la Administración de Recursos Humanos. De esta manera, hay una fuerte tendencia a reducir y flexibilizar el área. Sin embargo, el *downsizing* es más un ajuste para los problemas actuales, que una directriz para la empresa del mañana. Sirve como correctivo para ajustar las operaciones del pasado a la realidad de hoy, pero no constituye una ruta que oriente el futuro del área; solo pone la casa en orden. Pero esto es lo que las organizaciones están haciendo.

2.3.4.3 Transformación de un área de servicios en un área de consultoría interna. La estructura departamental de la Administración de Recursos Humanos está dando paso a unidades estratégicas orientadas a los procesos y enfocadas en los clientes

y usuarios internos. La antigua organización funcional está dando lugar a la organización por procesos. En vez de órganos o departamentos, la Administración de Recursos Humanos está coordinando procesos o subsistemas. Se pasa de la cultura enfocada en la función a la cultura enfocada en el proceso; de un órgano prestador de servicios a una consultoría interna orientada a los resultados finales de la organización. Además, la Administración de Recursos Humanos está transfiriendo a terceros una parte de sus atribuciones rutinarias y burocráticas operacionales, en un nítido proceso de subcontratación de actividades no esenciales, en busca de la transformación de costos fijos en costos variables. Es decir, de focalización no esencial y desactivación de recursos físicos no esenciales, para mejorar la relación costo-beneficio. La subcontratación es una actividad que utiliza de manera intensiva los recursos externos, ya que los procesos subcontratados son ejecutados por otras empresas mejor preparadas para llevarlos a cabo. Pero la subcontratación no significa mejoramiento del sistema de RH si no está acompañada de un efectivo cambio de enfoque.

2.3.4.4 Transferencia gradual de decisiones y acciones de la Administración de Recursos Humanos hacia la gerencia de línea. Es el traslado de actividades, antes centradas en la Administración de Recursos Humanos, a los gerentes de las demás áreas de la empresa. Las principales son la selección, el entrenamiento y la remuneración. Administrar personas es un componente estratégico, una tarea muy importante para ser centralizada y confiada a un solo departamento de la empresa. Los gerentes de línea se vuelven gestores de personas y logran plena autonomía en las decisiones y acciones relacionadas con los subordinados. Los gerentes se vuelven multiplicadores del proceso de preparación y desarrollo de las personas. El entrenamiento gerencial pasa a ser intensivo y continuo, lo cual se traduce en un compromiso de la alta dirección para confiar en las gerencias y delegar en éstas parte de las decisiones y responsabilidades. No se puede olvidar que es necesario el desarrollo gerencial para cubrir las nuevas habilidades no técnicas y conceptuales e interpersonales exigidas en la nueva conducta gerencial cotidiana. Con esto, la Administración de Recursos Humanos se ocupa de la

productividad del capital intelectual de la empresa, del desempeño gerencial y de las contribuciones de las personas a los objetivos organizacionales. Esto es lo esencial: la búsqueda de la eficacia y de la excelencia a partir de las personas.

2.3.4.5 Intensa conexión con el negocio de la empresa. La Administración de Recursos Humanos se está desplazando hacia la planeación estratégica de la empresa, y está desarrollando medios que permitan a las personas caminar hacia los objetivos organizacionales de manera proactiva, lo cual significa la focalización en las áreas de resultado de la empresa, e impone el compromiso personal de cada empleado con las metas de la organización. La educación, la comunicación y el compromiso pasan a ser los factores fundamentales de este proceso. La filosofía de Recursos Humanos es conocida ampliamente y practicada por todos. La planeación de Recursos Humanos se vincula con la planeación estratégica de los negocios para que los planes de Recursos Humanos apoyen y estimulen los negocios de la empresa. Los objetivos de Recursos Humanos se centran en los objetivos organizacionales como rentabilidad, crecimiento, productividad, calidad, competitividad, cambio, innovación y flexibilidad. El efecto del proceso de gerencia de Recursos Humanos en las personas se evalúa para garantizar los ajustes frecuentes necesarios, en un mundo en constante cambio.

2.3.4.6 Énfasis en la cultura participativa y democrática en las organizaciones. La participación de las personas en los procesos de toma de decisiones, la consulta continua, las oportunidades de diálogo, las comunicaciones directas, los programas de sugerencias, la utilización de convenciones y conmemoraciones, la libertad en la elección de tareas y métodos para ejecutarlas, los trabajos en grupo y en equipo, las opciones de horarios de trabajo, los planes de sugerencias y la disponibilidad de información en línea están consolidando la administración consultiva y participativa que permite a las personas trabajar en una cultura democrática e impulsora. Existe una preocupación por el clima organizacional y la satisfacción de las personas. La calidad de vida pasó a ser una obsesión: significa buenos salarios, buenos beneficios, cargos bien diseñados, clima organizacional

sano, estilo de liderazgo eficaz, motivación intensiva, retroalimentación continua, recompensas por el buen desempeño -como refuerzo psicológico-, intensa comunicación e interacción, educación continua, y otros. Un empleado no puede tener calidad de vida en la empresa si no dispone de todas estas cosas. La calidad de vida permite retribuir trabajo de calidad a la empresa. El retorno justifica la inversión: un empleado feliz trabaja mejor y produce mucho más que un empleado insatisfecho y rebelde. Para amparar esa nueva cultura está surgiendo una nueva estructura simple con pocos niveles jerárquicos, de manera que la base organizacional se aproxime a la cima. Además se está presentando la liberalización del área de Administración de Recursos Humanos en lo pertinente a las acciones disciplinarias y punitivas. El área está perdiendo su antiguo aire severo y sombrío, para ganar una nueva postura abierta, amigable y de apoyo y soporte a las personas.

2.3.4.7 Utilización de mecanismos de motivación y de realización personal. Se están destacando y valorando los objetivos y las necesidades individuales de las personas, y las empresas están buscando medios para ofrecer oportunidades de realización personal plena de los empleados. Las personas son realizadas como personas y no como recursos productivos. En consecuencia, empleados y gerentes realizan el censo de necesidades de entrenamiento con base en las carencias y necesidades de los negocios y los empleados, que toman conciencia de la importancia de su autodesarrollo. Como refuerzo, se utilizan prácticas de gerencia participativa por objetivos, en las cuales el gerente y el subordinado trazan en conjunto las metas y objetivos por alcanzar, mientras se utiliza remuneración variable que incluye bonos y participación en los resultados alcanzados. La vieja Administración por Objetivos renace más valorizada. La remuneración variable constituye la recompensa material directa por el esfuerzo extra, que se logra sin costas adicionales, aprovechando el apalancamiento obtenido y beneficiando a la empresa y al empleado con las ganancias obtenidas por el sistema. La administración participativa por objetivos utiliza también la evaluación de desempeño. Los sistemas de reconocimiento son abundantes y variados, y muy

utilizados y acogidos en las empresas.

2.3.4.8 Adecuación de las prácticas y políticas de Recursos Humanos a las diferencias individuales de las personas. La antigua tendencia a la estandarización de reglas y procedimientos está cediendo lugar a las prácticas alternativas diseñadas de acuerdo con los deseos y necesidades individuales de los empleados. En vez de esquemas genéricos y abarcadores, las empresas utilizan menús, opciones y alternativas que presentan a las personas para que elijan. La Administración de Recursos Humanos está ofreciendo paquetes y menús alternativos, ya sea en el área de beneficios y servicios, o en la de entrenamiento, carrera, etc. En vez de un plan único y fijo de asistencia médica, los empleados pueden escoger, entre dos o más alternativas, la que mejor atienda sus necesidades y preferencias personales.

2.3.4.9 Viraje completo en dirección al cliente, sea interno o externo. La Administración de Recursos Humanos se está orientando hacia el usuario. Los gerentes y empleados se están orientando hacia la satisfacción de los clientes. El entrenamiento en calidad y productividad es intensivo, obligatorio y cíclico. La calidad es reconocida y premiada. Los círculos de calidad, los grupos multitareas, los equipos autónomos, las células de producción, los equipos y comités son ampliamente estimulados por las empresas. El trabajo confinado y aislado cedió lugar al trabajo en equipo como medio de interacción social, y el diseño de cargos y tareas utiliza intensamente las llamadas dimensiones de motivación. La satisfacción del cliente cede lugar al esfuerzo impecable de atraer al cliente y sobrepasar sus expectativas. La búsqueda de la excelencia es la norma y la Administración de Recursos Humanos está incursionando en esta búsqueda.

2.3.4.10 Gran preocupación por la creación de valor en la empresa. Creación de valor para el cliente, incluso, aumento de valor para el contribuyente. Existe una preocupación por la consecución continua de ganancias incrementales a través de la generación constante de riqueza: agregar valor. Esto se puede calificar

como el emergente sistémico o efecto sinérgico o incluso la maximización de ganancias, pero lo interesante es que a partir de este concepto, el presidente se preocupa porque la empresa sea cada vez más valiosa; cada gerente se preocupa por capacitar cada vez más a las personas, y cada persona se preocupa por aumentar el valor de los productos y servicios para el cliente. Lo que se pretende es aumentar la riqueza de los accionistas, aumentar la satisfacción de los clientes, elevar el valor del patrimonio humano. Es esta cadena de valores lo que proporciona un aumento de la riqueza patrimonial e intelectual de la organización y el constante mejoramiento del negocio. La Administración de Recursos Humanos tiene mucho que ver con la educación de las personas y con la toma de conciencia orientada a generar valor en la organización continuamente.

2.3.4.11 Preocupación por preparar la empresa y a las personas para el futuro.

La Administración de Recursos Humanos está abandonando su comportamiento pasivo y reactivo para adoptar una posición proactiva y orientada al futuro para anticiparse a las exigencias y necesidades de la organización. Está dejando de mantener el pasado para empezar a crear el futuro. La Administración de Recursos Humanos está dedicada a preparar continuamente la empresa para la organización del futuro, y preparar a las personas para el futuro que ciertamente vendrá, si es que no ha llegado. En las organizaciones más avanzadas, la Administración de Recursos Humanos adopta una posición de inconformidad con el presente y un sentido de transitoriedad de la situación actual, pues considera que todo se puede y debe mejorar y desarrollar aún más, a pesar del nivel de excelencia ya conquistado, que la calidad de vida puede mejorar aún más y que la empresa puede alcanzar resultados aún mejores. Hay que evitar dormir con placidez en los laureles de la victoria, para aumentarla cada vez más. Este es el nuevo impulso que la Administración de Recursos Humanos trae a las empresas: el soplo de la renovación y la vitalidad.

2.3.4.12 Utilización intensiva del benchmarking como estrategia de mejoramiento continuo de los procesos y servicios. El *benchmarking* refleja una

visión orientada hacia el ambiente externo y hacia lo que existe de excelencia allí. En el área de Administración de Recursos Humanos, el *benchmarking* llegó para quedarse, sea interno, externo o internacional. La necesidad de comparar las operaciones y los procesos de una empresa con otras empresas exitosas a través de marcos de referencia pasó a ser una actividad normal dentro de la Administración de Recursos Humanos. El *benchmarking* ha demostrado ser un poderoso instrumento de aprendizaje gerencial y de ajuste, a medida que establece los marcos de referencia de las empresas excelentes en el área y muestra los caminos para alcanzarlos. Tras esto subyace una fuerte competencia entre las empresas excelentes para ofrecer las mejores prácticas de gestión de RH, no solo para conquistar y retener los mejores talentos, sino también para obtener el máximo de las personas, en términos de eficiencia y de eficacia, para alcanzar el éxito en los negocios.

Estas macro tendencias no son fortuitas ni ocurren al azar, sino que reflejan la necesidad de lograr competitividad en las organizaciones, en un mundo turbulento y lleno de desafíos, así como la necesidad de contar con el apoyo irrestricto y el soporte de los socios internos en la realización de los negocios y el logro de resultados. Dichas macro tendencias reflejan la visión de negocio de las inversiones que producirán retornos garantizados a la organización.

Esta visión considera la inmensa capacidad de desarrollo y de creación de valor que las personas pueden aportar a la organización, y la necesidad de contar con todo este aporte para el éxito de la organización.

2.3. 5. Definición de términos básicos

Desarrollo humano

Concepto relativamente nuevo que concibe el desarrollo como la aplicación de las libertades humanas, a fin que cada persona pueda contar con un conjunto de capacidades y oportunidades permitiéndoles el despliegue de potencialidades que le garanticen un nivel de vida más digno

Competencia

Acción y efecto de competir, la necesidad y la escasez aguzan la competencia entre los hombres y fomentan en ellos el egoísmo. En un régimen de libre competencias los poderes públicos sólo intervienen para garantizar el libre juego de las leyes económicas.

Cultura organizacional

Modelo de desarrollo reflejado en un sistema social del conocimiento, ideología, valores, leyes y del ritual cotidiano. Es la suma de valores, creencias y formas de comportamiento de una organización.

Desarrollo organizacional

Conjunto de métodos que ayudan a las organizaciones a mejorar por si mismas, principalmente a través de la administración del cambio

Gestión humana

Conducir al personal a lograr la eficacia a través del trabajo grupal y coordinado para buscar conjuntamente la efectividad de la organización en las respuestas que entrega el entorno, es el arte y la ciencia de autoformarse.

Proceso de inducción

Es un proceso continuo que es necesario iniciar con el aspirante y proseguir con el colaborador, procurando su completa integración, aún después de su retiro por razones de jubilación.

Potencial Humano

Es el conjunto de conocimientos, habilidades y competencias que posee una persona que posibilita su rendimiento exitoso en cualquier puesto de su nivel o en otro superior y dentro de la Organización o Empresa. Tal Potencial no necesariamente ha de encontrarse ligado de forma directa al desempeño del puesto de trabajo que desarrolla en su Empresa, sino que las mismas pueden resultar inherentes a la propia persona que las posee.

Cuando decimos que una Empresa u Organización ha de aprovechar todo su potencial humano, queremos decir que ha de dar a sus empleados la posibilidad de que desarrollen en sus cometidos todas sus valías, toda vez que en los nuevos modelos empresariales el factor humano ha pasado a ser un pilar fundamental y un valioso activo a la hora de ejecutar la misión, la política y los valores culturales de las Organizaciones.

El talento

Es la capacidad para desempeñar o ejercer una actividad. Se puede considerar como un potencial. Lo es en el sentido de que una persona dispone de una serie de características o aptitudes que pueden llegar a desarrollarse en función de diversas variables que se pueda encontrar en su desempeño.

El talento es una manifestación de la inteligencia emocional y es una aptitud o conjunto de aptitudes o destrezas sobresalientes respecto de un grupo para realizar una tarea determinada en forma exitosa. El talento puede ser heredado o adquirido mediante el aprendizaje. Por ejemplo, una persona que tenga el talento de ser buen dibujante muy probablemente legará esta aptitud a sus hijos o a alguno de sus descendientes. Asimismo una persona que no es y desee ser dibujante deberá internalizar mediante el aprendizaje continuo y esforzado la destreza e internalizarlo en su cerebro la condición que le permita desarrollar la aptitud.

El talento humano

Es el recurso más importante para el funcionamiento de cualquier organización. Si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará, de lo contrario se detendrá.

El ser humano es social por naturaleza. Es inherente su tendencia a organizarse y cooperar en relaciones interdependientes. Su capacidad humana lo ha llevado a crear organizaciones sociales para el logro de sus propósitos, siendo el desarrollo

de estas organizaciones y la administración efectiva uno de los logros más grandes que haya podido alcanzar.

Benchmarking

El benchmarking es una forma de determinar qué tan bien se desempeña una empresa (o una unidad de esta), comparado otras empresas (o unidades).

Tradicionalmente, las empresas medían su desempeño y lo comparaban con su propio desempeño en el pasado. Esto daba una muy buena indicación de la mejora que está logrando. Sin embargo, aunque la empresa esté mejorando, es posible que otras empresas estén mejorando más, por lo que mejorar con respecto a años anteriores, puede no ser suficiente.

El benchmarking ubica el desempeño de la empresa en un contexto amplio, y permite determinar las mejores prácticas.

2.3.5 LOS FACTORES MOTIVACIONALES

2.3.5.1 NECESIDAD DE IDENTIFICAR LOS FACTORES MOTIVACIONALES.

Es verdad que las personas participan en las empresas organizadas y en toda clase de grupos, con objeto de lograr alguna meta que no pueden lograr que no pueden lograr como individuos. Pero esto no significa que necesariamente trabajen y contribuya todo lo que les es posible para asegurar que se logren esas metas.

Si a todas las personas que pueden considerarse contribuyentes potenciales de una empresa, se les acomoda en el orden de su disposición para hacerlo, la escala descendiente en forma gradual desde una disposición posiblemente intensa, pasando por una disposición neutral o cero, hasta llegar a una indisposición intensa, oposición u odio. La *prepotencia de las personas en una sociedad moderna radica siempre en el lado negativo*, con referencia a cualquier organización existente o potencial.

Esta sorprendente observación es más veraz de lo que la mayor parte de nosotros estaríamos dispuestos a aceptar. Pero un momento de reflexión muestra cuán verdadera es. Todo lo que se requiere hacer es pensar en las diversas organizaciones a las que se ha pertenecido (iglesia, club, compañía, sociedad profesional, u otra) y observar con qué intensidad hemos estado dispuestos a servirla sin ninguna inducción que no sea el sólo hecho de la membresía.

Esto significa, que todas las personas que son responsables de la administración de cualquier empresa deben incluir en el sistema total factores que induzcan a las personas a contribuir en forma efectiva y eficiente como sea posible. Un Ingeniero Industrial hace eso integrando en todos los aspectos posibles del clima de la organización las cosas que hacen que las personas actúen en la forma deseada.

La motivación es básica en todo el comportamiento humano y, por tanto, también en los esfuerzos por mejorar la productividad. El éxito de los trabajadores con respecto al aumento de la productividad se debe reforzar de inmediato mediante recompensas, no sólo en forma de dinero, sino también mediante un mayor reconocimiento, participación y posibilidades de aprendizaje.

La productividad del trabajo sólo se puede aprovechar si la dirección de la empresa estimula a los trabajadores a aplicar sus dotes creativas, mostrando interés especial por sus problemas y promoviendo un clima social favorable.

2.3.5.2 FACTORES DEMOGRÁFICOS Y SOCIALES

2.3.5.2.1 COMO INFLUYEN LOS FACTORES DEMOGRÁFICOS

La productividad y los salarios en los países en desarrollo tienden a ser inferiores, y el costo total de producción es competitivo. Dos presiones distintas y un tanto contradictorias influyen en la productividad: Por un lado, en la mayor parte de los países desarrollados los productores deben tratar de incrementar la productividad para mantener bajos los costos de producción; por otro, la influencia limitadora de la competencia sobre los salarios induce a los productores a utilizar más mano de obra, en lugar de invertir fuertemente en equipo de capital. *Estos cambios demográficos repercuten en las personas que buscan empleo; y en consecuencia el trabajo que desempeñan ya no lo ven como*

un privilegio sino como una necesidad, en la experiencia y en las técnicas de trabajo útiles del trabajador, y en la demanda de bienes y servicios.

2.3.5.2.2. COMO INFLUYEN LOS FACTORES SOCIALES

Entre los factores sociales debe presentarse particular atención al aumento porcentual de las mujeres en la fuerza de trabajo. La participación de las mujeres en la fuerza de trabajo aún es inferior a la de los hombres, pero continúa en aumento. Un cambio en la relación entre los hombres y las mujeres que trabajan influye en los ingresos. Los hombres perciben actualmente ingresos medios superiores a los de las mujeres. Gran parte de esa diferencia se ha atribuido a la educación, al trabajo de tiempo completo o de tiempo parcial y a la extensión de la experiencia laboral. A medida que estos hechos se modifican, es muy probable que también se modifiquen la productividad y la estructura de ingresos. La edad de jubilación puede elevarse a medida que mejora la salud y aumenta la longevidad. Las presiones económicas pueden asimismo persuadir a muchas personas de edad a seguir formando parte de la fuerza de trabajo, pero si no se sienten motivados a realizar de la mejor manera sus funciones, se ve afectada la productividad.

2.3.5.3 DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN DE FACTORES MOTIVACIONALES

2.3.5.3.1 ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO

La estrategia más importante para mejorar, se basa en el hecho de que la productividad humana, tanto positiva como negativa, está determinada por las actitudes de todas las personas que trabajan en la empresa. En consecuencia, para mejorar el rendimiento del trabajo es preciso modificar las actitudes. Esa es la teoría, pero la práctica resulta más difícil. Los recursos humanos, a diferencia de otros recursos, tienen una voluntad propia; una voluntad basada en los valores individuales y culturales, los prejuicios y la percepción de las funciones. En realidad, la respuesta individual viene determinada por todo un conjunto de normas de comportamiento. Por consiguiente, existe la apremiante necesidad de analizar más detenidamente el factor humano y su contribución al mejoramiento de la productividad.

En la relación dirección - subordinados, esto no se basa tanto en lo que el director realmente hace, sino en lo que el subordinado percibe: lo que *piensa* que el director está haciendo, pensamiento que está condicionado por su experiencia.

Los propios directores tropiezan con barreras innatas a las principales medidas que se han de adoptar para establecer un proceso de mejoramiento del rendimiento de las personas dentro de la empresa.

La medición y el control necesarios están en conflicto directo de las necesidades, los estilos y las actitudes tradicionales de los empleados de las organizaciones. Para que sea posible iniciar el proceso, es preciso superar esas barreras.

Una de las barreras muy grande que luego existe es cuando la gente ya tiene un ritmo de trabajo, una programación, una actitud, un hábito o costumbre al realizar sus funciones, como se dice su propio estilo para realizar su trabajo.

Y resulta que de pronto viene alguien a querer cambiar las cosas, sucede que las personas “normalmente” se reaccionan y se resisten al cambio. ¿Cómo podemos actuar en una situación así?

Un análisis formal de los factores básicos de productividad tales como producto, los insumos, el trabajo, el capital, la tecnología y la motivación de las personas que laboran en una empresa, revela al instante que más de la mitad de esos factores guardan relación con la calidad de la fuerza de trabajo.

Se han hecho múltiples intentos para definir las características de un empleado de alta calidad. entre las cualidades más a menudo citadas, cabe mencionar las siguientes: sentido de compromiso, dedicación y lealtad a la empresa, orientación hacia el logro de las metas, buena capacidad de palabra, buena capacidad de comunicación, capacidad de participación, compromiso social, conocimientos técnicos o profesionales, y receptividad de cambio.

2.3.5.4 DIAGNÓSTICO

El comportamiento en el trabajo de las personas se caracteriza principalmente por:

- Las actitudes personales

- Los conocimientos teóricos y prácticos
- Las Oportunidades

En consecuencia, para modificar el comportamiento de una fuerza de trabajo con el fin de que se haga más productiva, es necesario influir en esas tras características. Además se deben tomar en consideración lo siguientes:

- Dar formación a los trabajadores para que identifiquen las limitaciones y resuelvan los problemas.
- Mitigar el temor al cambio por medio de la planificación, la formación superior y la instrucción.
- Dar reconocimiento adecuado a los trabajadores y supervisores por los resultados del grupo.
- Mantener una carga de trabajo plena para los trabajadores durante el día.
- Estimular la participación de los trabajadores en el esfuerzo a favor de la productividad (círculos de productividad y calidad, comités consultivos, etc.).

2.3.5.4.1 EL DIAGNÓSTICO

El diagnóstico que se desarrolla en cuanto a los factores de motivación que serán establecidos en nuestro siguiente capítulo comprenderá tres elementos principales:

- ☒ La investigación de los sectores de la empresa donde se requiere el cambio.
- ☒ El establecimiento de los objetivos de las estrategias de cambio que en su momento se señalarán.
- ☒ La preparación del cambio mediante la investigación e implantación en la empresa.

Siempre tratando que lo que aquí se describa permita adquirir la necesaria comprensión de los procedimientos y beneficios de las estrategias de motivación para el incremento de la productividad.

2.3.5 TEORIA DE LOS FACTORES DE HERZBERG

Frederick Herzberg; psicólogo y consultor norteamericano. Profesor de la universidad de UTAH.

Frederick Herzberg; formuló la teoría de los dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en el trabajo y plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas.

☒ **Factores higiénicos o factores extrínsecos**, es el ambiente que rodea a las personas y como desempeñar su trabajo. Estos están fuera del control de las personas.

Principales factores higiénicos; salario, los beneficios sociales, tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas físicas de la empresa, reglamentos internos, etc.,

Herzberg, destaca que sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de las personas, el trabajo es una situación desagradable y para lograr que las personas trabajen mas, se puede premiar e incentivar salarialmente, osea, se incentiva a la persona a cambio de trabajo.

Según la investigación de Herzberg cuando los factores higiénicos son óptimos evitan la insatisfacción de los empleados, y cuando los factores higiénicos son pésimos provocan insatisfacción.

Su efecto es como un medicamento para el dolor de cabeza, combaten el dolor pero no mejora la salud. Por estar relacionados con la insatisfacción, Herzberg los llama factores de insatisfacción.

☒ **Factores motivacionales o factores intrínsecos**, estos factores están

bajo el control del individuo (persona) ya que se relaciona con lo que él hace y desempeña. Los factores materiales involucran sentimientos relacionados con el crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización que desempeña en su trabajo. Las tareas y cargos son diseñados para atender a los principios de eficiencia y de economía, suspendiendo

oportunidades de creatividad de las personas. Esto hace perder el significado psicológico del individuo, el desinterés provoca la "desmotivación" ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar.

Según Herzberg, los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas es mucho más profundo y estable cuando son óptimos.

Por el hecho de estar ligados a la satisfacción del individuo Herzberg los llama factores de satisfacción.

También destaca que los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas están desligados y son distintos de los factores de la insatisfacción. Para él "el opuesto de la satisfacción profesional no sería la insatisfacción sino ninguna satisfacción"

2.3.5.1 FACTORES DE SATISFACCION Y FACTORES DE INSATISFACCION.

En otros términos, la teoría de los dos factores de Herzberg afirma que:

-La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes del cargo que la persona desempeña: son factores motivacionales o de satisfacción.

-La insatisfacción en el cargo es función del contexto, es decir, del ambiente de trabajo, del salario, de los beneficios recibidos, de la supervisión, de los compañeros y del contexto general que rodea el cargo ocupado: son los factores higiénicos o de satisfacción.

Para proporcionar motivación en el trabajo, Herzberg propone el "enriquecimiento de tareas", también llamado "enriquecimiento del cargo", el cual consiste en la sustitución de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de desafío y satisfacción personal, para así con el empleado continúe con su crecimiento personal.

De acuerdo con Herzberg, los factores que conducen a la satisfacción en el trabajo son independientes y diferentes de los que conducen al descontento en el trabajo. Por lo tanto, los administradores que buscan eliminar factores que creen el descontento en el trabajo pueden traer armonía pero no necesariamente

motivación. Estos administradores sólo apaciguan su fuerza laboral en lugar de motivarla. Debido a que no motivan a los empleados, los factores que eliminan el descontento en el trabajo fueron caracterizados por Herzberg como Factores de Higiene (factores que eliminan la insatisfacción). Cuando estos factores son adecuados, las personas no estarán descontentas; sin embargo, tampoco estarán satisfechas. Para motivar a las personas en su puesto, Herzberg sugirió poner énfasis en los motivadores (factores que aumentan la satisfacción por el trabajo), los factores que incrementarán la satisfacción en el trabajo.

Para Herzberg satisfacción e insatisfacción son dos dimensiones diferente, y no los polos opuestos de una misma cosa. Hay que subrayar que el énfasis de Herzberg está en modificar el contenido mismo de las tareas, como fuente de la satisfacción laboral.

En otros términos, la teoría de los dos factores de Herzberg afirma que:

- La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes del cargo que la persona desempeña: son los factores motivacionales o de satisfacción.
- La insatisfacción en el cargo es función del contexto, es decir, del ambiente de trabajo, del salario, de los beneficios recibidos, de la supervisión, de los compañeros y del contexto general que rodea el cargo ocupado: son los factores higiénicos o de insatisfacción.

Para Herzberg, la estrategia de desarrollo organizacional más adecuada y el medio para proporcionar motivación continua en el trabajo, es la reorganización que el denomina "enriquecimiento de tareas", también llamado "enriquecimiento del cargo" (job enrichment), el cual consiste en la constante sustitución de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de desafío y de satisfacción profesional, para que de esta manera el empleado pueda continuar con su crecimiento individual. Así, el enriquecimiento de tareas depende del desarrollo de cada individuo y debe hacerse de acuerdo con

sus características personales.

El enriquecimiento de tareas puede hacerse vertical (eliminación de tareas más simples y elementales, y adición de tareas más complejas) u horizontalmente (eliminación de tareas relacionadas con ciertas actividades y adición de otras tareas diferentes, pero en el mismo nivel de dificultad).

FACTORES MOTIVACIONALES (De satisfacción)	FACTORES HIGIENICOS (De insatisfacción)
Contenido del cargo (cómo se siente el Individuo en relación con su CARGO)	Contexto del cargo (Cómo se siente el Individuo en relación con su EMPRESA).
<ol style="list-style-type: none">1. El trabajo en sí.2. Realización.3. Reconocimiento.4. Progreso profesional.5. Responsabilidad.	<ol style="list-style-type: none">1. Las condiciones de trabajo.2. Administración de la empresa.3. Salario.4. Relaciones con el supervisor.5. Beneficios y servicios sociales.

Según Herzberg, el enriquecimiento de tareas trae efectos altamente deseables, como el aumento de la motivación y de la productividad, la reducción del ausentismo (fallas y atrasos en el servicio) y la reducción de la rotación del personal (retiros de empleados). No obstante, algunos críticos de ese sistema anotan una serie de efectos indeseables, como el aumento de la ansiedad por el constante enfrentamiento con tareas nuevas y diferentes, principalmente cuando no son exitosas las primeras experiencias; aumento del conflicto entre las expectativas personales y los resultados de su trabajo en las nuevas tareas enriquecidas; sentimientos de explotación cuando la empresa no acompaña el enriquecimiento de tareas con el aumento de la remuneración; reducción de las relaciones interpersonales, dada la mayor dedicación a las tareas enriquecidas.

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN¹⁶

3.1 Tipo y nivel de la investigación

3.1.1. Tipo de la investigación

El presente estudio es de tipo *aplicativo*, porque se desarrolla las teorías relacionadas con cada una de las variables en estudio.

3.1.2. Nivel de la investigación

El nivel de investigación es el de tipo *descriptivo correlacional*, porque el objeto del trabajo de investigación es el nivel de influencia (correlación) de la variable *“gestión del talento humano”* sobre la variable *“calidad de atención del personal jurisdiccional, administrativo y auxiliar”* nivel de influencia que se tiene que describir.

3.2. Método y diseño de la investigación

¹⁶CABALLERO ROMERO, Alejandro E. *Metodología de la investigación científica: Diseños con hipótesis explicativas*.UDEFRAG S.A. Lima-Perú, 2004.

3.2.1. Descripción del método de la investigación

Dadas las características de esta investigación se emplean los métodos deductivo e inductivo. El deductivo, tiene que partir de planteamientos genéricos inferir de ellos conclusiones respecto de cada uno de las variables. También se efectuarán encuestas y entrevistas a los empleados judiciales, a fin de conocer los desempeños, a partir de hechos concretos y particulares generalizar conclusiones y validarlas, esto es se empleará un proceso inductivo; Asimismo, se efectuará un estudio analítico, por que se fraccionará los desempeños para determinar las competencias y demás variables, pues se tiene que descomponer las funciones.

El estudio Sintético. Permite pasar de una institución en particular como un todo los Órganos jurisdiccionales de la Corte Superior de Justicia de Ayacucho del Distrito Judicial de Ayacucho, a fin de propiciar la gestión moderna del talento humano, que permitan coadyuvar al mejoramiento de la calidad de los servicios judiciales.

3.3. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación será descriptivo por que se detalla los elementos y las características de cada una de las variables investigadas.

A tal fin se determinó el Modelo Integrador de la Innovación y Gestión del Talento Humano; a partir de allí, se desarrollan todas sus dimensiones, incorporando los conceptos y enfoques de los distintos autores y fuentes documentales.

Sin embargo, desde la perspectiva de la gestión de recursos humanos o en su más actualizada tendencia: capital humano, gestión humana o del talento, es mucho el camino por recorrer. En este documento, se asumirá el término gestión de talento para referirse a la gestión y dirección de la gente. En este sentido, lo que se tiene por delante son retos, entendimiento y ejecución de prácticas de gestión de talentos que apalanquen y apoyen los procesos de creatividad e innovación en las organizaciones.

Ante ello, la decisión de elegir la acción desde la gestión de talentos es una que, desde la mirada de Savater Fernando (2003. p.19)¹⁷, invita a asumir la acción del hombre vinculada a la previsión, pero en igual forma, a lo imprevisto: “es intentar prever jugando con lo imprevisible y contando con su incertidumbre”. La contribución desde la gestión de talentos pasa por la combinación de un conocimiento, imaginación, decisión y acción. Por tanto la innovación no llega por el azar, sino se genera a través de las tecnologías de los conocimientos y experiencias.

Es un mismo propósito. Por ello, el objetivo de este primer papel de trabajo es el de contribuir en la clarificación de un marco de actuación para los profesionales de RRHH en el proceso de innovación a través de la identificación y descripción de un modelo en el cual la gestión del talento y los profesionales de RRHH tengan algo que decir y hacer con respecto a los procesos de creatividad e innovación en las organizaciones; sean éstas públicas, privadas, grandes, pequeñas y hasta su propia empresa.

3.4 Determinación de la población y la muestra

Está constituida por todos los empleados jurisdiccionales, administrativos y auxiliares de la Corte Superior de Ayacucho del Distrito Judicial de Ayacucho, que en total suman 400 trabajadores.

POBLACIÓN

La población está constituida por:

- Usuarios de los servicios judiciales
- Trabajadores de la Corte Superior de Justicia de Ayacucho del Distrito Judicial de Ayacucho que están clasificados de acuerdo a lo siguiente:

¹⁷ Savater Fernando (2003). La Decisión de Elegir. Edit. Ariel

MUESTRA

La muestra se determinó por un tipo de muestreo no probabilístico e intencional que ha considerado:

- Doscientas (200) encuestas a los usuarios de los servicios Judiciales.
- Cuarenta y cinco (45) encuestas a trabajadores jurisdiccionales.
- Diecisiete (17) encuestas trabajadores administrativos y;
- Catorce (14) encuestas al personal auxiliar contratado.

RESUMEN DE ENTREVISTAS DE USUARIOS

CLASIFICACION	N° DE SERVIDORES
Usuarios de los servicios judiciales	200
Total	200

Esta muestra de usuarios se toma a partir de que la población de la muestra de usuarios es “n”, ya que no podrían precisar exactamente el número de usuarios.

RESUMEN DE ENTREVISTAS DE TRABAJADORES

CLASIFICACION	N° DE SERVIDORES
Trabajadores jurisdiccionales	45
Trabajadores Administrativos	17
Trabajadores Auxiliares	14
total	86

Del total de números de trabajadores que es de 400, se ha tomado como muestra 86 trabajadores en jurisdiccionales, administrativos y auxiliares, que representa el 21.5% del total de los trabajadores.

POBLACIÓN CONOCIDA (N=CONOCIDA)	
Tamaño Muestral	Z(0.975) = 1,96 (alpha=0,05) 2,58 (alpha=0,01)
86	1.98
	p (frecuencia esperada del parámetro)
	0.075
	e = margen de error (error que se prevee cometer)
	0.05
	N=Población
	400

$n_0 = \frac{Z^2 pq}{e^2}$

$n = \frac{n_0}{1 + \frac{(n_0 - 1)}{N}}$

3.5. Técnicas, instrumentos y fuentes de recolección de datos

3.5.1 Técnicas. Las técnicas o herramientas para la recolección de información que se utilizará en la realización de la investigación.

Se efectuará la aplicación de las encuestas a los servidores jurisdiccionales y administrativos y usuarios, las mismas que se vienen diseñando, siendo fuente primaria en la recolección de los datos para la contrastación de las hipótesis.

Encuesta. Es una de las técnicas de recolección de información más usadas, a pesar de que cada vez pierde mayor credibilidad por el sesgo de las personas encuestadas, sin embargo, por ser más usual, se aplicará en la presente investigación.

La encuesta se fundamentará en un cuestionario o conjunto de preguntas que se prepara teniendo en cuenta los indicadores, con el propósito de obtener información de las personas que actualmente prestan servicios judiciales.

Entrevista. Técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que consideramos fuente de información, en este caso, no sólo para afianzar algunas encuestas, sino al personal directivo, jueces y sobre todo a los usuarios para conocer la calidad de los servicios que se brinda en la Corte Superior de Justicia de Ayacucho del Distrito Judicial de Ayacucho.

3.5.2 Instrumentos

Cuestionario-encuesta

3.5.3 Fuentes

Primarias: Información directa, es decir, donde se origina la información (personas, hechos). En este caso, los propios empleados administrativos y jurisdiccionales así como personal directivo, jueces y sobre todo usuarios.

Secundarias: Información sobre el tema por investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o situaciones de referencia. Trabajos de investigación relacionados, tesis, revistas y entrevista a expertos en gestión de personas.

3.5.4. Técnicas de procesamiento y análisis de datos recolectados

Las variables serán seleccionadas de acuerdo a la formulación de las hipótesis y su representación tendrá la lógica del programa con el que se debe operar sus indicadores y valores. Asimismo, culminado la depuración de los cuestionarios-encuestas y las entrevistas estructuradas, se seleccionaran las respuestas de acuerdo a las variables formuladas, luego se presentaran las gráficas de los resultados básicos y cuadros estadísticos así como de datos en tablas, esquemas, cuadros cuali-cuantitativos.

Se utilizará el programa estadístico SPSS v.15 para el procesamiento de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la Corte Superior de Ayacucho y a los usuarios.

3.5.5. Pruebas estadísticas

Se aplicará las encuestas a los empleados jurisdiccionales, administrativos y auxiliares así como también se realizaran evaluaciones estadísticas de los indicadores tradicionales que permitirá medir los resultados.

CAPITULO IV

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

4.1 GENERALIDADES DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

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, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes ⁽¹⁸⁾.

En los nuevos escenarios, por los cuales estamos transitando, se pueden identificar tres aspectos que se destacan por su importancia: La globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento.

El contexto de la gestión del talento humano está conformado por las personas y las organizaciones.

¹⁸CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Editorial Mc Graw Hill, 2002. Pag. 7

Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito. Por una parte el trabajo, consume tiempo considerable de la vida y del esfuerzo de las personas que dependen del él para subsistir y alcanzar el éxito personal. Separar el trabajo de la existencia de las personas es muy difícil, casi imposible, debido a la importancia y el efecto que tiene en ellas.

En consecuencia, las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales. Crecer en la vida y tener éxito casi siempre significa crecer dentro de las organizaciones. Por otra parte, las organizaciones dependen directa e irremediamente de las personas, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar los objetivos generales y estratégicos. Es seguro que las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad. Las dos partes (personas y las organizaciones) mantienen una relación de mutua dependencia que les permite obtener beneficios recíprocos. Este es un ejemplo de simbiosis duradera entre personas y organizaciones.

En este contexto es difícil establecer una separación entre el comportamiento de las personas y de las organizaciones. Éstas operan a través de las personas que forman parte de ellas, que deciden y actúan en su nombre. Para definir a las personas que trabajan en las organizaciones se han empleado diversos términos: Funcionarios, empleados, personal, trabajadores, obreros, recursos humanos, colaboradores, asociados, talentos humanos, capital humano, capital intelectual, etc.

Casi siempre esos términos se utilizan de manera vaga e imprecisa para referirse a las personas que trabajan en las organizaciones. Muchas organizaciones clasifican los funcionarios en trabajadores mensuales (empleados y trabajadores por horas (obrero) para referirse al personal que trabaja en las oficinas,

hospitales y en las fábricas, respectivamente.

Lo mismo ocurre en las diversas organizaciones en el que presentan una variedad increíble, de roles estas pueden ser industrias, comercios, bancos, entidades financieras, hospitales, universidades, tiendas, entidades prestadoras de servicios; pueden ser grandes, medianas o pequeñas en cuanto a su tamaño; pueden ser públicas o privadas en cuanto a su propiedad. Casi todo lo que la sociedad necesita se produce en las organizaciones. Vivimos en una sociedad de organizaciones, pues nacemos en ellas, aprendemos en ellas, nos servimos de ellas, trabajamos en ellas y pasamos la mayor parte de nuestras vidas en ellas.

Hasta hace poco tiempo la relación entre personas y organizaciones se consideraba antagónica y conflictiva , pues se creía que los objetivos de las organizaciones (por ejemplo, lucro, productividad, eficacia, maximización de la aplicación de recursos físicos y financieros, reducción de costos) eran incompatibles con los objetivos de las personas (por ejemplo , mejores salarios y beneficios, comodidad en el trabajo, tiempo libre, seguridad en el trabajo y en el empleo, desarrollo y progreso personal).

La solución empleada era del tipo ganar - perder: una parte toma todo, la otra queda sin nada. En una situación de recursos limitados y escasos, si una parte gana más, es a costa de la otra, lo cual es sin duda una solución limitada, estrecha y de poca visión. Se comprobó que si la organización quiere alcanzar sus objetivos de la mejor manera posible, debe ser canalizar los esfuerzos de las personas para que éstas también alcancen sus objetivos individuales y de ese modo, se benefician ambas partes. En la actualidad, en el juego intereses, se prefiere la solución del tipo ganar – perder, la cual requiere negociación, participación y sinergia de esfuerzos.

En consecuencia, el contexto en que se sitúa la gestión del talento humano está representado por las organizaciones y las personas. En resumen, las

organizaciones están conformadas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones. Para las personas, las organizaciones constituyen el medio de alcanzar varios objetivos individuales jamás podrían conseguirse mediante el esfuerzo personal aislado. Las organizaciones nacen para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varias personas que trabajan juntas. Sin organizaciones ni personas no habría gestión del talento humano. Términos como empleabilidad (la palabra empleabilidad se utiliza para referirse al grado de dificultad que los ejecutivos que se han retirado de una empresa tienen para conseguir un nuevo empleo.) y fomento del espíritu empresarial. Al interior de la organización o intra empresariado (se utiliza el término intra empresariado para referirse al empleado que aplica su creatividad y su iniciativa para crear nuevos negocios a partir de la empresa donde trabaja y con el apoyo de éste) se emplean para mostrar, por un lado, la capacidad de las personas de conquistar y mantener sus empleos y por el otro, la capacidad de las empresas para desarrollar y utilizar las habilidades intelectuales y competitivas de sus miembros.

4.1.1 DEFINICION DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

Para ubicar el papel de la Administración del Talento Humano es necesario empezar a recordar algunos conceptos. Así pues, precisa traer a la memoria el concepto de administración general. Aunque existen múltiples definiciones, más o menos concordantes, para que el propósito de este trabajo diremos que es:

“La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”.

Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal, (talento humano). En la práctica, la administración se efectúa a través

del proceso administrativo: planear, organizar, ejecutar y controlar.

4.1.2 DEFINICIÓN DE RECURSOS Y TALENTO HUMANO

La Administración de Recursos Humanos, es una de las áreas más afectadas por los recientes cambios que acontecen en el mundo moderno. Las empresas o las organizaciones se dieron cuenta de que las personas son el elemento vital de su sistema porque introducen la inteligencia en los negocios y la racionalidad en las decisiones. Tratar a las personas como recursos organizacionales es desperdiciar el talento y la mente productiva. Por lo tanto para proporcionar esta nueva visión de las personas, hoy se habla de gestión del talento humano y no de recursos humanos y no se tratan como meros empleados remunerados en función de la disponibilidad de tiempo para la organización, sino como socios y colaboradores del negocio de la empresa⁽¹⁹⁾.

La organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Existen tres tipos de recursos:

RECURSOS MATERIALES: Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

RECURSOS TÉCNICOS: Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

TALENTO HUMANO: No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

4.1.3 Otros Conceptos Básicos

4.1.3.1 Capital: cantidad de dinero o valor que produce interés o utilidad.

¹⁹ CHIAVENATO, Idalberto. *Administración en los tiempos nuevos*. Editorial Mc Graw Hill, 2002. Pág. 30

Elemento o factor de la producción formado por la riqueza acumulada que en cualquier aspecto se destina de nuevo a aquella unión del trabajo y de los agentes naturales.

4.1.3.2 Humano: relativo al hombre o propio de él.

4.1.3.3 Gestión: efectuar acciones para el logro de objetivos

4.1.3.4 Competencia: aptitud; cualidad que hace que la persona sea apta para un fin. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo. Idóneo, capaz, hábil o propósito para una cosa. Capacidad y disposición para el buen de desempeño.

Estos términos por separado no nos dan mucha claridad o luz de su utilización en la administración del Recursos humanos, sin embargo veamos las interacciones que se suceden entre ellos.

4.1.3.5 CAPITAL HUMANO

Para comprender el significado del capital humano dentro de la empresa desde una perspectiva no sólo económica sino de administración de recursos humanos, debemos considerar que las organizaciones cambian continuamente, no permanecen estáticas y enfrentan los retos de diversas maneras; por tanto, cada uno de los recursos que la integran, debe moverse y ajustarse para enfrentar dichos cambios de manera exitosa y ajustarse debidamente a ellos.

Las organizaciones contemporáneas enfrentan el difícil reto del cambio, buscan la maximización de las utilidades como prioridad número uno, por lo tanto existen desafíos por parte de las empresas que nos llevan a satisfacer intereses sociales y financieros para lograr el éxito.

Aunque el término “Capital humano” existe desde mediados del siglo pasado, promovido por autores como Schultz y Becker, entre otros, para originar el crecimiento económico de las sociedades occidentales, es hasta ahora que se le ha

dado gran fuerza, para aplicarse a organizaciones y promover el desarrollo de la empresa, a través de sus individuos.

Capital: Cantidad de dinero o valor que produce interés o utilidad.

Humano: Relativo al hombre o propio de él.

Gestión: Efectuar acciones para el logro de objetivos.

Capital Humano: Aumento en la capacidad de la producción del trabajo, alcanzada con mejoras en las capacidades y competencias de los trabajadores.

Dichos elementos por separado, no nos dan mucha claridad sobre su utilización en el tema de administración de recursos humanos, pero si los integramos nos ayudan a buscar herramientas para encontrar la mejor manera de aumentar la capacidad de los individuos dentro de la organización, de tal manera que podamos llegar a los resultados esperados, a través de su contribución y del desarrollo de habilidades para adquirir conocimientos.

El capital humano se refiere al aumento de capacidad de la producción del trabajo alcanzada a través de la mejora en las capacidades de los trabajadores y nace ante la necesidad de las empresas de contar con una herramienta de alta tecnología que dé soporte en la producción, ya que ni con la tecnología más avanzada podemos alcanzar las metas deseadas si no la operamos con un recurso altamente calificado, que cuente con los conocimientos para aportar valor en la organización.

En todo momento, las organizaciones se plantean objetivos de corto, mediano y largo plazo, no solo para subsistir sino para reinventarse. Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz para cumplir con dichos objetivos, es aquí donde se plantea el recurso humano como capital humano. Es de suma importancia el poder analizar cómo aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes a tal grado, que sea capaz de valerse por sí mismo para entregar lo mejor de su persona al trabajo.

¿Cuál es la importancia que cobra el recurso humano dentro de la empresa para apoyarnos a lograr resultados óptimos? y ¿cómo debemos responder ante sus necesidades para promover su desarrollo y crecimiento y por tanto, su productividad? La gestión de una organización que comienza a realizarse ahora desde el punto de vista de recursos humanos ya no está basada en mecanismos como la tecnología y la información, sino que la clave de una gestión acertada, está en la gente que en ella participa.

Uno de los elementos que nos ayudan a tener éxito como empresa, es la innovación, el cual nos exige el mercado actual y cada vez se vuelve más complejo el encontrar maneras para diferenciarnos de nuestra competencia, por lo que cobra relevancia el hecho de que como empresarios podamos tener el talento adecuado en cada puesto de la organización, contar con recursos humanos de alta calidad que por un lado, posean los conocimientos que se requieren y por el otro, tengan la capacidad de cambiar y ser flexibles de acuerdo a lo que nos demanda el entorno.

El capital humano también es considerado como una de las características o cualidades de las personas (aspectos intangibles como: la formación, educación, escolarización, el conocimiento, la salud) o el nivel de conocimiento que posee cada individuo, es decir la fuerza mental que seamos capaces de desarrollar para contribuir a los objetivos de la empresa, sin embargo se ha comprobado que además de los conocimientos también se requiere el que tengamos la actitud adecuada para estar dispuestos a crecer dentro de la organización y por tanto, a mostrar una conducta de excelencia a la hora de desarrollar nuestro trabajo.

Es por eso que el Desarrollo del Capital Humano, exploraremos en mayor profundidad, la importancia de la actitud correcta como creador de valor de capital humano en la organización. Te invito a que me hagas llegar tus comentarios y preguntas acerca de estos temas, los cuales con gusto responderé.

Por ello es que el desarrollo del capital humano es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores con Estas capacidades realzadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente apto. En sentido figurado se refiere al término capital en su conexión con lo que quizá sería mejor llamada la "calidad del trabajo" es algo confuso. En sentido más estricto del término, el capital humano no es realmente capital del todo. El término fue acuñado para hacer una analogía ilustrativa útil entre la inversión de recursos para aumentar el stock del capital físico ordinario (herramientas, máquinas, edificios, etc.) para aumentar la productividad del trabajo y de la "inversión" en la educación o el entrenamiento de la mano de obra como medios alternativos para lograr el objetivo general de incrementar la productividad.

4.1.3.6 GESTIÓN POR COMPETENCIA

Herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer.

4.1.3.6.1 COMO APLICAR GESTION POR COMPETENCIAS EN CADA PROCESO DE RECURSOS HUMANOS:

1. Análisis y descripción de puestos: Es el primer proceso que debe encarar una empresa que desea implementar un sistema de gestión por competencias. Es la "piedra" fundamental, ya que posterior a estos se podrán implementar todos los demás procesos.

Hay que definir en la descripción las competencias que requiere cada puesto y de esta manera el reclutamiento será más selectivo.

2. Selección: A partir del perfil que se definió, cada puesto tendrá competencias derivadas del conocimiento y competencias de gestión o derivadas de las conductas. Una correcta selección deberá contemplar ambos tipos de

requerimientos, ya que en su conjunto conforman el perfil buscado.

3. Evaluación de desempeño: Para saber como está el personal en relación a las competencias definidas, si las cubren o si hay que entrenarlos, para esto es necesario hacer evaluaciones de desempeño por competencias. No significa que si las personas no están dando los resultados esperados tiene que ser despedidas, simplemente se buscará la manera de entrenarlas o cambiarlas de puesto. También nos sirve este proceso para saber como desarrollar en el futuro al personal de acuerdo a las necesidades detectadas.

4. Capacitación: Además de definir las competencias y detectar las necesidades se deberá implementar un proceso para fortalecer a los que no logran cumplir con los resultados esperados. Se debe capacitar al personal, aunque para esto es indispensable conocer profundamente sus necesidades (mediante evaluación de desempeño, evaluación de potencial). Si no se sabe que competencias tiene cada persona no es posible entrenar o capacitar por competencias.

5. Compensaciones: Es el módulo más difícil de implementar. Compensar por competencias significa que la empresa deberá implementar un sistema de remuneraciones variables donde se considerarán para el cálculo, entre otros elementos, las competencias de las personas con relación a su puesto y a su desempeño. Para llegar a cumplir este proceso es imprescindible Evaluar el desempeño por competencias.

4.2 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo. Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados - el talento humano - tienen una importancia

sumamente considerable. El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.

“La dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influyen en la eficacia de éstos y de las organizaciones”

En la actualidad los empleados tienen expectativas diferentes acerca del trabajo que desean desempeñar. Algunos empleados desean colaborar en la dirección de sus puestos de trabajo, y quieren participar en las ganancias financieras obtenidas por su organización. Otros cuentan con tan pocas habilidades de mercado que los empresarios deben rediseñar los puestos de trabajo y ofrecer una amplia formación antes de contratar. Así mismo, están cambiando los índices de población y la fuerza laboral.

4.3 DESARROLLO DE UNA FILOSOFÍA DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

Las acciones de las personas siempre están basadas en suposiciones básicas; esto es particularmente cierto en relación con la administración de personal. Las suposiciones básicas con respecto a las personas, pueden ser, si se les puede tener confianza, si les desagrada el trabajo, si pueden ser creativas, por qué actúan como lo hacen y la forma en que deben ser tratadas, comprenden una filosofía propia de la administración de personal. Todas las decisiones sobre el personal que se tomen - la gente que se contrate, la capacitación que se les ofrece, las prestaciones que se le proporcionen - reflejan esta filosofía básica.

¿Cómo se desarrolla una filosofía así? En cierta medida, eso es algo que se tiene de antemano. No cabe la menor duda de que una persona trae consigo a su trabajo una filosofía inicial basada en sus experiencias, educación y antecedentes, sin

embargo, esta filosofía no está grabada en piedra. Debe evolucionar continuamente en la medida en que la persona acumula nuevos conocimientos y experiencias. Por lo tanto, se procederá a analizar algunos de los factores que influyen en estas filosofías.

4.3.1 Influencia de la filosofía de la alta administración.

Uno de los factores que darán forma a la filosofía personal de cada empleado será de la alta administración de la empresa para la cual trabaje. Aunque la filosofía de la alta administración puede o no ser explícita, generalmente se comunica por medio de sus acciones y se extiende a todos los niveles y áreas en la organización.

4.3.2 Influencia de las suposiciones básicas propias acerca del personal.

Además de los dos factores mencionados anteriormente, existe otro - La necesidad de motivar a los empleados - que afectará la formación de una filosofía propia sobre el personal.

Imaginemos en este momento que dentro de una organización existe un puesto vacante.

¿Qué se puede hacer para incrementar la probabilidad de que la persona que se elija para ocuparlo permanezca en la organización y sea productiva? Tal vez se podría pedir a los solicitantes al puesto que hagan una serie completa de pruebas de personalidad, intereses y aptitudes. También se puede considerar la posibilidad de someter a los candidatos a una serie de entrevistas.

Sin embargo, se sabe que la validez de las pruebas escritas y las entrevistas no merecen calificaciones muy elevadas. Es decir, éstas no prevén el rendimiento laboral posterior. Al parecer, ello se debe a que están muy alejadas de las conductas laborales reales. Por tanto, para poder realizar una selección efectiva y correcta de la persona que ocupará un puesto vacante dentro de una organización se debe primero efectuar un análisis de puestos.

CAPITULO V

ATENCION AL CLIENTE

5.1 EL CLIENTE

El éxito de una empresa o de cualquier institución depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes. Ellos son los protagonistas principales y el factor más importante que interviene en el juego de los servicios que se ofrecen.

Si la empresa no satisface las necesidades y deseos de sus clientes tendrá una existencia muy corta. Todos los esfuerzos deben estar orientados hacia el cliente, porque él es el verdadero impulsor de todas las actividades de la empresa. De nada sirve que el producto o el servicio sea de buena calidad, a precio competitivo o esté bien presentado, si no existen compradores.

El mercado ya no se asemeja en nada al de los años pasados, que era tan previsible y entendible. La preocupación era producir más y mejor, porque había suficiente

demanda para atender.

Hoy la situación ha cambiado en forma dramática. La presión de la oferta de bienes y servicios y la saturación de los mercados obliga a las empresas de distintos sectores y tamaños a pensar y actuar con criterios distintos para captar y retener a esos "clientes escurridizos" que no mantienen "lealtad" ni con las marcas ni con las empresas.

Muchos emprendedores insisten en que la experiencia puede ser aplicable a cualquier situación y se dan cuenta tarde que su empresa no está sufriendo una recesión pasajera, sino que están quedando fuera del negocio. El principal objetivo de todo empresario es conocer y entender tan bien a los clientes, que el producto o servicio pueda ser definido y ajustado a sus necesidades para poder satisfacerlo. Sería ocioso tratar de encontrar una descripción amplia y precisa del concepto "cliente". Pero podemos elaborar un listado enumerando los aspectos esenciales que pueden caracterizar ese concepto.

Harrington (1998, pág. 6)²⁰ define a los clientes como:

- Las personas más importantes para cualquier negocio.
- No son una interrupción en nuestro trabajo, son un fundamento.
- Son personas que llegan a nosotros con sus necesidades y deseos y nuestro trabajo consiste en satisfacerlos.
- Merecen que le demos el trato más atento y cortés que podamos.
- Representan el fluido vital para este negocio o de cualquier otro, sin ellos nos veríamos forzados a cerrar.
- Los clientes de las empresas de servicio se sienten defraudados y desalentados, no por sus precios, sino por la apatía, la indiferencia y la falta de atención de sus empleados.

Un cliente:

- ✓ Es la persona más importante de nuestro negocio.

²⁰ HARRINGTON, J. (1998). *Cómo Incrementar la Calidad Productiva*. Editorial Mc Graw Hill. Caracas. Pág. 6

- ✓ No depende de nosotros, nosotros dependemos de él.
- ✓ Nos está comprando un producto o servicio y no haciéndonos un favor.
- ✓ Es el propósito de nuestro trabajo, no una interrupción al mismo.
- ✓ Es un ser humano de carne y hueso con sentimientos y emociones (como uno), y no una fría estadística.
- ✓ Es la parte más importante de nuestro negocio y no alguien ajeno al mismo.
- ✓ Es una persona que nos trae sus necesidades y deseos y es nuestra misión satisfacerlo.
- ✓ Es merecedor del trato más cordial y atento que le podemos brindar.
- ✓ Es alguien a quien debemos complacer y no alguien con quien discutir o confrontar.
- ✓ Es la fuente de vida de este negocio y de cualquier otro.

Por lo tanto, hemos de pensar en el cliente como el centro permanente de nuestro trabajo. Tenemos que ir más allá de la vieja concepción del servicio como una técnica, e incorporar los mejores intereses del cliente en el corazón mismo de nuestra empresa.

El cliente es nuestro jefe y nuestra razón de ser como empresarios !.

Conocer al cliente

Cada empresario debe responder preguntas tales como: ¿Para qué mejorar la atención a mis clientes?, ¿Cómo hacerlo?, ¿Con quién?, ¿Me traerán ventajas o desventajas esos cambios?.

Estas interrogantes encuentran respuesta a diario en el comportamiento de los consumidores, que reciben influencia de los medios de comunicación para modificar sus hábitos de compra con mucha rapidez. (Uso de distintos medios de pago, entrega a domicilio, compras por Internet, etc.)

Por otra parte, al consumidor ya "no le venden" nada sino que él decide y exige libremente dónde, qué, cómo y cuánto comprar. No habrá llegado para el pequeño y mediano empresario la hora de preguntarse cosas como: ¿Soy consciente de

esto? ¿Qué hago para que los consumidores "me elijan a mi"?

Si uno abre simplemente la puerta del local y espera a que vengan los clientes, ¿Vendrán a comprarme? ¿Seguirán viniendo? ¿Porqué deberían hacerlo? ¿Porqué no a la competencia? ¿Me alcanzará con lo que hoy hago para crecer? ¿Y para subsistir?.

Alguien le puede preguntar: ¿Ud. vende o le compran?, ¿Cómo construye sus ingresos diarios?, ¿Conoce "a fondo" a sus clientes?, ¿Cómo se entera de sus necesidades y que hace para satisfacerlas?

5.2 EL SERVICIO

El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio básico.

El comprador de una computadora espera cierto número de prestaciones, antes durante y después de la compra propiamente dicha: demostraciones, prueba de la máquina con sus componentes, soluciones financieras, reparaciones rápidas, garantía post-venta, etc.

El servicio es algo que va más allá de la amabilidad y de la gentileza. El servicio es "un valor agregado para el cliente", y en ese campo el cliente es cada vez más exigente.

5.2.1 Características del servicio

INTANGIBLE: no se puede tocar, sentir, escuchar y oler antes de la compra.

INSEPARABLE: se fabrica y se consume al mismo tiempo.

VARIABLE: depende de quién, cuándo, cómo y dónde se ofrece.

PERECEDERO: no se puede almacenar

5.3 ATENCION AL PÚBLICO

Toda persona que trabaja dentro de una empresa y toma contacto con el

cliente, la misma aparece identificada como si fuera la organización misma.

Estadísticamente está comprobado que los clientes compran buen servicio y buena atención por sobre calidad y precio.

Brindar un buen servicio no alcanza, si el cliente no lo percibe. Para ello es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos que hacen a la atención al público.

- ✓ **Cortesía:** Se pierden muchos clientes si el personal que los atiende es descortés. El cliente desea siempre ser bien recibido, sentirse importante y que perciba que uno le es útil.
- ✓ **Atención rápida:** A nadie le agrada esperar o sentir que se lo ignora. Si llega un cliente y estamos ocupados, dirigirse a él en forma sonriente y decirle: "Estaré con usted en un momento".
- ✓ **Confiabilidad:** Los cliente quieren que su experiencia de compra sea lo menos riesgosa posible. Esperan encontrar lo que buscan o que alguien responda a sus preguntas. También esperan que si se les ha prometido algo, esto se cumpla.
- ✓ **Atención personal:** Nos agrada y nos hace sentir importantes la atención personalizada. Nos disgusta sentir que somos un número. Una forma de personalizar el servicio es llamar al cliente por su nombre.
- ✓ **Personal bien informado:** El cliente espera recibir de los empleados encargados de brindar un servicio, una información completa y segura respecto de los productos que venden.
- ✓ **Simpatía:** El trato comercial o en servicio con el cliente no debe ser frío y distante, sino por el contrario responder a sus necesidades con entusiasmo y cordialidad.

5.4 **SERVICIO AL CLIENTE.**

Un servicio es una actividad o conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible que se realiza a través de la interacción entre el cliente

y el empleado y/o instalaciones físicas de servicio, con el objeto de satisfacerle un deseo o necesidad

5.4.1 PRINCIPIOS EN LOS QUE DESCANSA LA CALIDAD DEL SERVICIO.

- a. El cliente es el único juez de la calidad del servicio.
- b. El cliente es quien determina el nivel de excelencia del servicio y siempre quiere más.
- c. La empresa debe formular promesas que le permitan alcanzar los objetivos, ganar dinero y distinguirse de sus competidores.
- d. La empresa debe "gestionar" la expectativa de sus clientes, reduciendo en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas del cliente.
- e. Nada se opone a que las promesas se transformen en normas de calidad.
- f. Para eliminar los errores se debe imponer una disciplina férrea y un constante esfuerzo.

5.4.2 CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS DE LOS SERVICIOS.

- ✓ Los servicios no son tangibles aun cuando involucren productos tangibles.
- ✓ Los servicios son personalizados.
- ✓ Los servicios también involucran al cliente, a quien el servicio se dirige.
- ✓ Los servicios se producen conforme a la demanda.
- ✓ Los servicios no pueden ser manufacturados o producidos antes de entregarse.
- ✓ Los servicios son producidos y consumidos al mismo tiempo.
- ✓ Los servicios no pueden ser mostrados o producidos antes de la entrega.
- ✓ Los servicios son perecederos no pueden ser guardados o almacenados.
- ✓ Los servicios no pueden ser inspeccionados o probados previamente (corregidos al momento que se dan).
- ✓ Los servicios no producen defectos, desperdicios o artículos rechazados.
- ✓ Las deficiencias en la calidad del servicio no pueden ser eliminadas antes de la entrega.

- ✓ Los servicios no pueden ser sustituidos o vendidos como segunda opción.
- ✓ Los servicios se basan en el uso intensivo de mano de obra. Pudiendo comprender una integración interfuncional compleja de diversos sistemas de apoyo.

5.4.3 FACTORES CLAVES DE LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE EN CUANTO A UN TRATO DE CALIDAD.

- ✓ Atención inmediata
- ✓ Comprensión de lo que el cliente quiere
- ✓ Atención completa y exclusiva
- ✓ Trato cortés
- ✓ Expresión de interés por el cliente
- ✓ Receptividad a preguntas
- ✓ Prontitud en la respuesta
- ✓ Eficiencia al prestar un servicio
- ✓ Explicación de procedimientos
- ✓ Expresión de placer al servir al cliente
- ✓ Expresión de agradecimiento
- ✓ Atención a los reclamos
- ✓ Solución a los reclamos teniendo en cuenta la satisfacción del cliente
- ✓ Aceptar la responsabilidad por errores cometidos por el personal de la empresa.

5.4.4 LOS 10 MANDAMIENTOS PARA UN SERVICIO DE EXCELENCIA Y LA CONSERVACION DE LOS CLIENTES.

1. El cliente es la persona más importante en la empresa
2. El cliente no depende de usted, sino que usted depende del cliente. Usted trabaja para sus clientes.
3. El cliente no interrumpe su trabajo, sino que es el propósito de su trabajo.
4. El cliente le hace un favor al visitarlo o llamarlo para hacer una transacción de negocios. Usted no le hace ningún favor sirviéndole.

5. El cliente es una parte de su empresa como cualquier otra, incluyendo el inventario, el personal y las instalaciones. Si vendiera su empresa, sus clientes se irán con él.
6. El cliente no es una fría estadística, sino una persona con sentimientos y emociones, igual que usted. Trate al cliente mejor de lo que desearía que a usted lo traten.
7. El cliente no es alguien con quien discutir o para ganarle con astucia.
8. Su trabajo es satisfacer las necesidades, deseos y expectativas de sus clientes y, siempre que sea posible, disipar sus temores y resolver sus quejas.
9. El cliente se merece ser tratado con la mayor atención, cortesía y profesionalismo que usted pueda brindarle.
10. El cliente es la parte más vital de su empresa o negocios. Recuerde siempre que sin sus clientes, no tendría actividades de negocio. Usted trabaja para su clientela.

5.4.5 Características de la atención al cliente:

Desatruck (1990, Pág. 99)²¹. Las características más importantes que deben tener la atención al cliente son:

- La labor debe ser empresarial con espíritu de servicio eficiente, sin desganar y con cortesía.
- El empleado debe ser accesible, no permanecer ajeno al público que lo necesita.
- El público se molesta enormemente cuando el empleado que tiene frente a él no habla con claridad y utiliza un vocabulario técnico para explicar las cosas.
- Se debe procurar adecuar el tiempo de servir no a su propio tiempo, sino al tiempo que dispone el cliente, es decir, tener rapidez.
- Es muy recomendable concentrarse en lo que pide el cliente, si hay algo imperfecto, pedir rectificación sin reserva. El cliente agradecerá el que quiera ser amable con él.

²¹ DESATRICK, R. (1990). *Cómo conservar su Clientela. El Secreto del Servicio*. Editorial Legis IESA. Caracas. Pág.99

- La empresa debe formular estrategias que le permita alcanzar sus objetivos, ganar dinero y distinguirse de los competidores.
- La empresa debe gestionar las expectativas de sus clientes, reduciendo en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas del cliente.

5.4.6 LAS 10 REGLAS PARA UNA EXCELENTE ATENCION EN EL SERVICIO.

1. No haga esperar al cliente, saludelo de inmediato.
2. Dar atención total, sin distracciones o interrupciones
3. Haga que los primeros 30 segundos cuenten
4. Sea natural, no falso o robotizado
5. Demuestre energía y cordialidad (entusiasmo)
6. Sea agente de su cliente (sino puede usted resolver el problema, ayude para ver quien puede)
7. Piense, use su sentido común para ver como puede resolver el problema del cliente
8. Algunas veces ajuste las reglas (si la regla puede ser cuestionada)
9. Haga que los últimos 30 segundos cuenten (dejar una buena impresión)

5.5 ¿QUÉ ES LA CALIDAD?

Sin duda esta es la primera pregunta con que se debe iniciar un Manual de la calidad en los Servicios Públicos. Si bien la pregunta es una sola, la respuesta tiene un sinnúmero de definiciones, algunas sencillas, otras más complejas, pero sin duda, siempre habrá alguna a gusto de cada organización. En los últimos años el término calidad se ha extendido a todos los ámbitos de las organizaciones públicas, desde la atención al ciudadano hasta los procesos más complejos que llevan a su desempeño.

La calidad se ha transformado en un modo integrador de realizar las tareas, una manera óptima de hacer las cosas, tornándose imprescindible para lograr la

satisfacción de los ciudadanos a quienes sirve.

Por tal motivo y a los fines de tomar una definición que resulte la más adecuada posible a las necesidades de la Administración Pública Provincial, hemos tratado de seleccionar la que a nuestro criterio mejor define el significado que queremos otorgarle: La calidad es el conjunto de propiedades y características de un servicio, producto o proceso, que satisface las necesidades establecidas por el usuario, el ciudadano o el cliente de los mismos.

Existen muchos conceptos de calidad y a los fines que cada Organización adopte el que crea más adecuado a su desempeño, hemos colocado múltiples definiciones que se utilizan:

“Es la percepción que el cliente tiene de un producto o servicio”.

“La totalidad de las características de una entidad, que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas o implícitas”.

“Es el conjunto de propiedades y características de un servicio, producto o proceso, que satisfacen las necesidades establecidas del cliente”.

“Es el término que encierra un sinónimo de garantía y seguridad al momento de adquirir un producto o un servicio, la calidad es vital para el consumidor ya que ella da tranquilidad y hasta status a los que adquieren un producto”.

“Es el resultado de una serie de procesos que llevan a un desarrollo oportuno y continuo de cada acción en la organización”.

“Es el conjunto de rasgos característicos de un producto o servicio, que lo hacen más o menos adecuado para satisfacer las necesidades del usuario”.

“Propiedad inherente a una cosa que permite compararla con la de su especie”

“Características técnicas que se esperan de un producto o servicio en relación a su precio”.

“El cuidado de la salud con calidad es cuando tan bien un doctor, hospital, o plan de salud u otro proveedor del cuidado de la salud, mantiene a sus miembros saludables y les brinda tratamiento cuando se enferman”

“La Calidad sirve para atender las necesidades del usuario a un costo mínimo y dentro de los plazos previstos. Exige normalización explícita, confiabilidad, estandarización de soluciones y repeticiones”

“El producto obtenido con calidad debe iluminar y enriquecer las tareas de conducción en una organización”.

“La Calidad es la forma de orientar a la mejora continua de los productos, bienes o servicios, sistemas y procesos basados en un modelo, con el propósito de crear valor para sus beneficiarios”.

“Es la serie de características que tiene un producto o servicio para ser aceptado”.

“Se refiere a cumplir sistemáticamente con los requerimientos, para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes o usuarios”.

5.6 Calidad de servicio: conceptualización

Dado el interés creciente de las empresas por la *Calidad*, concepto ampliamente utilizado con múltiples definiciones y con un difícil consenso en su conceptualización, nos vemos en la necesidad de señalar una breve revisión de su evolución ligada al desarrollo de diversas técnicas de gestión de calidad, debido a los continuos cambios producidos en este mercado competitivo, donde es necesario estrategias de calidad como herramientas básicas para su orientación en la optimización de los recursos disponibles para el mantenimiento y mejora de sus actividades.

Para ello es necesario delimitar el concepto de calidad con el concepto de *satisfacción* del consumidor dada la relación existente entre ambos, a pesar de sus diferentes evoluciones.

Es importante, distinguir los significados generales que ha ido adquiriendo este

término, de acuerdo con Reeves y Bednar (1994, p.419)²² se podría determinar cuatro perspectivas básicas en el concepto de calidad, coexistiendo en la actualidad, tales como:

- *Calidad como excelencia.* De acuerdo al término, las organizaciones de servicios deben conseguir *el mejor de los resultados*, en sentido absoluto. Sin embargo, debido a su subjetividad, es difícil entender qué se considera como *excelente*, ya que sería necesario marcar unas directrices claras para conseguir ese nivel exigido.
- *Calidad como ajuste a las especificaciones.* Tras la necesidad de estandarizar y especificar las normas de producción se desarrolló esta nueva perspectiva, que pretendía asegurar una precisión en la fabricación de los productos, esto permitió el desarrollo de una definición de calidad más cuantificable y objetiva.

Desde esta perspectiva, se entiende la calidad como medida para la consecución objetivos básicos, tales como, poder evaluar la diferencia existente entre la calidad obtenida en distintos períodos, para así poder obtener una base de comparación y determinar las posibles causas halladas bajo su diferencia, con la dificultad que esta evaluación es desde el punto de vista de la organización y no del propio usuario o consumidor.

- *Calidad como valor,* se hace referencia al hecho de que no existe el mejor bien de consumo o servicio en sentido absoluto, dependiendo de aspectos tales como precio, accesibilidad, etc. Se puede definir como *lo mejor para cada tipo de consumidor.*

En este sentido, las organizaciones consideran una eficiencia interna y una efectividad externa, es decir, deben analizar los costes que supone seguir unos criterios de calidad y, al mismo tiempo, satisfacer las expectativas de los consumidores o usuarios, teniendo en cuenta la dificultad existente en valorar estos elementos, ya que son dinámicos, varían con el tiempo. Es difícil identificar qué características son importantes para cada consumidor.

²² Reeves, C.A. y Bednar, D.A. (1994). Defining quality: Alternatives and implications. Academy of Management Review, 19, 419-445.

- **Calidad como *satisfacción de las expectativas de los usuarios o consumidores.*** Definir la calidad como el grado en que se atienden o no las expectativas de los consumidores o usuarios supone incluir factores subjetivos relacionados con los juicios de las personas que reciben el servicio. Es una definición basada en la percepción de los clientes y en la satisfacción de las expectativas, esto es importante para conocer qué necesitan los usuarios y los consumidores. Sin embargo, hay que tener en cuenta que esta medida es la más compleja de todas, ya que las personas pueden dar distinta importancia a diferentes atributos del producto o servicio y es difícil medir las expectativas cuando los propios usuarios y consumidores a veces, no las conocen de antemano, sobre todo cuando están ante un producto o servicio de compra o uso poco frecuente (Martínez-Tur, Peiró y Ramos, 2001).

Podemos apreciar en las tres primeras perspectivas el énfasis en la conceptualización y operacionalización de la calidad, preocupándose en la consecución de unos estándares o criterios objetivos, aspectos cuantificables con los que poder funcionar internamente en las organizaciones. Sin embargo, en la actualidad se le da gran importancia al análisis de las actitudes y del comportamiento de los usuarios, interviniendo factores emocionales y juicios subjetivos, dinámicos, difíciles de encasillar en criterios o especificaciones de calidad fijos.

Por ello se evoluciona hacia una perspectiva más externalista, la perspectiva de los consumidores y usuarios, donde se incorporan variables como las expectativas y las percepciones, esta segunda visión es la que se asocia a la calidad de servicio. Esto permite abrir nuevos horizontes hacia una investigación psicosocial, dado el interés en el sector terciario de aspectos propios del comportamiento humano, tales como, expectativas, percepciones, interacción, habilidades sociales, etc.

5.7 CONCEPTO DE SERVICIO PÚBLICO

Un servicio público es aquel que brinda el Estado y está destinado primordialmente, a satisfacer las necesidades de los ciudadanos de una

comunidad (o sociedad) donde estos se llevan a cabo y sobre la cual, dicho Estado gobierna.

5.7.1 ¿QUÉ ES UN SERVICIO PÚBLICO?

Es una actividad exclusiva del Estado, organizada conforme a disposiciones legales reglamentarias vigentes, con el fin de satisfacer de manera continua, uniforme y regular las necesidades de carácter colectivo y, por ende, de interés general, que se realiza por medio de la administración pública²³.

Todo servicio público debe poseer una cualidad que sea consistente. Es decir, deberá ser permanente, ofreciendo el mismo nivel de servicio de forma constante y continua a lo largo del tiempo.

A esto debe sumársele que todo prestador de un servicio público deberá ser agradable, amable y respetuoso. Es decir, deberá comportarse de un modo tan natural que pasará desapercibido para el usuario, a la vez que el usuario lo sienta como algo que así debe ser.

A las tres cualidades anteriores de un prestador de un servicio público, se deberá agregar la honestidad. Porque todo usuario aspira a los servicios públicos que recibe sean correctos, legales y éticos.

Entre el usuario de un servicio público y dicho servicio, se creará una dependencia mutua.

El usuario no puede vivir sin el mencionado servicio y el servicio público existe sólo para servir y satisfacer a sus usuarios se necesitan mutuamente y aunque para el usuario carece de importancia saber quién y cómo se proporciona el servicio público, confía plenamente en que siempre se cumplirá como ha sido previsto.

²³ CAICEDO C., Luís A. Derecho Administrativo. Tema 10 y 18. 11ª Edición. Caracas, Venezuela

Los servicios públicos deben ofrecer, además, información. Los usuarios deben poseer la información que requieran de sus servicios públicos en el momento que lo necesiten y en forma clara y precisa.

Los servicios públicos deben ofrecer siempre soluciones y respuestas efectivas a las necesidades de los usuarios. Los servicios públicos deben dar atención personalizada al usuario. Es decir, un trato personalizado, preferencial y único.

Los servicios públicos deben ofrecer celeridad en la atención, porque todo usuario necesita una atención eficiente acorde a sus necesidades y demandas, sabiendo que el tiempo del usuario es tan valioso como el tiempo de quien lo atiende. Otro de los atributos universales de los servicios públicos es que son visibles y comprobables en el presente y en el futuro mediato. La calidad de los servicios está relacionada con su presentación, utilidad y durabilidad, pues son valores intrínsecos en ellos.

La calidad de los servicios públicos es intangible, se percibe al momento de recibirlos. Esta calidad está relacionada con la atención, la cortesía, la amabilidad, la oportunidad, los conocimientos, la eficiencia, la eficacia, la corrección y la rapidez. Depende de quiénes los producen y los prestan, es decir, se sustentan en la calidad que gestionan los servidores públicos.

Por otro lado la satisfacción del usuario puede medirse en distintos niveles. Por ejemplo: En la calidad percibida en la atención. En la calidad de los procesos. En la eficiencia de los tiempos de espera. En las actitudes de respeto de los servidores públicos. En la información brindada. En las instalaciones ofrecidas. En los servicios prestados. Todo este conjunto de cosas hacen a la calidad total, que consiste en satisfacer las necesidades y deseos de los usuarios o ciudadanos y que se percibe en unos servicios de calidad.

El sector terciario o sector servicios agrupa las actividades que no producen un

bien material, como ocurre con los sectores primario y secundario. También se incluyen todas aquellas actividades, recientemente aparecidas, que no tienen cabida en los otros dos sectores²⁴.

Dependiendo de la participación o no del Estado hay dos tipos de servicios:

- Los servicios públicos son aquellos que el Estado y los gobiernos regionales y locales prestan o que supervisan. El Estado presta directamente, sin que pueda hacerlo otra institución, dos servicios: la administración estatal y la defensa y orden público. También ofrece otros servicios y a la vez permite, que bajo la tutela, entidades los presten: enseñanza, sanidad, servicios sociales, transportes y comunicaciones.
- Los servicios privados se dedican a comercializar prestaciones para la obtención de un beneficio empresarial. Pueden ser servicios dirigidos a particulares, como comercio, turismo, hostelería, ocio, etc.; y dirigidos a empresas, como consultorías, selección y formación de personal, informáticos, etc.

5.7.2 ¿Por qué debemos preocuparnos entonces por la calidad de los servicios públicos, si la Administración Pública no tiene competencia?

Nuestra preocupación está justificada porque si los servicios públicos se entregan sin errores, sin fallas, sin lentitud, sin desperdicios y sin duplicidades, mediante el uso eficiente de los recursos materiales, humanos y económicos, los equipos de trabajo y el tiempo utilizado, generarán credibilidad y confianza en las organizaciones del Estado y seremos cada día mejores servidores públicos.

Cualquiera sea la función que desempeñamos dentro de la Administración Pública, el objetivo será siempre el mismo: proporcionar servicios que generen un valor que contribuya al bienestar general.

La prestación de los servicios públicos exige siempre una mejora constante.

²⁴ JUAN CARLOS, *La intervención administrativa*, Buenos Aires, Abeledo-Perrot, 1992, pp. 37

El cambio y la mejora constante que esperan los usuarios de los servicios públicos es el cambio cultural, laboral, profesional, técnico y humano que se anhelan.

Es importante tener en cuenta la actitud de los servidores públicos para que los servicios sean consistentes y oportunos. Se deberá tener siempre un trato amable, cortés, honesto, responsable y digno con respecto a los usuarios. De nuestra actitud diaria dependerá que nuestros servicios sean cada día mejores.

5.7.3 ¿QUÉ ES LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS?

La calidad en los servicios públicos es una exigencia constitucional y es una obligación irrestricta de la Administración Pública. Es además el recurso con que cuenta un Estado para compensar las desigualdades de la población a la que sirve, porque es la posibilidad real de que el conjunto de ciudadanos reciba los mismos servicios.

La calidad de los servicios, es nuestra responsabilidad aportar ideas que puedan dar soluciones y ofrecer caminos alternativos para la resolución de los problemas frecuentes. De algo debemos estar seguros y es que el concepto de servicio público no debe seguir devaluándose y presentando ineficiencias que se utilicen para perjudicar al Estado. Esta tarea es una responsabilidad de todos los integrantes de la Administración Pública, porque implica el compromiso con la comunidad y el asociar la mejora de las condiciones de trabajo, al perfeccionamiento y supervisión social del servicio.

Es importante que consideremos que:

- 1) La calidad es fácil de lograr, porque la hacemos cada uno de nosotros.
- 2) La calidad debe estar presente en todas las actividades de una organización.
- 3) La mejora constante es la base de la calidad en una organización.

- 4) Trabajar con calidad implica trabajar con simpleza, agilidad y eficiencia.
- 5) La cooperación dentro de un trabajo en equipo es el mejor camino para avanzar en la gestión de la calidad.
- 6) Es muy importante tener en cuenta la capacidad de innovar en la búsqueda de una mayor calidad en los servicios públicos.
- 7) El pilar fundamental de una gestión de calidad es la reducción de los costos.

CAPITULO VI

PRESENTACIÓN DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

1. Presentación

Se ha desarrollado el presente trabajo de investigación en base al modelo de Gestión del Talento Humano propuesto por Idalberto Chiavenato²⁵, presentado en el marco teórico y desarrollado en el marco conceptual.

Para la realización de este estudio se aplicaron encuestas a los trabajadores de la Corte Superior de Justicia de Ayacucho sobre la Gestión del Talento Humano y al público usuario sobre la calidad de atención en los servicios que se les brinda.

En este capítulo se muestran los resultados obtenidos a través de los cuestionarios en cuanto a la Gestión del Talento Humano y la calidad de atención en el servicio, algunos datos interesantes que se analizan gráficamente de las encuestas aplicadas en la Corte Superior de Justicia de Ayacucho son de gran utilidad para responder a las preguntas de la presente investigación.

²⁵ **CHIAVENATO, Idalberto.** *Administración en los tiempos nuevos.* Editorial Mc Graw Hill,. Interamericana- Colombia-Bogota, 2002. Págs.148

Posteriormente, se analizaron las respuestas de los trabajadores del Corte Superior de Justicia de Ayacucho, agrupados en las categorías propuestas para la variable independiente, con la finalidad de identificar la influencia sobre la calidad de atención.

El criterio que se siguió para interpretar los resultados de la encuesta con una escala de Likert de 5 puntos fue:

- a) En desacuerdo,
- b) Ni acuerdo ni desacuerdo
- c) De acuerdo

Sin embargo, para mejor explicación se han agrupado las respuestas en:

- a) En desacuerdo
- b) Ni acuerdo, ni desacuerdo
- c) De acuerdo.

6.2 TRABAJO DE CAMPO

A continuación se describe la Gestión del Talento Humano en la Corte Superior de Justicia de Ayacucho, según las categorías propuestas en el presente trabajo de investigación, y su posterior análisis en base a los resultados obtenidos.

Admisión de personas en la Corte Superior de Justicia de Ayacucho del Distrito Judicial de Ayacucho.

6.2.1 Reclutamiento de personal

Actualmente, en la Corte Superior de Justicia de Ayacucho, Ayacucho del Distrito Judicial de Ayacucho, los procesos para el Reclutamiento de personal se realizan de acuerdo a la necesidad de personal y en estricto cumplimiento a Directivas Internas para tal fin, bajo las siguientes modalidades:

Por suplencia: Cuando el titular de una plaza es promovido temporalmente a otra Instancia, donde el trabajador contratado reemplazante ocupará la plaza

mientras dure la promoción temporal del titular. Generalmente es por invitación directa, a fin de no generar ningún derecho o vínculo laboral con el reemplazante.

Contrato temporal: para cubrir una plaza vacante, el trabajador contratado ocupa esta plaza hasta que se asigne la plaza vacante al ganador de un concurso interno o externo. Igualmente es por invitación directa por motivos expuestos en el párrafo anterior.

Por concurso: En este caso, el ganador de un concurso accede a una titularidad del puesto y a un contrato a plazo indeterminado.

Por Reglamento debe convocarse anualmente no menos de dos concursos internos y externos. Un concurso interno seguido de un concurso interno, a cargo de un Comité Especial designado para tal fin, que está conformado por un Juez Superior que lo preside, un representante de los Jueces, el Administrador Distrital, y el Representante del Sindicato del Poder Judicial como veedor.

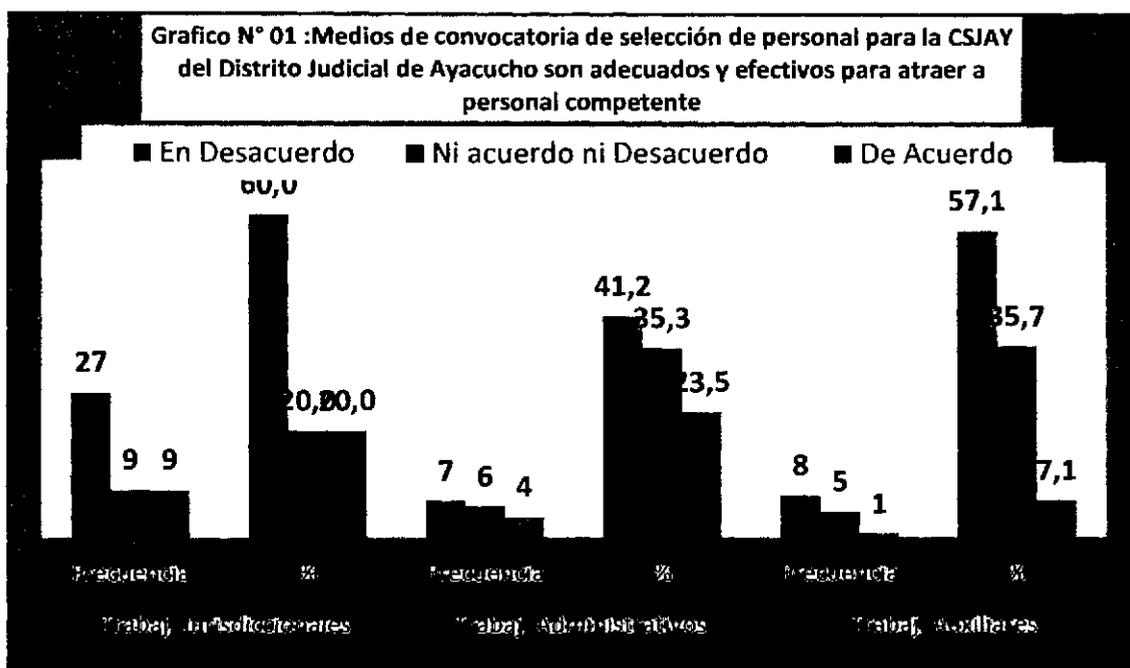
Cabe indicar que en el reclutamiento interno participan todos los que tienen contrato a la fecha con el Poder Judicial, sin diferenciar el tipo de contrato. Este procedimiento no es lo más óptimo, para un buen reclutamiento de personal, por cuanto muchas veces sirve para legalizar el ingreso de los trabajadores que ingresan por invitación directa.

Cuadro N° 1.- Medios de convocatoria de selección de personal para la Corte Superior de Justicia de Ayacucho del Distrito Judicial de Ayacucho, son adecuados y efectivos para atraer a personal competente

Alternativa	Trabajadores Jurisdiccionales		Trabajadores Administrativos		Trabajadores Auxiliares	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
En Desacuerdo	27	60.0	7	41.2	8	57.1
Ni acuerdo ni Desacuerdo	9	20.0	6	35.3	5	35.7
De Acuerdo	9	20.0	4	23.5	1	7.1
Total	45	100.0	17	100	14	100

Fuente: Encuesta Gestión del Talento Humano en la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho - Julio, 2011.

Elaboración: Propia.



Fuente: Encuesta Gestión del Talento Humano en la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho - Julio, 2011

Elaboración: Propia

Resultados:

El 60% de los trabajadores jurisdiccionales entrevistados responden estar en desacuerdo, el 20% es indiferente y el 20% está de acuerdo.

El 41.2% de los trabajadores Administrativos entrevistados responden estar en desacuerdo, el 35.3 % es indiferente y el 17.6% está de acuerdo.

El 57.1% de los Trabajadores Auxiliares entrevistados responden estar en desacuerdo, el 35.7% es indiferente y el 7.1% está de acuerdo.

En promedio el 52.8% de los trabajadores entrevistados de la Corte Superior de Justicia de Ayacucho del Distrito Judicial de Ayacucho, no están de acuerdo, el 30.3% es indiferente y el 16.9% si está de acuerdo.

Análisis e interpretación

El desacuerdo de los trabajadores con relación a los medios de convocatoria para la selección de personal para la Corte Superior de Justicia de Ayacucho del Distrito Judicial de Ayacucho, se puede ver en las respuestas de la pregunta 1, con un 52.8% en desacuerdo. Es posible entender a partir del

análisis de los datos, que el descontento se debe principalmente al método del reclutamiento para los casos de los contratos temporales y por suplencia, donde habitualmente es por invitación directa, que se restringe al círculo de conocidos del entorno de los decisores y, en el caso de los concursos externos la difusión es ilimitada a la publicación en los paneles o vitrinas de la Corte, o mediante el correo electrónico institucional y en ocasiones por el diario Correo; sin llegar a divulgarse por medios de comunicación masiva como la radio o la televisión que tienen más convocatoria y participación de los interesados a fin de captar profesionales con mayores aptitudes.

6.2.2 SELECCIÓN DE PERSONAL

El proceso de selección de Personal por concurso, comienza con la etapa de la convocatoria, por medio de avisos impresos que se colocan en las vitrinas de la entrada principal de la Corte Superior de Justicia de Ayacucho del Distrito Judicial de Ayacucho, por medio de la difusión a través del correo institucional del Poder Judicial, y algunas veces

La publicación en el diario Judicial. Cabe señalar la particularidad que todas las convocatorias de las plazas vacantes en primer orden se realiza mediante el reclutamiento interno, de acuerdo a convenios pactados con el sindicato, y recién convocar aquellas plazas que quedaron desiertas al reclutamiento externo.

La siguiente etapa de evaluación consta de los siguientes pasos:

Evaluación curricular: máximo 20 puntos, sólo se califican los requisitos básicos, si el postulante tiene mejor capacitación o preparación académica no se le asigna mayor puntaje.

Examen de conocimientos: es necesario aprobar al menos 18 de 35 puntos, el cuestionario es elaborado por la comisión, con preguntas teóricas y prácticas de acuerdo al perfil aprobado de la plaza convocada. No hay un patrón o balotario básico sobre la temática a evaluar. No se proporcionan los resultados o el solucionario del cuestionario, tampoco se pueden revisar los exámenes. Se exige al postulante tener un dominio de informática, que sin embargo no se

evalúa, la simple presentación del certificado es suficiente.

Evaluación psicotécnica: tiene como objetivo medir los recursos intelectuales y los rasgos de personalidad y las competencias específicas que requiere el postulante, se complementa con la entrevista Psicológica. Los exámenes no pueden revisarse.

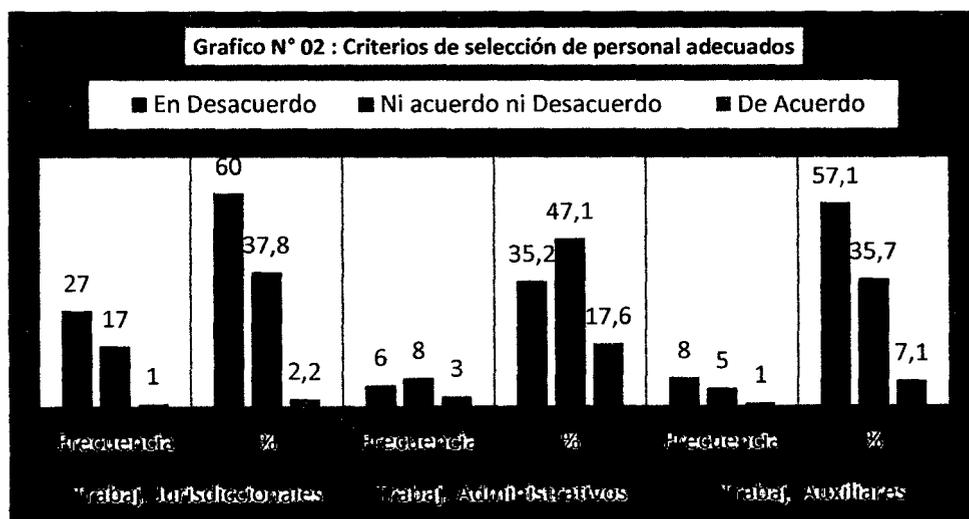
Entrevista personal: tiene como finalidad identificar a los postulantes más competentes para ocupar las plazas vacantes, siendo su naturaleza totalmente discrecional por el jurado evaluador. Sólo ingresan a esta fase los que tengan los tres puntajes más altos. Si al final no hay una terna para la entrevista final, la plaza vacante se declara desierta.

Cuadro N° 2.- Criterios de selección de personal adecuados

Alternativa	Trabajadores Jurisdiccionales		Trabajadores Administrativos		Trabajadores Auxiliares	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
En Desacuerdo	27	60	6	35.3	8	57.1
Ni acuerdo ni Desacuerdo	17	37.8	8	47.1	5	35.7
De Acuerdo	1	2.2	3	17.6	1	7.1
Total	45	100	17	100	14	100

Fuente: Encuesta Gestión del Talento Humano en la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho - Julio, 2011

Elaboración: Propia



Fuente: Encuesta Gestión del Talento Humano en la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho - Julio, 2011

Elaboración: Propia

Resultados

El 60% de los trabajadores jurisdiccionales entrevistados responden estar en desacuerdo, el 37.8% es indiferente y sólo el 2.2% está de acuerdo.

El 35.2% de los trabajadores Administrativos entrevistados responden estar en desacuerdo, el 47.1 % es indiferente y el 17.6% está de acuerdo.

El 57.1% de los Trabajadores Auxiliares entrevistados responden estar en desacuerdo, el 35.7% es indiferente y el 7.1% está de acuerdo.

En promedio el 50.8% del total de los trabajadores entrevistados de la Corte Superior de Justicia de Ayacucho del Distrito Judicial de Ayacucho no está de acuerdo, el 40.2% es indiferente y el 8.9% si está de acuerdo.

Análisis e interpretación

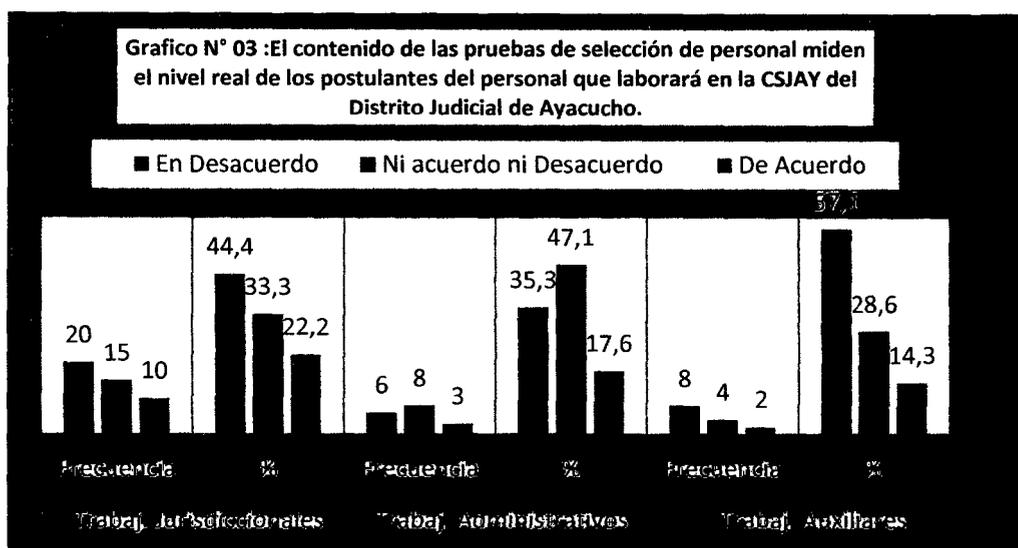
Se puede inferir que un gran porcentaje del los trabajadores (50.8%) no están de acuerdo, (como se puede ver las respuestas de la pregunta 2) *Criterios de selección de personal*), entendiendo el desacuerdo por el criterio en la calificación del Currículo Vitae, donde la asignación puntaje es por igual a todos los participantes que califiquen con el mínimo requisito, sin otorgar mayor ponderación a los mejores preparados académicamente. Las evaluaciones de conocimientos y pruebas psicológicas son cuestionadas por su objetividad, teniendo a la etapa de entrevista personal como la más cuestionada, por su naturaleza discrecional y subjetiva de los evaluadores, dándose los casos en que las calificaciones en esta etapa de los participantes no son congruentes con las etapas previas.

Cuadro N° 3.- El contenido de las pruebas de selección de personal miden el nivel real de los postulantes del personal que laborará en la Corte Superior de Justicia de Ayacucho del Distrito Judicial de Ayacucho.

Alternativa	Trabajadores Jurisdiccionales		Trabajadores Administrativos		Trabajadores Auxiliares	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
En Desacuerdo	20	44.4	6	35.3	8	57.1
Ni acuerdo ni Desacuerdo	15	33.3	8	47.1	4	28.6
De Acuerdo	10	22.2	3	17.6	2	14.3
Total	45	100	17	100	14	100

Fuente: Encuesta Gestión del Talento Humano en la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho - Julio, 2011

Elaboración:propia



*Fuente: Encuesta Gestión del Talento Humano en la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho - Julio, 2011
Elaboración: Propia*

Resultados

El 44.4% de los trabajadores jurisdiccionales entrevistados responden estar en desacuerdo, el 33.3% es indiferente y sólo el 22.2% está de acuerdo.

El 35.3% de los trabajadores Administrativos entrevistados responden estar en desacuerdo, el 47.1 % es indiferente y el 17.6% está de acuerdo.

El 57.1% de los Trabajadores Auxiliares entrevistados responden estar en desacuerdo, el 28.6% es indiferente y el 14.3% está de acuerdo.

En promedio el 45.6% del total de los trabajadores entrevistados de la Corte Superior de Justicia de Ayacucho del Distrito Judicial de Ayacucho no está de acuerdo, el 36.3% es indiferente y el 17.9% si está de acuerdo.

Análisis e interpretación

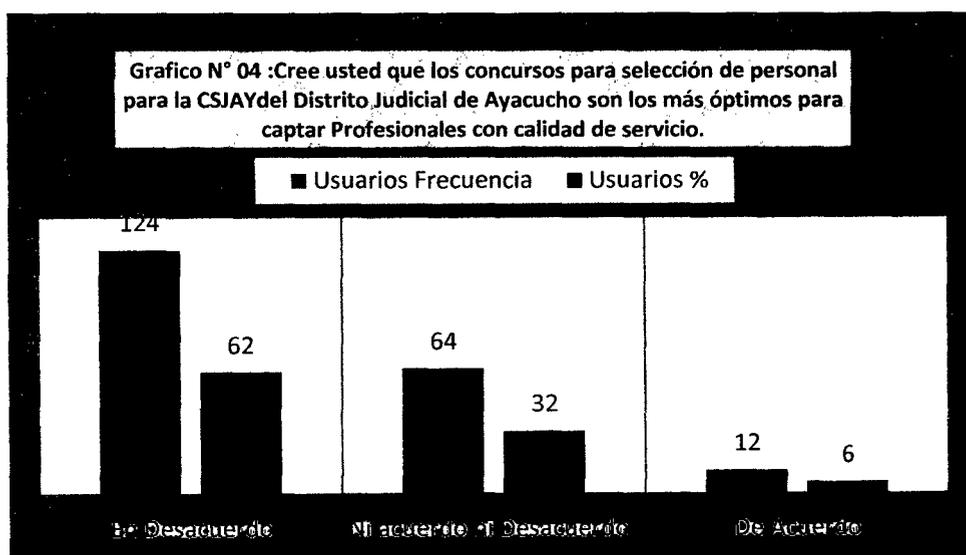
De lo anterior se deduce que un significativo 45.6% de los trabajadores entrevistados no están de acuerdo con que el contenido de las pruebas miden el nivel real de los postulantes, puesto que mayormente las evaluaciones no están relacionados con las actividades que desarrollaran los trabajadores en el desempeño futuro de sus actividades, o que tampoco están enfocados al perfil del grupo ocupacional y/o a las competencias del trabajador en integrarse a equipos de trabajo.

Cuadro N° 4.- Cree usted que los concursos para selección de personal para la Corte Superior de Justicia de Ayacucho del Distrito Judicial de Ayacucho, son los más óptimos para captar Profesionales con calidad de servicio.

Alternativa	Usuarios	
	Frecuencia	%
En Desacuerdo	124	62
Ni acuerdo ni Desacuerdo	64	32
De Acuerdo	12	6
Total	200	100

Fuente: Encuesta Gestión del Talento Humano en la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho - Julio, 2011

Elaboración: Propia



Fuente: Encuesta Gestión del Talento Humano en la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho - Julio, 2011

Elaboración: Propia

Resultados

El 62% del público usuario entrevistado responde estar en desacuerdo, el 32% es indiferente y el 6% está de acuerdo.

Se puede inferir de la percepción del público usuario, que una gran mayoría no está de acuerdo con los concursos para selección de personal para la Corte Superior de Justicia de Ayacucho del Distrito Judicial de Ayacucho no son los más óptimos para captar Profesionales con calidad de servicio.

La Corte Superior de Justicia de Ayacucho a través de un eficiente sistema de Admisión de Personas debe poseer la capacidad de predecir si las actividades

de reclutamiento y de selección logrará atraer, preseleccionar y contratar a las personas con talento y mejor calificados.

6.2.3 Inducción de personal

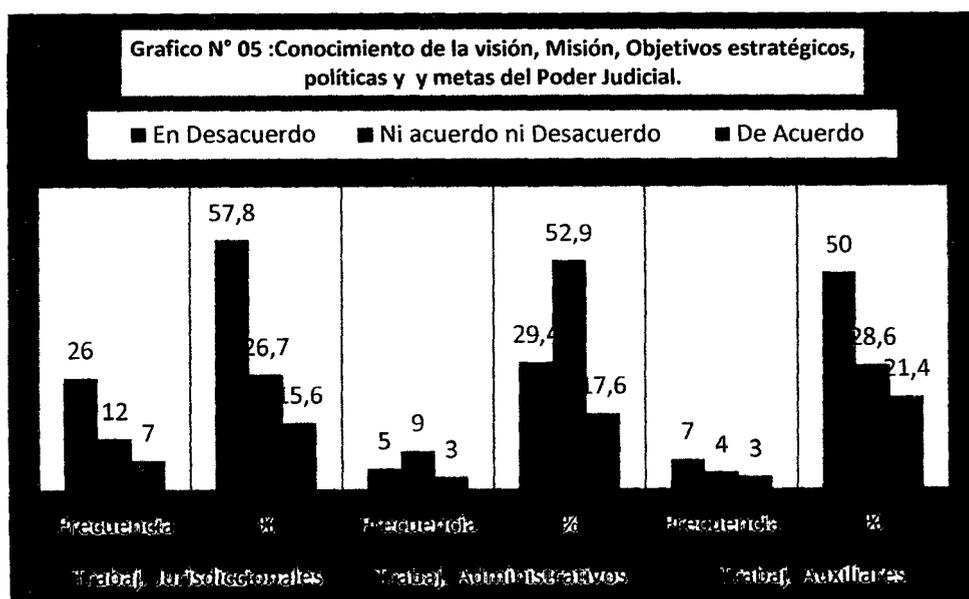
En la Corte Superior de Justicia de Ayacucho no existe un área especializada encargada de la inducción al trabajador ingresante, que se encargue de inducir y concientizar acerca de la política, visión, misión, objetivos estratégicos del Poder Judicial, con el objetivo de contar con un trabajador se identifique con la institución desde el primer día, si no es posible interiorizar estos conceptos, es muy difícil que el trabajador tenga un compromiso e identificación con la institución.

Cuadro N° 5.- Conocimiento de la visión, Misión, Objetivos estratégicos, políticas y

Alternativa	Trabajadores Jurisdiccionales		Trabajadores Administrativos		Trabajadores Auxiliares	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
En Desacuerdo	26	57.8	5	29.4	7	50
Ni acuerdo ni Desacuerdo	12	26.7	9	52.9	4	28.6
De Acuerdo	7	15.6	3	17.6	3	21.4
Total	45	100	17	100	14	100

Fuente: Encuesta Gestión del Talento Humano en la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho - Julio, 2011

Elaboración: Propia



Fuente: Encuesta Gestión del Talento Humano en la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho - Julio, 2011

Elaboración: Propia

Resultados

El 57.8% de los trabajadores jurisdiccionales entrevistados responden estar en desacuerdo, el 26.7% es indiferente y el 15.6% está de acuerdo.

El 29.4% de los trabajadores Administrativos entrevistados responden estar en desacuerdo, el 52.9 % es indiferente y el 17.6% está de acuerdo.

El 50.0% de los Trabajadores Auxiliares entrevistados responden estar en desacuerdo, el 28.6% es indiferente y el 21.4% está de acuerdo.

En promedio el 45.7% del total de los trabajadores entrevistados de la Corte Superior de Justicia de Ayacucho del Distrito Judicial de Ayacucho no está de acuerdo, el 36.1% es indiferente y el 18.2% si está de acuerdo

Análisis e interpretación

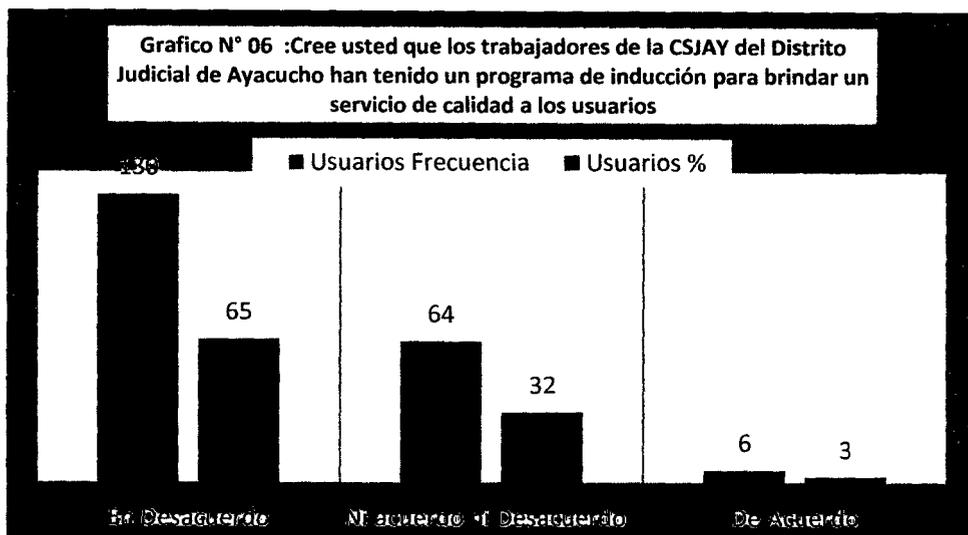
Se puede deducir de lo anterior, que el 45.7% de los trabajadores desconocen la visión, Misión, objetivos estratégicos, políticas y metas del Poder Judicial. Esta situación demuestra que en la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho no existe el proceso de inducción de los trabajadores, o la socialización organizacional, que pueda permitir a la Corte Superior de Justicia de Ayacucho adaptar a las personas a su conveniencia, integrándolos a su cultura, a su contexto y a su sistema para que se comporten de acuerdo a las expectativas de la organización.

Cuadro N° 6.- Cree usted que los trabajadores de la Corte Superior de Justicia de Ayacucho del Distrito Judicial de Ayacucho han tenido un programa de inducción para brindar un servicio de calidad a los usuarios

Alternativa	Usuarios	
	Frecuencia	%
En Desacuerdo	130	65
Ni acuerdo ni Desacuerdo	64	32
De Acuerdo	6	3
Total	200	100

Fuente: Encuesta Gestión del Talento Humano en la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho - Julio, 2011

Elaboración: Propia.



Fuente: Encuesta Gestión del Talento Humano en la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho - Julio, 2011
Elaboración: Propia

Resultados

El 65% del público usuario entrevistado responde estar en desacuerdo, el 32 % es indiferente y el 2% está de acuerdo.

Se puede inferir de la percepción del público usuario, que una gran mayoría no está de acuerdo que los trabajadores de la Corte Superior de Justicia de Ayacucho del Distrito Judicial de Ayacucho hayan tenido un programa de inducción que les permita brindar un servicio de calidad a los usuarios. Esto se puede comprobar con la opinión de los trabajadores entrevistados, quienes manifiestan no haber participado en ningún programa de inducción.

6.2.4 Diseño de cargos

El diseño de cargos en la Corte Superior de Justicia de Ayacucho del Distrito Judicial de Ayacucho es inadecuado, no existe un área de racionalización que en base a la carga procesal de cada Juzgado o Tipo de Juzgado, pueda asignarles personal objetivamente. Actualmente la asignación de la cantidad de personal es estándar para todas las dependencias, sin diferenciar la especialidad o la carga procesal que tramita cada juzgado. Otro problema existente es la definición de los perfiles por cada puesto de trabajo, mayormente cubiertos por personal sobre calificado, quienes desarrollan labores rutinarias y manuales, siendo mayormente Abogados titulados, quienes realizan tareas de

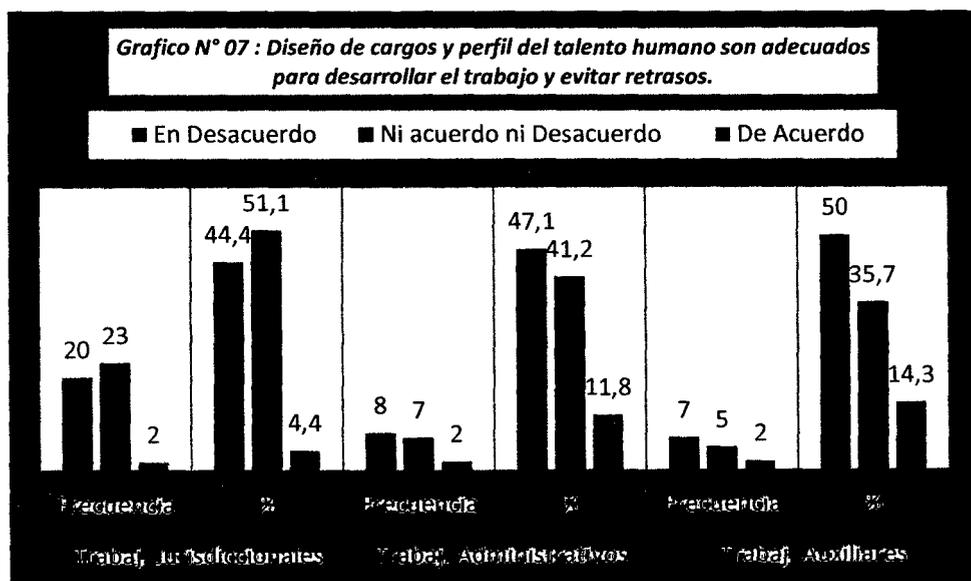
técnicos o auxiliares, como coser y foliar expedientes, digitar oficios o correspondencia, actividades que a la larga generan frustración, insatisfacción laboral y bajo rendimiento, generalmente emigran a otras instituciones.

Cuadro N° 7.- *Diseño de cargos y perfil del talento humano son adecuados para desarrollar el trabajo y evitar retrasos*

Alternativa	Trabajadores Jurisdiccionales		Trabajadores Administrativos		Trabajadores Auxiliares	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
En Desacuerdo	20	44.4	8	47.1	7	50
Ni acuerdo ni Desacuerdo	23	51.1	7	41.2	5	35.7
De Acuerdo	2	4.4	2	11.8	2	14.3
Total	45	100	17	100	14	100

Fuente: Encuesta Gestión del Talento Humano en la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho - Julio, 2011

Elaboración: Propia



Fuente: Encuesta Gestión del Talento Humano en la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho - Julio, 2011

Elaboración: Propia

Resultados

El 44.4% de los trabajadores jurisdiccionales entrevistados responden estar en desacuerdo, el 51.1% es indiferente y el 4.4% está de acuerdo.

El 47.1% de los trabajadores Administrativos entrevistados responden estar en desacuerdo, el 41.2 % es indiferente y el 11.8% está de acuerdo.

El 50.0% de los Trabajadores Auxiliares entrevistados responden estar

en desacuerdo, el 35.7% es indiferente y el 14.3% está de acuerdo.

En promedio el 47.2% del total de los trabajadores entrevistados de la Corte Superior de Justicia de Ayacucho del Distrito Judicial de Ayacucho no está de acuerdo, el 42.7% es indiferente y el 10.2% si está de acuerdo.

Análisis e interpretación

Se puede desprender de lo anterior, que sólo el 10.2% está de acuerdo con que el Diseño de cargos y del perfil del talento humano es adecuado para desarrollar el trabajo y evitar retrasos; esto se traduce en la baja producción de los Juzgados y en el aumento año tras año de la carga procesal. En nuestro caso de estudio, éste ha sido elaborado por el antiguo modelo de diseño de cargos clásico, basado en un modelo cerrado, más preocupado por el aspecto del contexto. El diseño de cargos debería basarse en el modelo situacional, que tiene en cuenta las cinco dimensiones esenciales del cargo: variedad, autonomía, significado, identidad y retroalimentación. Esto permite que el enriquecimiento de cargos sea lateral u horizontal, para mantener el ajuste de cargo a las demandas del crecimiento personal del ocupante y convertirlo en un factor motivacional intrínseco.

6.2.5 Evaluación de desempeño

Dentro de la Corte Superior de Justicia de Ayacucho del Distrito Judicial de Ayacucho no existe un método adecuado de evaluación de desempeño de las personas, así como tampoco se ha practicado a la fecha. Las evaluaciones están supeditadas a la discrecionalidad del Juez o Magistrado. Siendo que si el trabajador del Juzgado cumple con el método de trabajo del Juez, es bien ponderado, en caso contrario es puesto "a disposición", es decir; se solicita su cambio por otro personal. Es por esta razón se reporta una gran cantidad de rotaciones de personal sin ningún criterio técnico. Sólo en el primer semestre del 20011, en la Corte Superior de Justicia de Ayacucho del Distrito Judicial de Ayacucho hubo más de 250 rotaciones de personal, número casi igual a la cantidad de trabajadores, lo que genera la consiguiente pérdida de horas hombre en el período de aprendizaje del nuevo puesto. Al no existir un

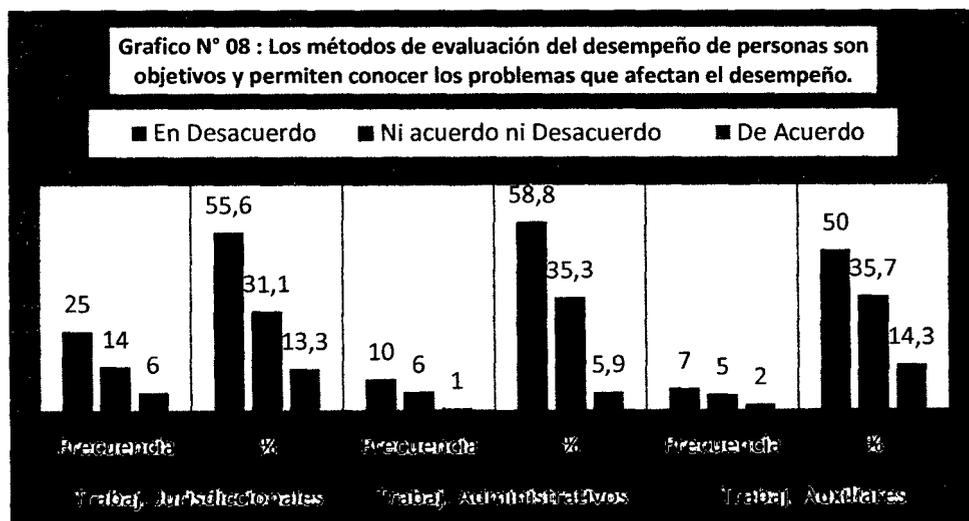
método de evaluación de personal, no se puede establecer métodos de capacitación para el mejoramiento de procesos.

Cuadro N° 8.- Los métodos de evaluación del desempeño de personas son objetivos y permiten conocer los problemas que afectan el desempeño

Alternativa	Trabajadores Jurisdiccionales		Trabajadores Administrativos		Trabajadores Auxiliares	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
En Desacuerdo	25	55.6	10	58.8	7	50
Ni acuerdo ni Desacuerdo	14	31.1	6	35.3	5	35.7
De Acuerdo	6	13.3	1	5.9	2	14.3
Total	45	100	17	100	14	100

Fuente: Encuesta Gestión del Talento Humano en la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho - Julio, 2011

Elaboración: Propia



Fuente: Encuesta Gestión del Talento Humano en la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho - Julio, 2011

Elaboración: Propia

Resultados

El 55.6% de los trabajadores jurisdiccionales entrevistados responden estar en desacuerdo, el 31.1% es indiferente y el 13.3% está de acuerdo.

El 58.8% de los trabajadores Administrativos entrevistados responden estar en desacuerdo, el 35.3 % es indiferente y el 5.9% está de acuerdo.

El 50% de los Trabajadores Auxiliares entrevistados responden estar en desacuerdo, el 35.7% es indiferente y el 14.3% está de acuerdo.

En promedio el 54.8% del total de los trabajadores entrevistados de la Corte Superior de Justicia de Ayacucho del Distrito Judicial de Ayacucho no está de acuerdo, el 34.0% es indiferente y el 11.2% si está de acuerdo

Análisis e interpretación

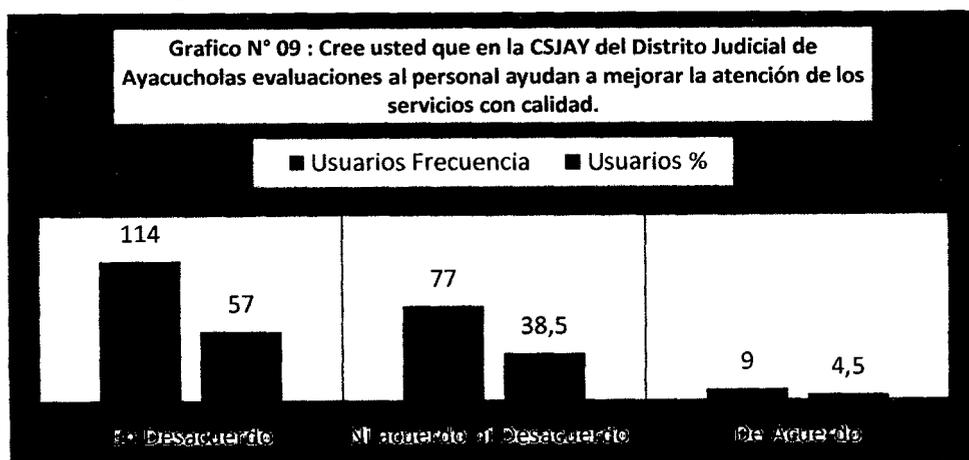
Está situación refleja que la mayoría de los trabajadores no están de acuerdo con que los métodos de evaluación del desempeño de personas sean objetivos, que ayuden a conocer los problemas que afectan el desempeño de las personas; y que actualmente sólo se evalúan aspectos irrelevantes y subjetivos, sin que permita analizar los procedimientos de trabajo a fin de encontrar los factores que influyen en el rendimiento de los trabajadores, y lograr diseñar programas de capacitación y/o mejoras de procedimiento de los trabajadores.

Cuadro N° 9.- Cree usted que en la Corte Superior de Justicia de Ayacucho del Distrito Judicial de Ayacucho las evaluaciones al personal ayudan a mejorar la atención de los servicios con calidad

Alternativa	Usuarios	
	Frecuencia	%
En Desacuerdo	114	57
Ni acuerdo ni Desacuerdo	77	38.5
De Acuerdo	9	4.5
Total	200	100

Fuente: Encuesta Gestión del Talento Humano en la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho - Julio, 2011

Elaboración: Propia



Fuente: Encuesta Gestión del Talento Humano en la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho - Julio, 2011

Elaboración: Propia

Resultados

El 57% del público usuario entrevistado responde estar en desacuerdo, el 38.5% es indiferente y el 4.5% está de acuerdo.

Análisis e interpretación

Se puede deducir de la percepción del público usuario, que una gran mayoría no está de acuerdo que las evaluaciones al personal ayudan a mejorar la atención de los servicios con calidad. Esto se puede comprobar con la opinión de los trabajadores entrevistados, quienes tienen una opinión desfavorable de los métodos de evaluación de Personas en la Corte Superior de Justicia de Ayacucho.

La Corte Superior de Justicia de Ayacucho del Distrito Judicial de Ayacucho debe establecer y aplicar un sistema de evaluación del desempeño de personas, que debe ser objetiva y conocida por todos los trabajadores, con indicadores claros de desempeño, recompensando y reconociendo a los trabajadores con un rendimiento superior. Retroalimentar al personal señalándoseles sus logros y sus deficiencias.

6.2.6 Remuneraciones

Las remuneraciones del Poder Judicial paradójicamente son los más bajos de la Administración Pública, a pesar de que las funciones que desarrollan los trabajadores del Poder Judicial del Distrito Judicial de Ayacucho exigen dedicación exclusiva y mucha responsabilidad, con las consiguientes consecuencias penales y laborales que éste acarrea.

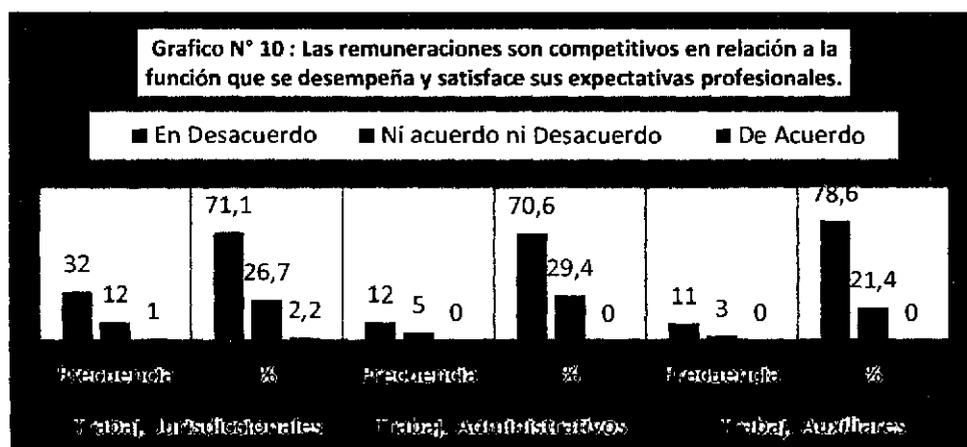
Como se puede ver en el Anexo C, hay una gran diferencia de sueldos de otras instituciones con respecto a los trabajadores del Poder Judicial. Esta situación ha generado gran descontento en los trabajadores del Poder Judicial del Distrito Judicial de Ayacucho, siendo año tras año motivo de huelgas y luchas sindicales de reivindicación salarial. Es el mayor factor desmotivador del trabajador, que se presta para algunas irregularidades como las prebendas y otros actos de corrupción de algunos malos empleados del Poder Judicial.

Cuadro N° 10.- Las remuneraciones son competitivos en relación a la función que se desempeña y satisface sus expectativas profesionales

Alternativa	Trabajadores Jurisdiccionales		Trabajadores Administrativos		Trabajadores Auxiliares	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
En Desacuerdo	32	71.1	12	70.6	11	78.6
Ni acuerdo ni Desacuerdo	12	26.7	5	29.4	3	21.4
De Acuerdo	1	2.2	0	0	0	0
Total	45	100	17	100	14	100

Fuente: Encuesta Gestión del Talento Humano en la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho - Julio, 2011

Elaboración: Propia



Fuente: Encuesta Gestión del Talento Humano en la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho - Julio, 2011

Elaboración: Propia

Resultados

El 71.1% de los trabajadores jurisdiccionales entrevistados responden estar en desacuerdo, el 26.7% es indiferente y el 2.2% está de acuerdo.

El 70.6% de los trabajadores Administrativos entrevistados responden estar en desacuerdo, el 29.4 % es indiferente y el 0% está de acuerdo.

El 78.6% de los Trabajadores Auxiliares entrevistados responden estar en desacuerdo, el 21.4% es indiferente y el 0% está de acuerdo.

En promedio el 73.4% del total de los trabajadores entrevistados de la Corte Superior de Justicia de Ayacucho del Distrito Judicial de Ayacucho no está de

acuerdo, el 25.8% es indiferente y sólo el 0.7% si está de acuerdo.

Análisis e interpretación

Se puede colegir que la gran mayoría de los trabajadores no está de acuerdo con el sueldo que percibe, siendo este factor el más des motivante. Esta situación es comprensible, pues en la actualidad los sueldos que perciben los trabajadores son muy bajos en comparación con otros sectores.

La escala de remuneraciones van desde los S/. 720 de auxiliar judicial, S/. 1,300 del Secretario Judicial y S/. 1,700 de los Relatores de Sala.

Si se hace una comparación con otros sectores, se advierte que existe una diferencia sustancial, sin tener en cuenta la responsabilidad y la dedicación exclusiva que deberán mantener los trabajadores de acuerdo a la Ley Orgánica del Poder Judicial, que prohíbe que el abogado que labora en el Poder Judicial desarrollar actividades similares en otras Instituciones, o ejercer libremente la profesión fuera del horario de trabajo, salvo el de la docencia superior.

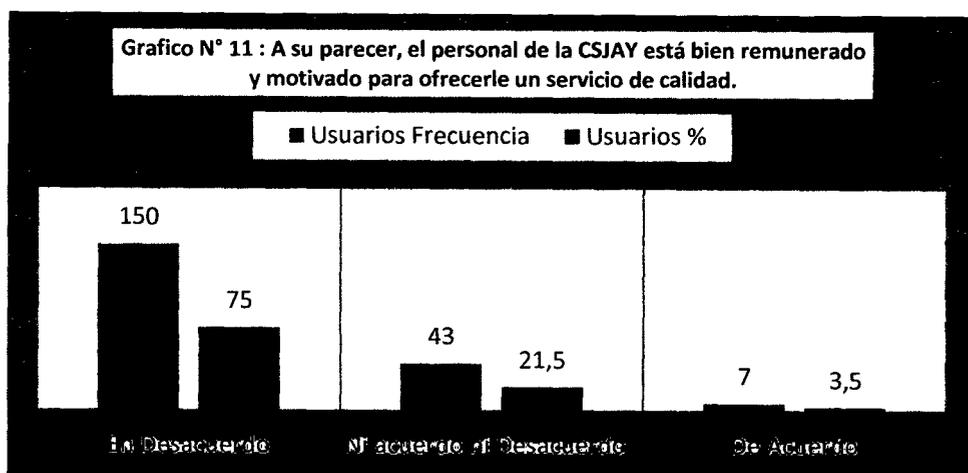
De acuerdo a la pirámide de necesidades de Maslow, los trabajadores de la Corte Superior de Justicia de Ayacucho del Distrito Judicial de Ayacucho no satisfacen ni siquiera las necesidades fisiológicas, en virtud que perciben salarios bajos con relación al costo de vida en el país y cubrir sus necesidades básicas. Se debe establecer una escala de salarios que sea digno para el personal del Poder Judicial, de acorde al nivel con otras instituciones del Estado, y se debe implementar programas de beneficios y servicios para los trabajadores, elevar el factor motivacional, y disminuir los actos de corrupción.

Cuadro N° 11.- A su parecer, el personal de la Corte Superior de Justicia de Ayacucho del Distrito Judicial de Ayacucho está bien remunerado y motivado para ofrecerle un servicio de calidad.

Alternativa	Usuarios	
	Frecuencia	%
En Desacuerdo	150	75
Ni acuerdo ni Desacuerdo	43	21.5
De Acuerdo	7	3.5
Total	200	100

Fuente: Encuesta Gestión del Talento Humano en la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho - Julio, 2011

Elaboración: Propia



Fuente: Encuesta Gestión del Talento Humano en la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho - Julio, 2011
 Elaboración: Propia

Resultados

El 75% del público usuario entrevistado responde estar en desacuerdo, el 21.5% es indiferente y sólo un 3.5% está de acuerdo.

Análisis e interpretación

Se puede deducir de la percepción del público usuario, que una gran mayoría no está de acuerdo que el personal de la Corte Superior de Justicia de Ayacucho del Distrito Judicial de Ayacucho está bien remunerado y motivado para ofrecerle un servicio de calidad. Esto se puede comprobar con la opinión de los trabajadores entrevistados, quienes tienen una opinión muy desfavorable de la remuneración que perciben los trabajadores del Poder Judicial de la Corte Superior de Justicia de Ayacucho del Distrito Judicial de Ayacucho.

6.2.7 Beneficios o programas de incentivos

No existen beneficios o programas de incentivos para los trabajadores del Poder Judicial del Distrito Judicial de Ayacucho, a diferencia como sí existen en otras Instituciones del país como son: Seguro Social, Policía Nacional Ministerio de Salud, Gobierno Regional, Universidades, etc., entidades públicas que cuentan con beneficios como: programas de vivienda, seguro de salud particular, convenios con Universidades, bolsas de víveres, programas de extensión, etc. Esta situación coloca al Poder Judicial, como una de las Instituciones peor desatendidas

y desmotivadas del Sector Público.

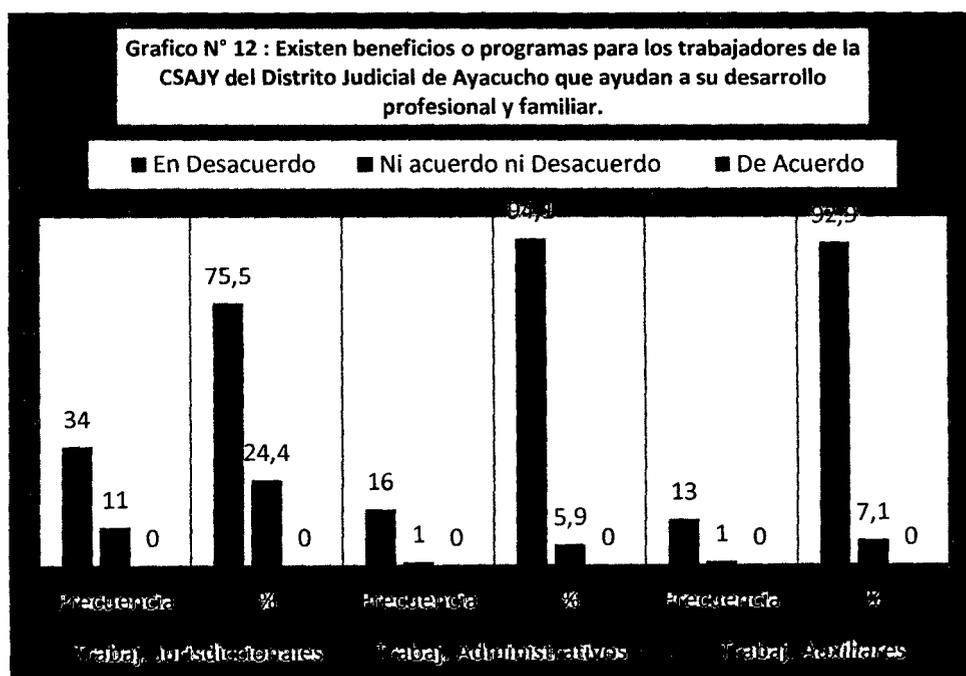
No existen programas de apoyo o facilidades para el desarrollo profesional, si el trabajador desea seguir estudios de maestría y/o doctorado, el mismo tiene que asumir con su propio peculio, y a frecuentemente no está en condiciones económicas de afrontarlo, debido a los bajos sueldos que percibe.

Cuadro N° 12.- Existen beneficios o programas para los trabajadores de la Corte Superior de Justicia de Ayacucho del Distrito Judicial de Ayacucho que ayudan a su desarrollo profesional y familiar

Alternativa	Trabajadores Jurisdiccionales		Trabajadores Administrativos		Trabajadores Auxiliares	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
En Desacuerdo	34	75.5	16	94.1	13	92.9
Ni acuerdo ni Desacuerdo	11	24.4	1	5.9	1	7.1
De Acuerdo	0	0	0	0	0	0
Total	45	100	17	100	14	100

Fuente: Encuesta Gestión del Talento Humano en la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho - Julio, 2011

Elaboración: Propia



Fuente: Encuesta Gestión del Talento Humano en la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho - Julio, 2011

Elaboración: Propia

Resultados

El 75.5% de los trabajadores jurisdiccionales entrevistados responden estar en desacuerdo, el 24.4% es indiferente y el 0% está de acuerdo.

El 94.1% de los trabajadores Administrativos entrevistados responden estar en desacuerdo, el 5.9 % es indiferente y el 0% está de acuerdo.

El 92.9% de los Trabajadores Auxiliares entrevistados responden estar en desacuerdo, el 7.1% es indiferente y el 0% está de acuerdo.

Análisis e interpretación

En promedio el 87.5% del total de los trabajadores entrevistados de la Corte Superior de Justicia de Ayacucho del Distrito Judicial de Ayacucho no está de acuerdo, el 12.5% es indiferente y el 0% si está de acuerdo.

Este alto nivel de desaprobación muestra claramente que en el Poder Judicial, no se han desarrollado programas para los trabajadores de la CSAJY del Distrito Judicial de Ayacucho que coadyuven a lograr su desarrollo profesional y familiar. No existe una política específica de incentivos o motivación de los trabajadores, lo que constituye una de las fuentes de insatisfacción del Personal.

6.2.8 Servicios

Los trabajadores están asegurados por Ley a Essalud, y en muchas ocasiones no pueden asistir a este servicio cuando tienen problemas de salud, al no disponer del tiempo necesario para gestionar los trámites.

A la fecha en la Corte Superior de Justicia de Ayacucho del Distrito Judicial de Ayacucho sólo se dispone una Asistente Social para más de 200 trabajadores, quien mayormente se encuentra muy ocupada gestionando trámites de los Magistrados, desatendiendo en muchos casos al trabajador de menor rango.

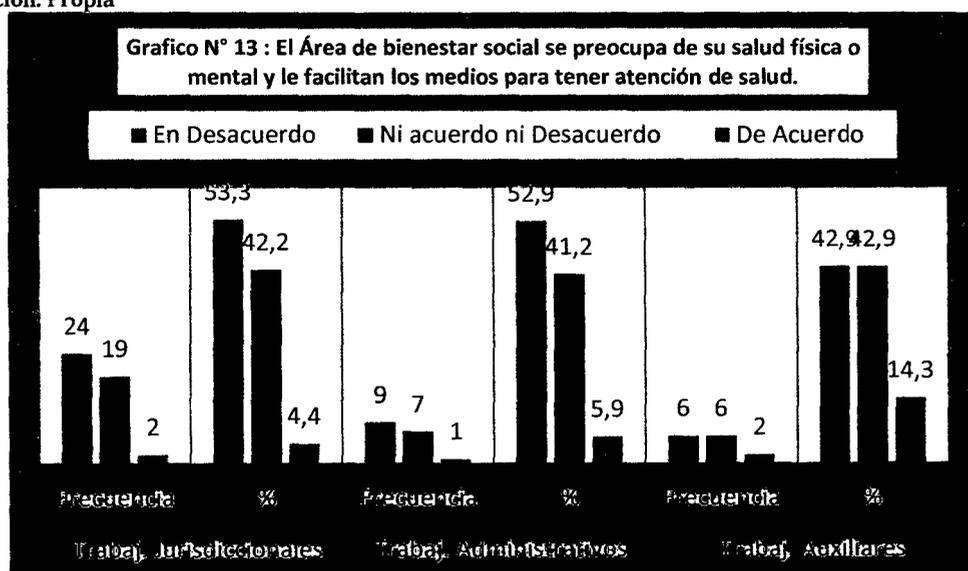
No se ha diseñado en este sentido un programa de calidad de vida en el trabajo, con la intención de preservar la salud y el bienestar para elevar el nivel de satisfacción de los trabajadores.

Cuadro N° 13.- El Área de bienestar social se preocupa de su salud física o

mental y le facilitan los medios para tener atención de salud

Alternativa	Trabajadores Jurisdiccionales		Trabajadores Administrativos		Trabajadores Auxiliares	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
En Desacuerdo	24	53.3	9	52.9	6	42.9
Ni acuerdo ni Desacuerdo	19	42.2	7	41.2	6	42.9
De Acuerdo	2	4.4	1	5.9	2	14.3
Total	45	100	17	100	14	100

Fuente: Encuesta Gestión del Talento Humano en la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho - Julio, 2011
Elaboración: Propia



Fuente: Encuesta Gestión del Talento Humano en la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho - Julio, 2011
Elaboración: Propia

Resultados

El 53.3% de los trabajadores jurisdiccionales entrevistados responden estar en desacuerdo, el 42.2% es indiferente y el 4.4% está de acuerdo.

El 52.9% de los trabajadores Administrativos entrevistados responden estar en desacuerdo, el 41.2 % es indiferente y el 5.9% está de acuerdo.

El 42.9% de los Trabajadores Auxiliares entrevistados responden estar en desacuerdo, el 42.9% es indiferente y el 14.3% está de acuerdo.

En promedio el 49.7% del total de los trabajadores entrevistados de la Corte Superior de Justicia de Ayacucho del Distrito Judicial de Ayacucho, no está de acuerdo, el 42.1% es indiferente y el 8.2% si está de acuerdo.

Análisis e interpretación

Se puede colegir de lo anterior que más del 49.7% de los trabajadores de la Corte Superior de Justicia de Ayacucho del Distrito Judicial de Ayacucho perciben que la institución no se preocupa de su bienestar físico y mental, que les permita elevar su calidad de vida en el trabajo y desempeñarse mejor en el centro de labores.

Desarrollo de personas en la corte Superior de Justicia de Ayacucho.

6.2.9 Entrenamiento

Existe muy poco entrenamiento en la CSAJY del Distrito Judicial de Ayacucho, las labores rutinarias observan una curva de aprendizaje en forma de "S" en base a la experiencia personal y la capacidad de autoaprendizaje en el tiempo. Se necesita un Área encargada de brindar entrenamiento, siendo el aprendizaje mayormente por prueba y error. Sólo los procesos donde intervienen las aplicaciones informáticas tienen un entrenamiento básico para los trabajadores nuevos por parte del personal de informática.

También existe un problema crucial con los trabajadores administrativos, pues cuando se dan las rotaciones, el trabajador que deja el puesto nunca da una pequeña capacitación o indicación al trabajador que le está reemplazando, teniéndose que arreglárselas éste último por su cuenta, con la consiguiente pérdida de varias horas-hombre en el aprendizaje.

Las capacitaciones en la Corte Superior de Justicia de Ayacucho del Distrito Judicial de Ayacucho se limitan a charlas y seminarios de 2 a 4 horas, en muchas ocasiones son realizadas cuando está *ad portas* algún aniversario institucional. También hay aquellas Capacitaciones oficiales que son obligatorias, organizadas cuando se trata de algún cambio importante de los procesos, generalmente programados por la sede central de Lima, de carácter obligatorio, siendo mayormente de carácter informativo y programados en horas fuera el periodo laboral.

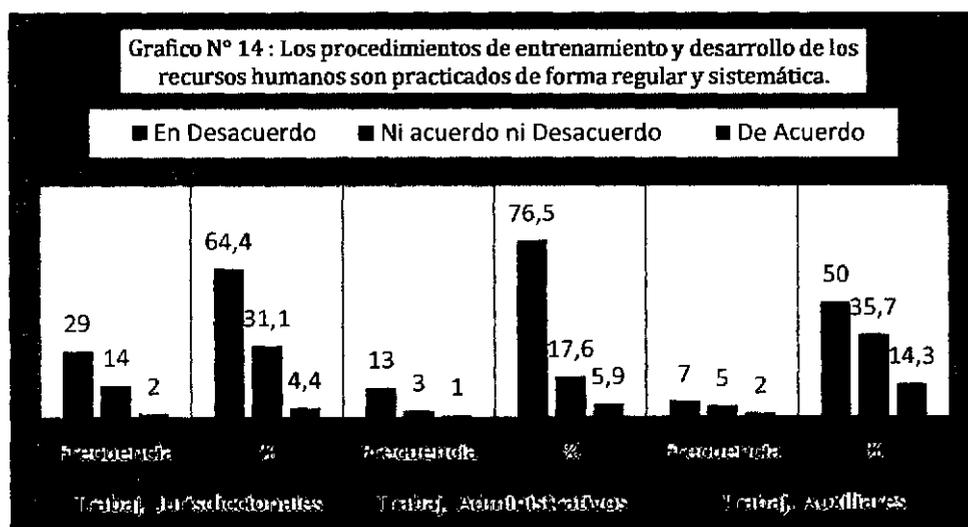
La Corte Superior de Justicia de Ayacucho del Distrito Judicial de Ayacucho debe desarrollar un permanente programa de capacitación, con

énfasis en el perfeccionamiento de habilidades creativas, motivacionales y de desarrollo humano para aprovechar el talento de cada persona y evaluar sus resultados.

Cuadro N° 14.- Los procedimientos de entrenamiento y desarrollo de los recursos humanos son practicados de forma regular y sistemática

Alternativa	Trabajadores Jurisdiccionales		Trabajadores Administrativos		Trabajadores Auxiliares	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
En Desacuerdo	29	64.4	13	76.5	7	50
Ni acuerdo ni Desacuerdo	14	31.1	3	17.6	5	35.7
De Acuerdo	2	4.4	1	5.9	2	14.3
Total	45	100	17	100	14	100

Fuente: Encuesta Gestión del Talento Humano en la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho - Julio, 2011 Elaboración: Propia



Fuente: Encuesta Gestión del Talento Humano en la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho - Julio, 2011

Elaboración: Propia

Resultados

El 64.4% de los trabajadores jurisdiccionales entrevistados responden estar en desacuerdo, el 31.1% es indiferente y el 4.4% está de acuerdo.

El 76.5% de los trabajadores Administrativos entrevistados responden estar en desacuerdo, el 17.6 % es indiferente y el 5.9% está de acuerdo.

El 50.0% de los Trabajadores Auxiliares entrevistados responden estar en desacuerdo, el 35.7% es indiferente y el 14.3% está de acuerdo.

En promedio el 63.6% del total de los trabajadores entrevistados de la Corte Superior de Justicia de Ayacucho del Distrito Judicial de Ayacucho no está de acuerdo, el 28.1% es indiferente y el 8.2% si está de acuerdo

Análisis e interpretación

Como se puede apreciar un gran porcentaje de los trabajadores cree que los procedimientos de entrenamiento y desarrollo de los recursos humanos no son practicados de forma regular y sistemática.

Esta situación se refleja porque no existe un área encargada de planificar y gestionar la capacitación del Personal de acuerdo a las necesidades reales de los trabajadores.

Si bien existe la Unidad Académica que está dirigida por un Vocal Superior, quien coordina las actividades de capacitación en adición a sus funciones habituales conjuntamente con la Oficina de Imagen Institucional, se encargan de programar sin un estudio previo alguno el programa de capacitación anual para el personal Jurisdiccional principalmente.

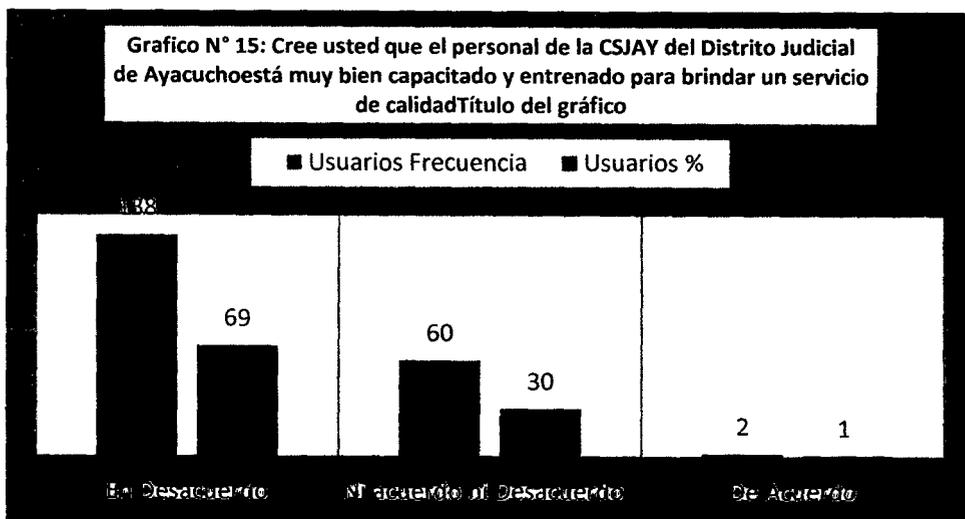
Debería de diseñarse el Plan de capacitación sobre el estudio previo de encuestas al personal, y determinar las materias en que los trabajadores requieran capacitarse, y de esta manera diseñar un plan de capacitación coherente y sostenible.

Cuadro N° 15.- Cree usted que el personal dela Corte Superior de Justicia de Ayacucho del Distrito Judicial de Ayacucho está muy bien capacitado y entrenado para brindar un servicio de calidad.

Alternativa	Usuarios	
	Frecuencia	%
En Desacuerdo	138	69
Ni acuerdo ni Desacuerdo	60	30
De Acuerdo	2	1
Total	200	100

Fuente: Encuesta Gestión del Talento Humano en la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho - Julio, 2011

Elaboración: Propia



Fuente: Encuesta Gestión del Talento Humano en la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho - Julio, 2011
Elaboración: Propia

Resultados

El 69% del público usuario entrevistado responde estar en desacuerdo, el 30 % es indiferente y el 1% está de acuerdo.

Análisis e interpretación

Se puede deducir de la percepción del público usuario, que una gran mayoría no está de acuerdo que el personal de la Corte Superior de Justicia de Ayacucho del Distrito Judicial de Ayacucho está muy bien capacitado y entrenado para brindar un servicio de calidad. Esto se puede comprobar con la opinión de los trabajadores entrevistados, quienes tienen una opinión muy desfavorable de los métodos de capacitación de los trabajadores de la Corte Superior de Justicia de Ayacucho del Distrito Judicial de Ayacucho.

6.2.10 Cambio y desarrollo de carrera

En la nueva Ley de Carrera Judicial, no se hace mención a los ascensos y promociones de los Trabajadores Jurisdiccionales del Poder Judicial del Distrito Judicial de Ayacucho. Cuando se habla del Poder Judicial realmente no se toma en cuenta, que más allá de los Magistrados, también existen otros trabajadores, como los Jurisdiccionales (Relatores, secretarios de Sala o de Juzgados, Asistentes Judiciales, Técnicos Judiciales, Auxiliares) y también personal Administrativo, lo que pone de manifiesto el carácter discriminatorio de este Poder del Estado, con otros

trabajadores que no sean Magistrados.

Está contemplado en el Reglamento de Trabajo las encargaturas dentro del Poder Judicial del Distrito Judicial de Ayacucho, mediante el cual se designan a aquellos trabajadores de rango inferior y que cumplen ciertos requisitos, poder asumir funciones del rango inmediato superior con la retribución pecuniaria correspondiente, sin embargo, estas encargaturas dentro de la Corte Superior de Justicia de Ayacucho del Distrito Judicial de Ayacucho no se realizan en base a una selección objetiva mediante un concurso interno, sino simplemente se apela a la discrecionalidad de las personas que toman decisiones sobre la asignación de estas encargaturas.

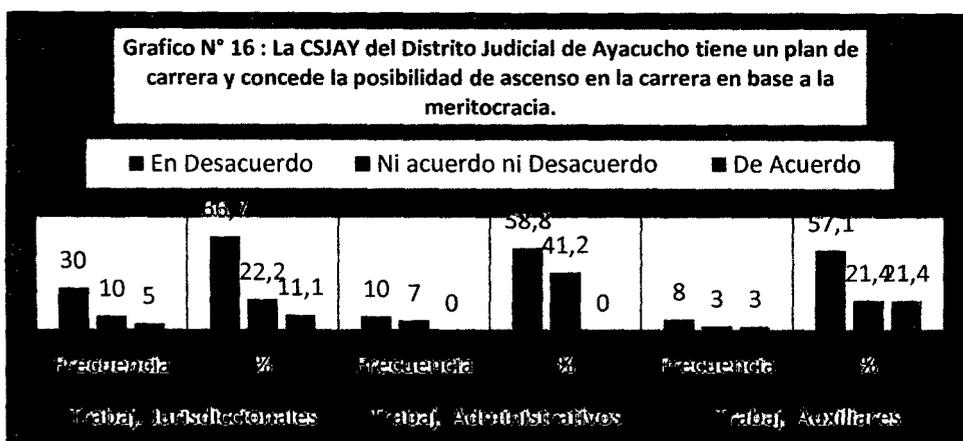
Para la rotación de personal, tampoco hay un criterio técnico ni evaluación objetiva del desempeño, sólo la decisión unilateral y discrecional del Juez o Jefe de Área es determinante. En la mayoría de los casos las rotaciones de personal y el desplazamiento de personal hacia otras subsedes son de carácter punitivo y por situaciones subjetivas, a pesar a estar prohibido por normas y el reglamento interno, haciéndose caso omiso de las mismas y aprovechando que los funcionarios de las Entidades encargadas de velar por los intereses y bienestar de los trabajadores no supervisen o defiendan los derechos de los trabajadores del Poder Judicial del Distrito Judicial de Ayacucho I, para evitar enfrentamientos o represalias con este Poder del Estado.

Cuadro N° 16.- La Corte Superior de Justicia de Ayacucho del Distrito Judicial de Ayacucho tiene un plan de carrera y concede la posibilidad de ascenso en la carrera en base a la meritocracia.

Alternativa	Trabajadores Jurisdiccionales		Trabajadores Administrativos		Trabajadores Auxiliares	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
En Desacuerdo	30	66.7	10	58.8	8	57.1
Ni acuerdo ni Desacuerdo	10	22.2	7	41.2	3	21.4
De Acuerdo	5	11.1	0	0	3	21.4
Total	45	100	17	100	14	100

Fuente: Encuesta Gestión del Talento Humano en la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho - Julio, 2011

Elaboración: Propia



Fuente: Encuesta Gestión del Talento Humano en la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho - Julio, 2011

Elaboración: Propia

Resultados

El 66.7% de los trabajadores jurisdiccionales entrevistados responden estar en desacuerdo, el 22.2% es indiferente y el 11.1% está de acuerdo.

El 58.8% de los trabajadores Administrativos entrevistados responden estar en desacuerdo, el 41.2 % es indiferente y el 0% está de acuerdo.

El 57.1% de los Trabajadores Auxiliares entrevistados responden estar en desacuerdo, el 21.4% es indiferente y el 21.4% está de acuerdo.

En promedio el 60.9% del total de los trabajadores entrevistados de la Corte Superior de Justicia de Ayacucho del Distrito Judicial de Ayacucho no está de acuerdo, el 28.3% es indiferente y el 10.8% si está de acuerdo.

Análisis e interpretación

Un gran porcentaje de los trabajadores de la Corte Superior de Justicia de Ayacucho del Distrito Judicial de Ayacucho está en desacuerdo con que la Corte Superior de Justicia de Ayacucho tiene un plan de carrera y concede la posibilidad de ascenso en la carrera en base a la meritocracia, y que más bien existe un inadecuado sistema de captación y ascenso de los cuadros profesionales, lo que genera deficiente desempeño profesional y falta de liderazgo.

6.2.11 Comunicación interna

En la Corte Superior de Justicia de Ayacucho, no existe un Área

encargada de las comunicaciones internas, que haga sentir al trabajador como parte integrante de la Corte Superior de Justicia de Ayacucho del Distrito Judicial de Ayacucho, y que su contribución no es sólo trabajo, es necesario para poder llevar adelante la institución, que no solamente es un miembro más, si no al contrario, un colaborador de la organización.

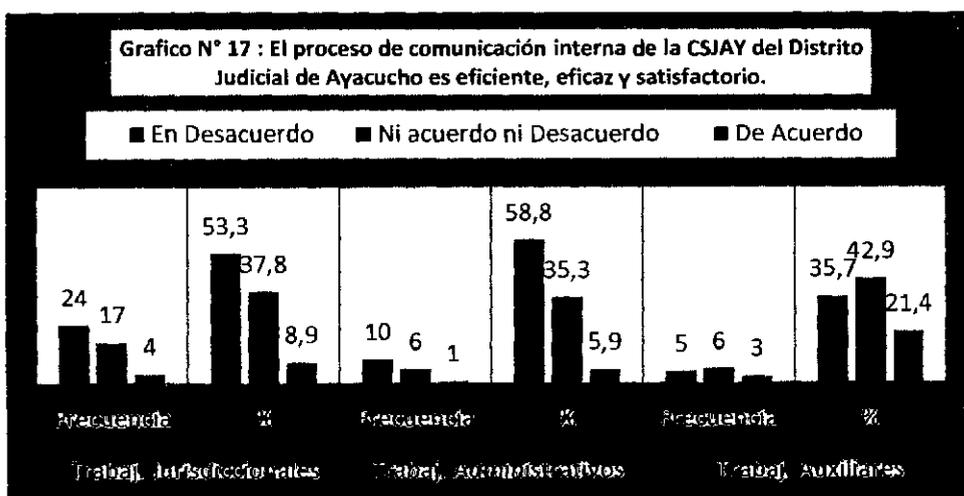
Por otra parte, dentro del organigrama funcional de la Corte Superior de Justicia de Ayacucho del Distrito Judicial de Ayacucho, existe la Oficina de Imagen Institucional, cuyas actividades están enmarcadas simplemente a resaltar las actividades que realiza el Presidente de la Corte, olvidándose de la labor que debiera llevar acabo internamente (endomarketing). Las comunicaciones internas siguen un patrón jerárquico vertical, que rinde culto a la formalidad y el autoritarismo.

Cuadro N° 17.- El proceso de comunicación interna de la Corte Superior de Justicia de Ayacucho del Distrito Judicial de Ayacucho es eficiente, eficaz y satisfactorio

Alternativa	Trabajadores Jurisdiccionales		Trabajadores Administrativos		Trabajadores Auxiliares	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
En Desacuerdo	24	53.3	10	58.8	5	35.7
Ni acuerdo ni Desacuerdo	17	37.8	6	35.3	6	42.9
De Acuerdo	4	8.9	1	5.9	3	21.4
Total	45	100	17	100	14	100

Fuente: Encuesta Gestión del Talento Humano en la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho - Julio, 2011

Elaboración: Propia



Fuente: Encuesta Gestión del Talento Humano en la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho - Julio, 2011

Elaboración: Propia

Resultados

El 53.3% de los trabajadores jurisdiccionales entrevistados responden estar en desacuerdo, el 37.8% es indiferente y el 8.9% está de acuerdo.

El 58.8% de los trabajadores Administrativos entrevistados responden estar en desacuerdo, el 35.3 % es indiferente y el 5.9% está de acuerdo.

El 35.7% de los Trabajadores Auxiliares entrevistados responden estar en desacuerdo, el 42.9% es indiferente y el 21.4% está de acuerdo.

En promedio el 49.3% del total de los trabajadores entrevistados de la Corte Superior de Justicia de Ayacucho del Distrito Judicial de Ayacucho no está de acuerdo, el 38.6% es indiferente y el 12.1% si está de acuerdo.

Análisis e interpretación

La mayoría de los trabajadores entrevistados no cree que el proceso de comunicación interna de la Corte Superior de Justicia de Ayacucho del Distrito Judicial de Ayacucho es eficiente, eficaz y satisfactorio, pues el Poder Judicial mantiene una estructura jerárquica vertical y por ende muchas veces antidemocrática, con una cultura altamente formalista, con rutinas de trabajo completamente burocráticas, con escasa comunicación entre juzgados y sedes judiciales, y marcos normativos poco transparentes.

6.2.12 Mantenimiento de las personas

Mantenimiento de las condiciones laborales de las personas

El ambiente de trabajo en la Corte Superior de Justicia de Ayacucho del Distrito Judicial de Ayacucho, en un gran porcentaje dista mucho de ofrecer un ambiente grato para el trabajo, por cuanto la edificación donde funcionan el 75% de las dependencias son construcciones del siglo XVIII, funcionando en un casona colonial que ha sido adaptada para el funcionamiento los Despachos de Salas, Juzgados, Secretarías de Juzgado y Oficinas administrativas. Las condiciones físicas de iluminación, ventilación, acústica no cumplen con los estándares necesarios en la actualidad, muchas oficinas adolecen de una buena iluminación, o de

temperatura ambiental de trabajo, habiendo casos críticos de ventilación como el Archivo general que está ubicado en un sótano. Otro problema se presenta en un sector del local que se ubica frente a las Oficinas del Gobierno Regional, donde con frecuencia se producen manifestaciones que entorpecen el normal desarrollo de las labores cotidianas de las dependencias ubicadas en este sector, por otro lado también la contaminación sonora y ambiental por el alto tránsito de vehículos por esta importante arteria genera estrés en los trabajadores.

Igualmente, al tratarse de edificaciones que datan de más de 300 años, obviamente las instalaciones de servicios como energía eléctrica y la red de datos son precarios, observándose cableado suelto por los pisos y tomacorrientes sobrecargados. Otro problema es el espacio de los ambientes, que en su mayoría son de 3m x 4m, donde se ubican como mínimo 4 a 5 trabajadores (en las secretarías de Juzgado), con sus respectivos escritorios y equipamiento informático, el mismo que sirve para atender al público usuario (litigante y abogado que tiene que leer sus expedientes), estando hacinados y atiborrados de expedientes.

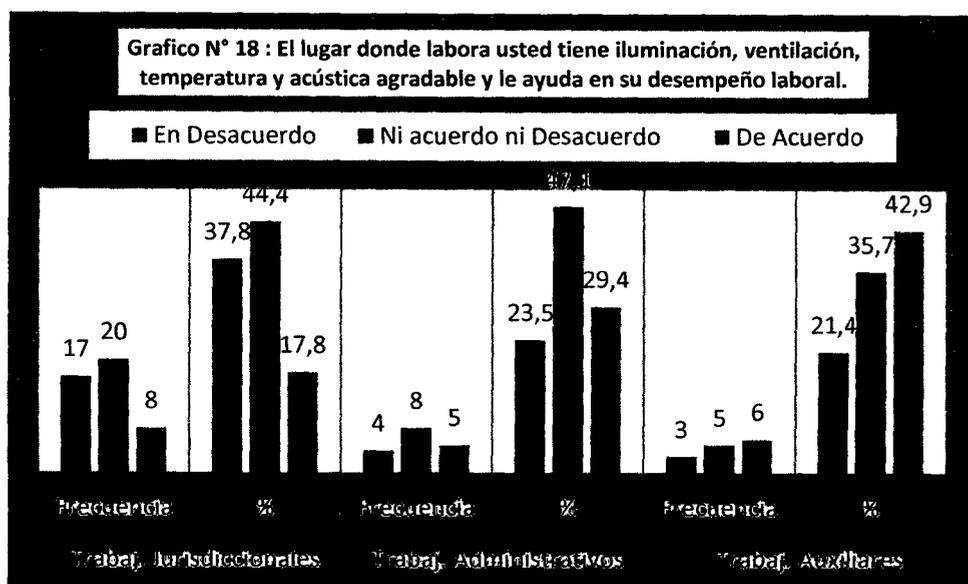
En la Corte Superior de Justicia de Ayacucho del Distrito Judicial de Ayacucho se tiene que mejorar las condiciones laborales de trabajo, a fin de elevar la calidad de vida en el trabajo de los empleados y lograr mejor la calidad de atención al público usuario.

Cuadro N° 18.- El lugar donde labora usted tiene iluminación, ventilación, temperatura y acústica agradable y le ayuda en su desempeño laboral.

Alternativa	Trabajadores Jurisdiccionales		Trabajadores Administrativos		Trabajadores Auxiliares	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
En Desacuerdo	17	37.8	4	23.5	3	21.4
Ni acuerdo ni Desacuerdo	20	44.4	8	47.1	5	35.7
De Acuerdo	8	17.8	5	29.4	6	42.9
Total	45	100	17	100	14	100

Fuente: Encuesta Gestión del Talento Humano en la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho - Julio, 2011

Elaboración: Propia



Fuente: Encuesta Gestión del Talento Humano en la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho - Julio, 2011

Elaboración: Propia

Resultados

El 37.8% de los trabajadores jurisdiccionales entrevistados responden estar en desacuerdo, el 44.4% es indiferente y el 17.8% está de acuerdo.

El 23.5% de los trabajadores Administrativos entrevistados responden estar en desacuerdo, el 47.1 % es indiferente y el 29.4% está de acuerdo.

El 21.4% de los Trabajadores Auxiliares entrevistados responden estar en desacuerdo, el 35.7% es indiferente y el 42.9% está de acuerdo.

En promedio el 27.6% del total de los trabajadores entrevistados de la Corte Superior de Justicia de Ayacucho del Distrito Judicial de Ayacucho no está de acuerdo, el 42.4% es indiferente y el 30.0% si está de acuerdo.

Análisis e interpretación

En general, los trabajadores opinan que el lugar donde laboran tiene regular iluminación, ventilación, temperatura y acústica agradable y les ayuda en su desempeño. Esto puede deducirse porque últimamente ha habido mejores en cuanto a la infraestructura, pero aun no se superan algunas deficiencias.

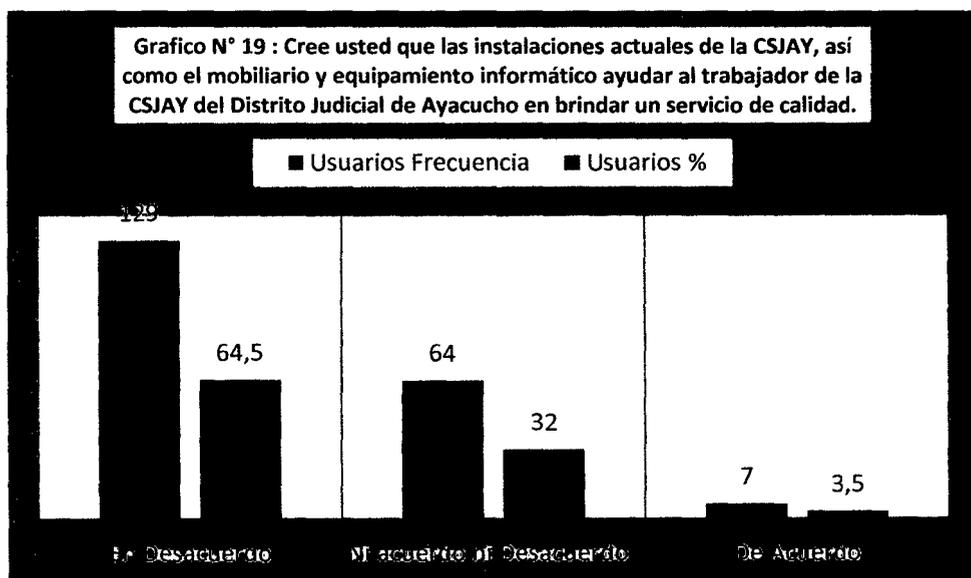
Cuadro N° 19.- Cree usted que las instalaciones actuales de la Corte Superior de

Justicia de Ayacucho del Distrito Judicial de Ayacucho así como el mobiliario y equipamiento informático ayudar al trabajador de la Corte Superior de Justicia de Ayacucho en brindar un servicio de calidad

Alternativa	Usuarios	
	Frecuencia	%
En Desacuerdo	129	64.5
Ni acuerdo ni Desacuerdo	64	32
De Acuerdo	7	3.5
Total	200	100

Fuente: Encuesta Gestión del Talento Humano en la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho - Julio, 2011

Elaboración: Propia



Fuente: Encuesta Gestión del Talento Humano en la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho - Julio, 2011

Elaboración: Propia

Resultados

El 64.5% del público usuario entrevistado responde estar en desacuerdo, el 32% es indiferente y el 3.5% está de acuerdo.

Análisis e interpretación

Se puede deducir de la percepción del público usuario, que una gran mayoría no está de acuerdo que las instalaciones actuales de la Corte Superior de Justicia de Ayacucho del Distrito Judicial de Ayacucho, así como el mobiliario y equipamiento informático ayudar al trabajador de la Corte Superior de

Justicia de Ayacucho en brindar un servicio de calidad.

Relación con las personas

No existen mecanismos efectivos de comunicación con los usuarios, como podría ser alguna Oficina de Orientación al usuario donde se les pueda informar sobre los servicios que brinda la Corte Superior de Justicia de Ayacucho y el estado de los expedientes

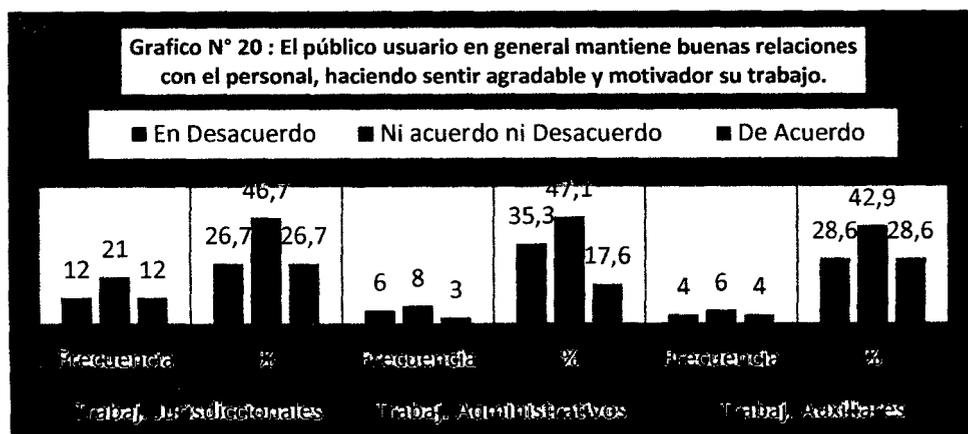
Si bien es cierto, existen las ventanillas de atención al público, para la recepción de todo tipo de documentos y escritos, no dan información precisa al público usuario. Es necesario que se implemente una oficina para la orientación al usuario, donde puedan asesorarlos mejor en el seguimiento de sus trámites, evitándose las consultas en las secretarías de los Juzgados, con la consiguiente pérdida de tiempo tanto para el usuario como para el trabajador del Juzgado en cuestión.

Cuadro N° 20.- El público usuario en general mantiene buenas relaciones con el personal, haciendo sentir agradable y motivador su trabajo

Alternativa	Trabajadores Jurisdiccionales		Trabajadores Administrativos		Trabajadores Auxiliares	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
En Desacuerdo	12	26.7	6	35.3	4	28.6
Ni acuerdo ni Desacuerdo	21	46.7	8	47.1	6	42.9
De Acuerdo	12	26.7	3	17.6	4	28.6
Total	45	100	17	100	14	100

Fuente: Encuesta Gestión del Talento Humano en la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho - Julio, 2011

Elaboración: propia



Fuente: Encuesta Gestión del Talento Humano en la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho - Julio, 2011

Elaboración: Propia

Resultados

El 26.7% de los trabajadores jurisdiccionales entrevistados responden estar en desacuerdo, el 46.7% es indiferente y el 26.7% está de acuerdo.

El 35.3% de los trabajadores Administrativos entrevistados responden estar en desacuerdo, el 47.1% es indiferente y el 17.6% está de acuerdo.

El 28.6% de los Trabajadores Auxiliares entrevistados responden estar endesacuerdo, el 42.9% es indiferente y el 28.6% está de acuerdo.

En promedio el 30.2% del total de los trabajadores entrevistados de la Corte Superior de Justicia de Ayacucho del Distrito Judicial de Ayacucho no está de acuerdo, el 45.5% es indiferente y el 24.3% si está de acuerdo.

Análisis e interpretación

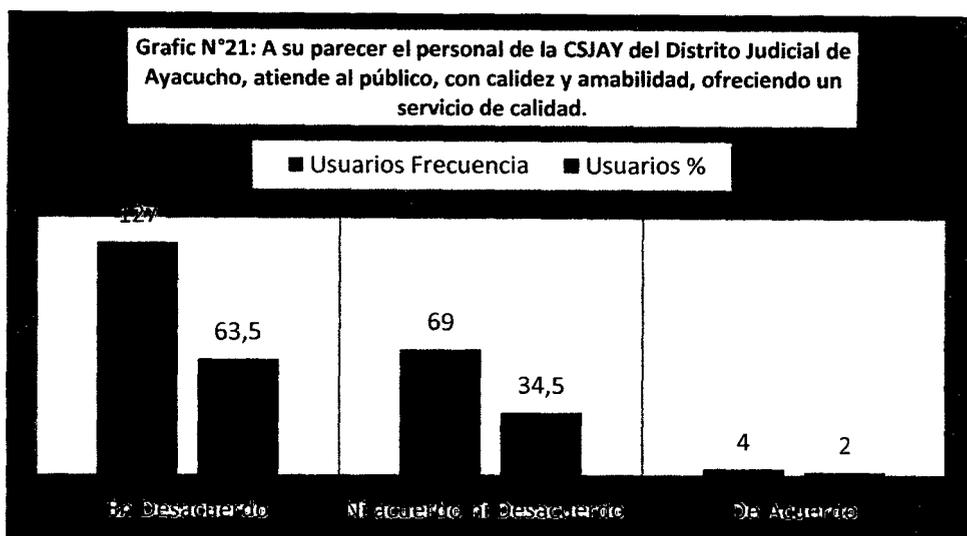
Se puede inferir de lo anterior, que las relaciones que mantienen con el público usuario no son malas ni buenas, y no tienen mayor incidencia en sus labores. La razón estriba en que el público usuario acude a las dependencias con una carga emocional predispuesta al enfrentamiento, motivado por la situación que atraviesan de mantener un juicio y que los procesos siempre están ralentizados por la excesiva carga procesal. La experiencia de los trabajadores en manejar estas situaciones emocionales juega un papel importante de calmar los ánimos exaltados.

Cuadro N° 21.- A su parecer el personal dela Corte Superior de Justicia de Ayacucho del Distrito Judicial de Ayacucho, atiende al público, con calidez y amabilidad, ofreciendo un servicio de calidad.

Alternativa	Usuarios	
	Frecuencia	%
En Desacuerdo	127	63.5
Ni acuerdo ni Desacuerdo	69	34.5
De Acuerdo	4	2
Total	200	100

Fuente: Encuesta Gestión del Talento Humano en la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho - Julio, 2011

Elaboración: Propia



Fuente: Encuesta Gestión del Talento Humano en la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho - Julio, 2011
 Elaboración: *Propia*

Resultados

El 63.5% del público usuario entrevistado responde estar en desacuerdo, el 34.5% es indiferente y el 2% está de acuerdo.

Análisis e interpretación

Se desprende de lo anterior que un considerable porcentaje del público usuario entrevistado no está de acuerdo el personal de la Corte Superior de Justicia de Ayacucho del Distrito Judicial de Ayacucho, atiende al público, con calidez y amabilidad, ofreciendo un servicio de calidad.

Mejoramiento de los procesos

El Poder Judicial, y en general el sistema de justicia en el Perú, adolece de serias y graves deficiencias, tales como las limitaciones o barreras para acceder a la justicia, el fracaso de los sistemas de resolución de conflictos, la corrupción, la morosidad y el alto costo de los procesos, la cultura judicial formal de excesiva reverencia a la letra de la ley y de culto al rito del proceso, la estructura vertical, autoritaria de una maquinaria judicial de inspiración decimonónica, poco acorde a los nuevos tiempos, sumado todo ello a una profunda crisis de recursos.

El sistema de administración de justicia, hoy llamado la impartición de justicia, no

sólo compete al Poder Judicial sino a un conjunto de entidades que coadyuvan en dicha función, de modo tal que si el sistema funciona mal, regular o bien, ello no sólo será responsabilidad del Poder Judicial sino también de las otras entidades o personas que se vinculan al sistema.

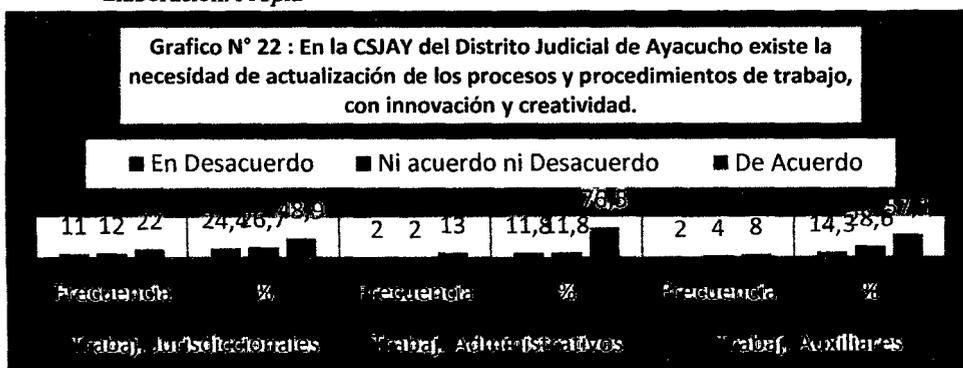
En efecto, si bien el Poder Judicial dirime conflictos imponiendo penas, adjudicando derechos o aclarando incertidumbres jurídicas no es menos cierto que para ello ocurra eficientemente necesita de la actuación, concurso y colaboración del Ministerio Público, de la Policía Nacional, de los abogados, de los peritos y de los justiciables, a los que se suma una relación interminable de instituciones y funcionarios que directa o indirectamente se vinculan al sistema. En suma, el sistema de justicia se asemeja una suerte de máquinas de engranaje que va a funcionar bien o no, dependiendo de que alguna de sus piezas no falle o camine a un ritmo diferente.

Cuadro N° 22.- En la Corte Superior de Justicia de Ayacucho del Distrito Judicial de Ayacucho existe la necesidad de actualización de los procesos y procedimientos de trabajo, con innovación y creatividad

Alternativa	Trabajadores Jurisdiccionales		Trabajadores Administrativos		Trabajadores Auxiliares	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
En Desacuerdo	11	24.4	2	11.8	2	14.3
Ni acuerdo ni Desacuerdo	12	26.7	2	11.8	4	28.6
De Acuerdo	22	48.9	13	76.5	8	57.1
Total	45	100	17	100	14	100

Fuente: Encuesta Gestión del Talento Humano en la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho - Julio, 2011

Elaboración: Propia



Fuente: Encuesta Gestión del Talento Humano en la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho - Julio, 2011

Elaboración: Propia

Resultados

El 24.4% de los trabajadores jurisdiccionales entrevistados responden estar en desacuerdo, el 26.7% es indiferente y el 48.9% está de acuerdo.

El 11.8% de los trabajadores Administrativos entrevistados responden estar en desacuerdo, el 11.8 % es indiferente y el 76.5% está de acuerdo.

El 14.3% de los Trabajadores Auxiliares entrevistados responden estar en desacuerdo, el 28.6% es indiferente y el 57.1% está de acuerdo.

En promedio el 16.8% del total de los trabajadores entrevistados de la Corte Superior de Justicia de Ayacucho del Distrito Judicial de Ayacucho no está de acuerdo, el 22.4% es indiferente y el 60.8% si está de acuerdo

Análisis e interpretación

En general un buen porcentaje de los trabajadores opina que es necesario un mejoramiento de los procesos judiciales, con innovación y creatividad, a fin de tener mayor celeridad en la resolución de los casos tramitados.

La CJSAY del Distrito Judicial de Ayacucho debe adecuarse a los cambios de contextos, a las exigencias del cliente ciudadano, adaptando los cambios tecnológicos, lo que debe lograrse con una eficiente gestión del talento humano, para mejorar las capacidades, fortalecer el compromiso e incentivar la acción para anticiparse a los nuevos desafíos, con la finalidad de brindar servicios judiciales con calidad de atención

6.2.13 Monitoreo de las personas

Sistemas de control

Existen dos tipos de control que se realizan en la Corte Superior de Justicia de Ayacucho del Distrito Judicial de Ayacucho, la de función Administrativa y la de función Jurisdiccional, que son realizadas por la Oficina de Administración y la Oficina de OCMA respectivamente.

El control administrativo consiste en la revisión del cumplimiento de

los procesos netamente administrativos, entre otros como el pago correspondiente de tasas y aranceles de los procesos judiciales, el seguimiento de los procesos administrativos como el archivamiento provisional de los expedientes, control de la carga efectiva de Expedientes Judiciales de los Juzgados, la evaluación in situ de las condiciones laborales de los locales y la recepción de peticiones de carácter logístico por parte de los Jueces de los Juzgados. Este control es programado para el año judicial para todos los órganos jurisdiccionales, y es efectuado por el Presidente y el Administrador de la Corte Superior de Justicia de Ayacucho del Distrito Judicial de Ayacucho, quienes luego del control de las Dependencias judiciales, emiten un acta de Visita Administrativa, y si es que encuentran alguna irregularidad funcional de los procesos judiciales, éstos son elevados con un informe a ODECMA para las investigaciones correspondientes y efectuar las correcciones pertinentes. Los asuntos de índole netamente administrativo son derivados a las oficinas administrativas para su atención correspondiente y de ser el caso gestionar ante la Gerencia General de Lima para la programación de gastos.

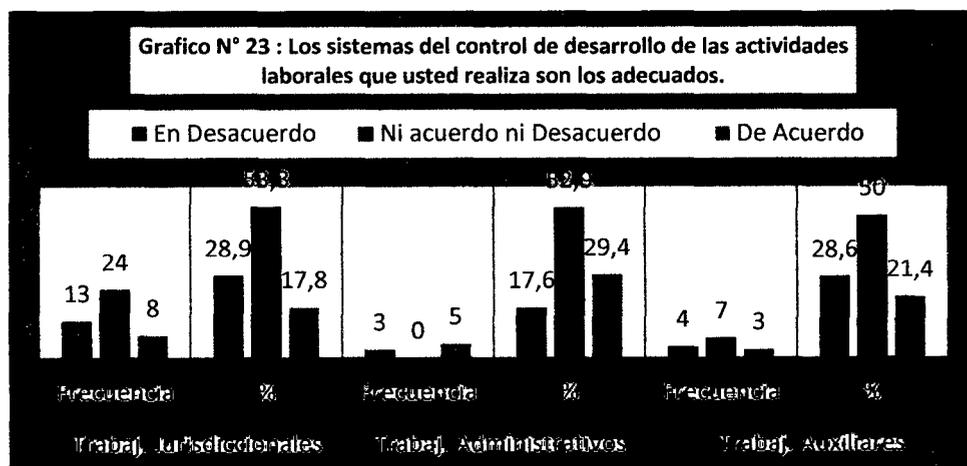
El control de OCMA desarrolla actividades de control preventivo, concurrente y posterior; respecto de todos los magistrados del Poder Judicial con excepción de los vocales de la Corte Suprema de Justicia de la República. Asimismo, su actividad contralora comprende a todos los auxiliares jurisdiccionales de éste poder del Estado. En el caso de la Corte Superior de Justicia de Ayacucho del Distrito Judicial de Ayacucho esta actividad lo desarrolla la Oficina Descentralizada de Control de la Magistratura (CODECMA).

Los controles son de dos tipos: de oficio donde se hace un control preventivo y la otra intervención es a solicitud de un justiciable que formaliza una queja sobre un proceso en particular hacia cualquier juzgado, donde la intervención del ODECMA se realiza a través de un expediente de investigación puede durar varios meses, y en la mayoría de los casos, los quejados son absueltos.

Cuadro N° 23.- Los sistemas del control de desarrollo de las actividades laborales que usted realiza son los adecuados.

Alternativa	Trabajadores Jurisdiccionales		Trabajadores Administrativos		Trabajadores Auxiliares	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
En Desacuerdo	13	28.9	2	17.6	4	28.6
Ni acuerdo ni Desacuerdo	24	53.3	9	52.9	7	50.0
De Acuerdo	8	17.8	9	29.4	3	21.4
Total	45	100	17	100	14	100

Fuente: Encuesta Gestión del Talento Humano en la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho - Julio 2011
Elaboración: Propia



Fuente: Encuesta Gestión del Talento Humano en la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho - Julio 2011
Elaboración: Propia

Resultados

El 28.9% de los trabajadores jurisdiccionales entrevistados responden estar en desacuerdo, el 53.3% es indiferente y el 17.8% está de acuerdo.

El 17.6% de los trabajadores Administrativos entrevistados responden estar en desacuerdo, el 52.9 % es indiferente y el 29.4% está de acuerdo.

El 28.6% de los Trabajadores Auxiliares entrevistados responden estar en desacuerdo, el 50% es indiferente y el 21.4% está de acuerdo.

En promedio el 25% del total de los trabajadores entrevistados de la Corte Superior de Justicia de Ayacucho del Distrito Judicial de Ayacucho, no está de acuerdo, el 52% es indiferente y el 22.8% si está de acuerdo.

Análisis e interpretación

Se puede inferir de lo anterior, que un gran porcentaje de los trabajadores opinan que son indiferentes los sistemas del control de desarrollo de las actividades laborales que realizan son los adecuados, esto motivado tal vez porque los controles realizados son rutinarios y mayormente sirven sólo para cumplir las normas de control.

Banco de datos

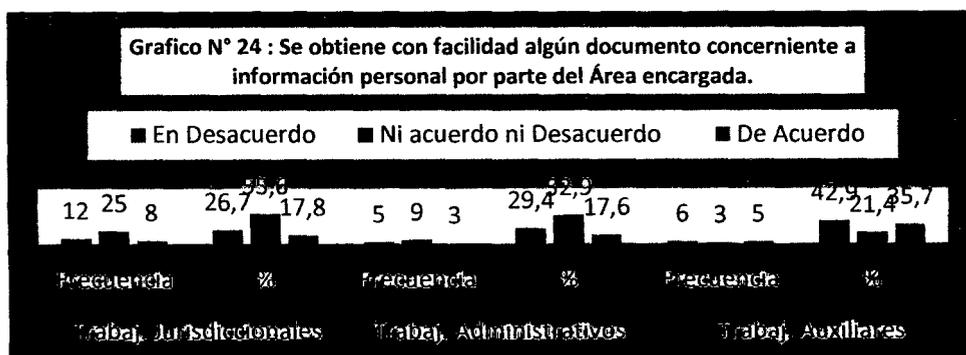
El banco de datos está constituido por los legajos personales de los trabajadores, consignándose toda información relevante sobre cada uno de ellos, y cuya actualización se realiza periódicamente. Esta información no se encuentra sistematizada, y cuando se necesita obtener información de algún trabajador es necesario recurrir a los archivos físicos con la consiguiente demora. No existe dentro de la estructura orgánica de la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho el Área de Escalafón, que se encargaría de manejar toda la información concerniente y proporcionar información en tiempo real.

Cuadro N° 24.- Se obtiene con facilidad algún documento concerniente a información personal por parte del Área encargada.

Alternativa	Trabajadores Jurisdiccionales		Trabajadores Administrativos		Trabajadores Auxiliares	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
En Desacuerdo	12	26.7	5	29.4	6	42.9
Ni acuerdo ni Desacuerdo	25	55.6	9	52.9	3	21.4
De Acuerdo	8	17.8	3	17.6	5	35.7
Total	45	100	17	100	14	100

Fuente: Encuesta Gestión del Talento Humano en la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho - Julio 2011

Elaboración: Propia



Fuente: Encuesta Gestión del Talento Humano en la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho - Julio 2011

Elaboración: Propia

Resultados

El 26.7% de los trabajadores jurisdiccionales entrevistados responden estar en desacuerdo, el 55.6% es indiferente y el 17.8% está de acuerdo.

El 29.4% de los trabajadores Administrativos entrevistados responden estar en desacuerdo, el 52.9 % es indiferente y el 17.6% está de acuerdo.

El 42.9% de los Trabajadores Auxiliares entrevistados responden estar en desacuerdo, el 21.4% es indiferente y el 35.7% está de acuerdo.

En promedio el 33.0% del total de los trabajadores entrevistados de la Corte Superior de Justicia de Ayacucho del Distrito Judicial de Ayacucho no está de acuerdo, el 43.3% es indiferente y el 23.7% si está de acuerdo.

Análisis e interpretación

La mayoría de los trabajadores entrevistados opinan que no obtienen información con la celeridad que desearían, y más bien con algo de retraso, debido a que no se cuenta con un banco de datos sistematizado que permite atender con rapidez., siendo necesario Implementar Sistemas de Información Gerencial, con banco de datos actualizados sobre el personal de la Corte Superior de Justicia de Ayacucho del Distrito Judicial de Ayacucho, como soporte para la planificación, toma de decisiones más eficientes sobre gestión del talento humano

Sistemas de información

Existe el sistema Sysper que maneja información básica de los trabajadores del Poder Judicial. Es un sistema que ha sido diseñado por la Gerencia de Personal del Poder Judicial y se encuentra aún en fase incipiente de desarrollo, siendo su punto de interés primordial el registro al día de altas y bajas de Personal entrante y saliente, a fin de evitar pagos indebidos o retrasos en los pagos.

Este sistema esta enlazado con el portal web del Poder Judicial y contiene información básica.

A la fecha no es tan útil para la toma de decisiones o efectuar funciones de

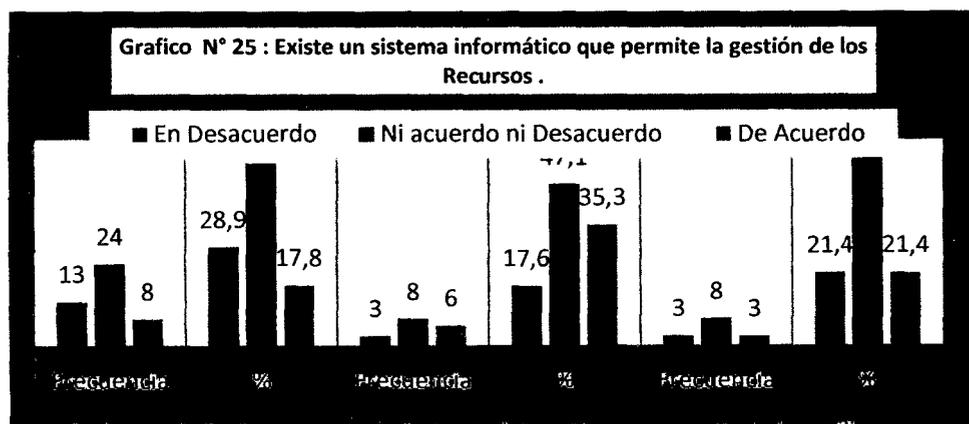
planificación, control y operaciones. Se tiene proyectado para años posteriores incrementar módulos y lograr que sea un Sistema de Información Gerencial de Gestión de Recursos Humanos.

Cuadro N° 25.- Existe un sistema informático que permite la gestión de los Recursos

Alternativa	Trabajadores Jurisdiccionales		Trabajadores Administrativos		Trabajadores Auxiliares	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
En Desacuerdo	13	28.9	3	17.6	3	21.4
Ni acuerdo ni Desacuerdo	24	53.3	8	47.1	8	57.1
De Acuerdo	8	17.8	6	35.3	3	21.4
Total	45	100	17	100	14	100

Fuente: Encuesta Gestión del Talento Humano en la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho – Julio 2011

Elaboración: Propia



Fuente: Encuesta Gestión del Talento Humano en la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho – Julio 2011

Elaboración: Propia

Resultados

El 28.9% de los trabajadores jurisdiccionales entrevistados responden estar en desacuerdo, el 53.3% es indiferente y el 17.8% está de acuerdo.

El 17.6% de los trabajadores Administrativos entrevistados responden estar en desacuerdo, el 47.1% es indiferente y el 35.3% está de acuerdo.

El 21.4% de los Trabajadores Auxiliares entrevistados responden estar en desacuerdo, el 57.1% es indiferente y el 21.4% está de acuerdo.

En promedio el 22.6% del total de los trabajadores entrevistados de la Corte Superior de Justicia de Ayacucho del Distrito Judicial de Ayacucho no está de acuerdo, el 52.5% es indiferente y el 24.8% si está de acuerdo.

Análisis e interpretación

La mayoría de los trabajadores entrevistados opina indiferentemente a que el Sistema Informático de Gestión de los Recursos Humanos funciona óptimamente. Esta percepción es motivada porque ellos no experimentan que existe eficiente gestión de personas en la Corte Superior de Justicia de Ayacucho.

Resultados

El 65.6% del público usuario entrevistado responde estar en desacuerdo, el 32.2% es indiferente y el 2.2% está de acuerdo.

Análisis e interpretación: Se desprende de lo anterior que un considerable porcentaje del público usuario entrevistado no está de acuerdo que la información que requiere sobre sus procesos son proporcionados con rapidez y confiabilidad.

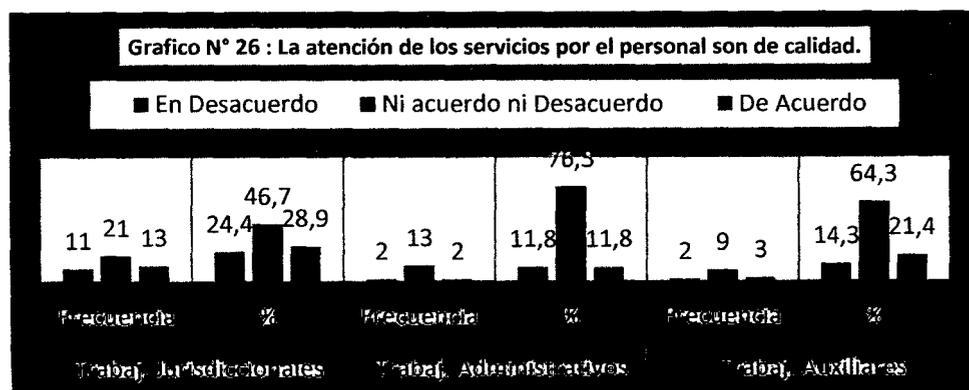
6.3 Calidad de atención de los servicios

Cuadro N° 26.- La atención de los servicios por el personal son de calidad

Alternativa	Trabajadores Jurisdiccionales		Trabajadores Administrativos		Trabajadores Auxiliares	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
En Desacuerdo	11	24.4	2	11.8	2	14.3
Ni acuerdo ni Desacuerdo	21	46.7	13	76.5	9	64.3
De Acuerdo	13	28.9	2	11.8	3	21.4
Total	45	100	17	100	14	100

Fuente: Encuesta Gestión del Talento Humano en la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho - Julio 2011

Elaboración: Propia



Fuente: Encuesta Gestión del Talento Humano en la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho - Julio 2011

Elaboración: Propia

Resultados

El 24.4% de los trabajadores jurisdiccionales entrevistados responden estar en desacuerdo, el 46.7% es indiferente y el 28.9% está de acuerdo.

El 11.8% de los trabajadores Administrativos entrevistados responden estar en desacuerdo, el 76.5 % es indiferente y el 11.8% está de acuerdo.

El 14.3% de los Trabajadores Auxiliares entrevistados responden estar en desacuerdo, el 64.3% es indiferente y el 21.4% está de acuerdo.

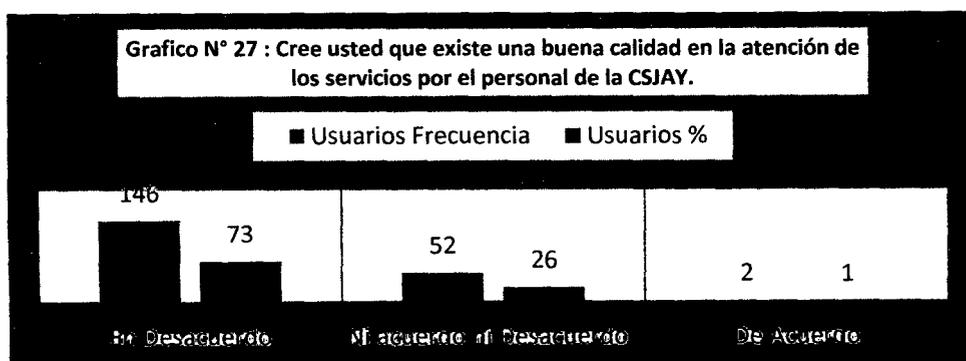
En promedio el 16.8% del total de los trabajadores entrevistados de la Corte Superior de Justicia de Ayacucho del Distrito Judicial de Ayacucho no está de acuerdo, el 62.5% es indiferente y el 21.4% si está de acuerdo.

Se puede concluir en términos generales de la opinión de los trabajadores entrevistados, que un porcentaje mayoritario considera que es regular la calidad de atención de los servicios judiciales en la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho.

Cuadro N° 27.- Cree usted que existe una buena calidad en la atención de los servicios por el personal dela Corte Superior de Justicia de Ayacucho del Distrito Judicial de Ayacucho.

Alternativa	Usuarios	
	Frecuencia	%
En Desacuerdo	146	73
Ni acuerdo ni Desacuerdo	52	26
De Acuerdo	2	1
Total	200	100

Fuente: Encuesta Gestión del Talento Humano en la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho – Julio 2011
Elaboración: Propia



Fuente: Encuesta Gestión del Talento Humano en la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho – Julio 2011
Elaboración: Propia

Resultados

El 73.1% del público usuario entrevistado responde estar en desacuerdo, el 25.8 % es indiferente y el 1.1% está de acuerdo.

Se concluye de lo anterior que un considerable porcentaje del público usuario entrevistado no está de acuerdo que en general, exista una buena calidad en la atención de los servicios por el personal de la Corte Superior de Justicia de Ayacucho.

6.4 RESULTADOS E INTERPRETACION DEL TRABAJO DE CAMPO EN LA CORTE SUPERIOR DE JUSTICIA DE AYACUCHO DEL DISTRITO JUDICIAL DE AYACUCHO – JULIO 2011 POR ESTAMENTO

Cuadro N° 28.

ADMINISTRACION DE PERSONAS	JURISDICCIONALES		ADMINISTRATIVOS		AUXILIARES	
	PERCEPCION FAVORABLE	PERCEPCION DESFAVORABLE	PERCEPCION FAVORABLE	PERCEPCION DESFAVORABLE	PERCEPCION FAVORABLE	PERCEPCION DESFAVORABLE
MEDIOS DE CONVOCATORIA	30.0 %	70.0 %	41.2 %	58.9 %	25.0 %	75.0 %
CRITERIOS DE SELECCION	21.1 %	78.9 %	41.2 %	58.9 %	25.0 %	75.0 %
CONTENIDOS DE PRUEBAS	38.9 %	61.1 %	41.1 %	58.9 %	25.0 %	71.4%
APLICACIÓN DE PERSONAS	JURISDICCIONALES		ADMINISTRATIVOS		AUXILIARES	
	PERCEPCION FAVORABLE	PERCEPCION DESFAVORABLE	PERCEPCION FAVORABLE	PERCEPCION DESFAVORABLE	PERCEPCION FAVORABLE	PERCEPCION DESFAVORABLE
INDUCCION DE PERSONAL	28.9 %	71.1 %	44.1 %	55.9 %	35.7 %	64.3 %
DISEÑOS DE CARGOS	30.0 %	70.0 %	38.2 %	61.8 %	32.1 %	67.9 %
EVALUACION DEL DESEMPEÑO	28.9 %	71.1 %	23.5 %	76.5 %	32.1 %	67.9 %
COMPENSACION DE PERSONAS	JURISDICCIONALES		ADMINISTRATIVOS		AUXILIARES	
	PERCEPCION FAVORABLE	PERCEPCION DESFAVORABLE	PERCEPCION FAVORABLE	PERCEPCION DESFAVORABLE	PERCEPCION FAVORABLE	PERCEPCION DESFAVORABLE
REMUNERACIONES	15.5 %	64.5 %	14.7 %	85.3 %	10.7 %	89.3 %
BERNEFICIOS O PROGRAMAS	12.8 %	88.2 %	2.9 %	97.1 %	3.6 %	96.4 %
SERVICIOS	25.6 %	74.4 %	26.5 %	73.5 %	35.7 %	64.3 %
DESARROLLO DE PERSONAS	JURISDICCIONALES		ADMINISTRATIVOS		AUXILIARES	
	PERCEPCION FAVORABLE	PERCEPCION DESFAVORABLE	PERCEPCION FAVORABLE	PERCEPCION DESFAVORABLE	PERCEPCION FAVORABLE	PERCEPCION DESFAVORABLE
ENTRENAMIENTO	20.0 %	80.0 %	14.7 %	85.3 %	32.2 %	67.9 %
CAMBIO DE DESARROLLO DE CARRERA	22.2 %	77.8 %	20.6 %	79.4 %	32.0 %	68.0 %

COMUNICACIÓN INTERNA	27.8 %	72.2 %	23.5 %	76.5 %	42.8 %	57.1 %
MANTENIMIENTO DE LAS CONDICIONES LABORALES DE LAS PERSONAS	JURISDICCIONALES		ADMINISTRATIVOS		AUXILIARES	
	PERCEPCION FAVORABLE	PERCEPCION DESFAVORABLE	PERCEPCION FAVORABLE	PERCEPCION DESFAVORABLE	PERCEPCION FAVORABLE	PERCEPCION DESFAVORABLE
MANTENIMIENTO CONDICIONES	40.0 %	60.0 %	52.9 %	47.1 %	60.7 %	39.3 %
RELACION CON LAS PERSONAS	50.0%	50.0 %	41.1 %	58.9 %	50.0 %	50.0 %
MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS	62.2 %	37.8 %	82.3 %	17.7 %	71.4 %	28.6 %

MONITOREO DE PERSONAS	JURISDICCIONALES		ADMINISTRATIVOS		AUXILIARES	
	PERCEPCION FAVORABLE	PERCEPCION DESFAVORABLE	PERCEPCION FAVORABLE	PERCEPCION DESFAVORABLE	PERCEPCION FAVORABLE	PERCEPCION DESFAVORABLE
SISTEMAS DE CONTROL	44.5 %	55.6 %	55.9 %	44.1 %	46.4 %	53.6 %
BANCO DE DATOS	45.6 %	54.5 %	44.1 %	55.9 %	46.4 %	53.6 %
SISTEMAS DE INFORMACION	44.4 %	55.6 %	58.8 %	41.2 %	50.0 %	50.0 %
PROMEDIO	32.7	67.3 %	32.1 %	62.9 %	36.7 %	63.3 %

Fuente: Encuesta Gestión del Talento Humano en la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho - Julio, 2011

Elaboración: Propia

Cuadro N° 29

Resultados del cuestionario que mide la Calidad de Atención en el servicio que brinda la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho.

Preguntas	Percepcion Favorable %	Percepcion Desfavorable %
Cree Ud. Que los concursos para selección de personal para la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho son los más óptimos para captar Profesionales con calidad de servicio	21.5	78.5
Cree Ud. Que los trabajadores de la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho han sido informados para brindar un servicio de calidad a los usuarios	18.3	81.7

Cree Ud. Que en la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho existen controles sobre el personal que ayudan a mejorar la atención de los servicios con calidad	23.65	76.35
A su parecer el personal de la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho está bien remunerado y motivado para ofrecerle un servicio de calidad	13.95	86.05
Cree Ud. Que el personal de la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho está muy bien capacitado y entrenado para brindar un servicio de calidad	16.15	83.85
Cree Ud. Que las instalaciones actuales de la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho, así como el mobiliario y equipamiento informático ayudan al trabajador de la CSJAY en brindar un servicio de calidad.	19.35	80.65
A su parecer el personal de la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho, atiende al público, con calidez y amabilidad, ofreciendo un servicio de calidad	19.4	80.6
Cree Ud. Que el mobiliario y equipamiento informático de la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho ayudan al trabajador en brindar un servicio de calidad.	20.0	80.0
Cree Ud. Que la información que Ud. Requiere sobre sus procesos son proporcionados con rapidez y confiabilidad.	18.3	81.7
Cree Ud. Que existe una buena calidad de atención de los servicios por el personal de la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho.	14.0	86.0
PROMEDIO	18.5	81.5

Fuente: Encuesta Gestión del Talento Humano en la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho – Julio, 2011

Elaboración: Propia

6.5 CONTRASTACIÓN Y CONVALIDACIÓN DE HIPÓTESIS

Hipótesis primera de investigación

Los aciertos en la gestión del talento humano en el personal jurisdiccional, administrativo y auxiliar influyen en la calidad de atención de los servicios judiciales en la Corte Superior de Justicia de Ayacucho del Distrito Judicial de Ayacucho.

Hipótesis nula

La Gestión del Talento Humano en el Personal Jurisdiccional, administrativo y contratado no influye DESFAVORABLEMENTE en la calidad de atención de los Servicios Judiciales en la Corte Superior de Justicia de Ayacucho del Distrito Judicial de Ayacucho. Es decir, existe una percepción favorable igual al 50%, considerando que la muestra está definida como variable aleatoria cuantitativa.

Cuadro N° 30: RESULTADOS DE LA PERCEPCIÓN DEL PERSONAL JURISDICCIONAL

ADMINISTRACION DE PERSONAS	JURISDICCIONALES	
	PERCEPCION FAVORABLE	PERCEPCION DESFAVORABLE
MEDIOS DE CONVOCATORIA	30.0 %	70.0 %
CRITERIOS DE SELECCION	21.1 %	78.9 %
CONTENIDOS DE PRUEBAS	38.9 %	61.1 %
APLICACIÓN DE PERSONAS	JURISDICCIONALES	
	PERCEPCION FAVORABLE	PERCEPCION DESFAVORABLE
INDUCCION DE PERSONAL	30.0 %	70.0 %
DISEÑOS DE CARGOS	21.1 %	78.9 %
EVALUACION DEL DESEMPEÑO	38.9 %	61.1 %
COMPENSACION DE PERSONAS	JURISDICCIONALES	
	PERCEPCION FAVORABLE	PERCEPCION DESFAVORABLE
REMUNERACIONES	15.5 %	64.5 %
BERNEFICIOS O PROGRAMAS	12.8 %	88.2 %
SERVICIOS	25.6 %	74.4 %
DESARROLLO DE PERSONAS	JURISDICCIONALES	
	PERCEPCION FAVORABLE	PERCEPCION DESFAVORABLE
ENTRENAMIENTO	20.0 %	80.0 %
CAMBIO DE DESARROLLO DE CARRERA	22.2 %	77.8 %
COMUNICACIÓN INTERNA	27.8 %	72.2 %

MANTENIMIENTO DE LAS CONDICIONES LABORALES DE LAS PERSONAS	JURISDICCIONALES	
	PERCEPCION FAVORABLE	PERCEPCION DESFAVORABLE
MANTENIMIENTO CONDICIONES	40.0 %	60.0 %
RELACION CON LAS PERSONAS	50.0%	50.0 %
MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS	62.2 %	37.8 %
MONITOREO DE PERSONAS	JURISDICCIONALES	
	PERCEPCION FAVORABLE	PERCEPCION DESFAVORABLE
SISTEMAS DE CONTROL	44.5 %	55.6 %
BANCO DE DATOS	45.6 %	54.5 %
SISTEMAS DE INFORMACION	44.4 %	55.6 %

Fuente: Encuesta Gestión del Talento Humano en la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho – Julio, 2011
Elaboración Propia.

En el Cuadro N° 30, se aprecian los resultados obtenidos por la muestra, donde se analiza el nivel de valoración del personal jurisdiccional respecto a la Gestión del Talento Humano en la Corte Superior de Justicia de Ayacucho del Distrito Judicial de Ayacucho; se ha considerado la variable nivel de percepción Favorable y Percepción Desfavorable en porcentaje.

Para el análisis de contraste se utiliza una prueba de T-Student para una muestra, a través del estimador de parámetros para una media.

One-Sample T: Jurisdiccion

Test of $\mu = 50$ vs > 50

95% Lower

Variable	N	Mean	StDev	SE Mean	Bound	T	P
Jurisdiccion	18	67.35	13.19	3.11	61.94	5.58	0.000

De acuerdo a la prueba de T de Student para una muestra, encontramos que el valor $p = 0.000$ está por debajo del nivel de significación (0.05) porque estamos utilizando un nivel de confianza del 95%, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alternante que corrobora la hipótesis de investigación Nro. 1, en tal sentido, existe evidencia estadística para afirmar,

que la Gestión del Talento Humano en el Personal Jurisdiccional influye DESFAVORABLEMENTE en la calidad de atención de los Servicios Judiciales en la Corte Superior de Justicia de Ayacucho del Distrito Judicial de Ayacucho. Es decir, existe una percepción desfavorable mayor al 50%.

Cuadro N° 31. RESULTADOS DE LA PERCEPCION DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

ADMINISTRACION DE PERSONAS	ADMINISTRATIVOS	
	PERCEPCION FAVORABLE	PERCEPCION DESFAVORABLE
MEDIOS DE CONVOCATORIA	41.2 %	58.9 %
CRITERIOS DE SELECCION	41.2 %	58.9 %
CONTENIDOS DE PRUEBAS	41.1 %	58.9 %
APLICACIÓN DE PERSONAS	ADMINISTRATIVOS	
	PERCEPCION FAVORABLE	PERCEPCION DESFAVORABLE
INDUCCION DE PERSONAL	44.1 %	55.9 %
DISEÑOS DE CARGOS	38.2 %	61.8 %
EVALUACION DEL DESEMPEÑO	23.5 %	76.5 %
COMPENSACION DE PERSONAS	ADMINISTRATIVOS	
	PERCEPCION FAVORABLE	PERCEPCION DESFAVORABLE
REMUNERACIONES	14.7 %	85.3 %
BERNEFICIOS O PROGRAMAS	2.9 %	97.1 %
SERVICIOS	26.5 %	73.5 %
DESARROLLO DE PERSONAS	ADMINISTRATIVOS	
	PERCEPCION FAVORABLE	PERCEPCION DESFAVORABLE
ENTRENAMIENTO	14.7 %	85.3 %
CAMBIO DE DESARROLLO DE CARRERA	20.6 %	79.4 %
COMUNICACIÓN INTERNA	23.5 %	76.5 %
MANTENIMIENTO DE LAS CONDICIONES LABORALES DE LAS PERSONAS	ADMINISTRATIVOS	
	PERCEPCION FAVORABLE	PERCEPCION DESFAVORABLE
MANTENIMIENTO CONDICIONES	52.9 %	47.1 %
RELACION CON LAS PERSONAS	41.1 %	58.9 %
MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS	82.3 %	17.7 %
MONITOREO DE PERSONAS	ADMINISTRATIVOS	
	PERCEPCION FAVORABLE	PERCEPCION DESFAVORABLE

SISTEMAS DE CONTROL	55.9 %	44.1 %
BANCO DE DATOS	44.1 %	55.9 %
SISTEMAS DE INFORMACION	58.8 %	41.2 %
PROMEDIO	32.1	62.9

Fuente: Encuesta Gestión del Talento Humano en la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho Julio, 2011

Elaboración: Propia

Mediante el cuadro anterior, se aprecian los resultados obtenidos por la muestra, donde se analiza el nivel de valoración del personal administrativo, se ha considerado la variable nivel de percepción desfavorable en porcentaje.

Cuadro N° 32. RESULTADOS DE LA PERCEPCIÓN DEL PERSONAL AUXILIAR

ADMINISTRACION DE PERSONAS	AUXILIARES	
	PERCEPCION FAVORABLE	PERCEPCION DESFAVORABLE
MEDIOS DE CONVOCATORIA	25.0 %	75.0 %
CRITERIOS DE SELECCION	25.0 %	75.0 %
CONTENIDOS DE PRUEBAS	25.0 %	71.4%
APLICACIÓN DE PERSONAS	AUXILIARES	
	PERCEPCION FAVORABLE	PERCEPCION DESFAVORABLE
INDUCCION DE PERSONAL	35.7 %	64.3 %
DISEÑOS DE CARGOS	32.1 %	67.9 %
EVALUACION DEL DESEMPEÑO	32.1 %	67.9 %
COMPENSACION DE PERSONAS	AUXILIARES	
	PERCEPCION FAVORABLE	PERCEPCION DESFAVORABLE
REMUNERACIONES	10.7 %	89.3 %
BERNEFICIOS O PROGRAMAS	3.6 %	96.4 %
SERVICIOS	35.7 %	64.3 %
DESARROLLO DE PERSONAS	AUXILIARES	
	PERCEPCION FAVORABLE	PERCEPCION DESFAVORABLE
ENTRENAMIENTO	32.2 %	67.9 %
CAMBIOF DE DESARROLLO DE CARRERA	32.0 %	68.0 %
COMUNICACIÓN INTERNA	42.8 %	57.1 %
MANTENIMIENTO DE LAS CONDICIONES LABORALES DE LAS PERSONAS	AUXILIARES	
	PERCEPCION FAVORABLE	PERCEPCION DESFAVORABLE
MANTENIMIENTO CONDICIONES	60.7 %	39.3 %

RELACION CON LAS PERSONAS	50.0 %	50.0 %
MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS	71.4 %	28.6 %
MONITOREO DE PERSONAS	AUXILIARES	
	PERCEPCION FAVORABLE	PERCEPCION DESFAVORABLE
SISTEMAS DE CONTROL	46.4 %	53.6 %
BANCO DE DATOS	46.4 %	53.6 %
SISTEMAS DE INFORMACION	50.0 %	50.0 %
PROMEDIO	36.7 %	63.3 %

Fuente: Encuesta Gestión del Talento Humano en la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho - Julio, 2011

Elaboración: Propia

Mediante el cuadro anterior, se aprecian los resultados obtenidos por la muestra, donde se analiza el nivel de percepción del personal auxiliar, se ha considerado la variable nivel de percepción desfavorable en porcentaje.

CONCLUSIONES

1. La Gestión del Talento Humano influye desfavorablemente en la calidad de atención de los Servicios Judiciales en la Corte Superior de Justicia de Ayacucho del Distrito Judicial de Ayacucho, existe una percepción desfavorable en promedio del 64.5% entre los trabajadores en la Gestión del Talento Humano en la Corte Superior de Justicia de Ayacucho del Distrito Judicial de Ayacucho, y para el público usuario la percepción favorable de la calidad de atención de los servicios por parte del personal es apenas un 14%, frente a una percepción desfavorable de 86%.
2. La Gestión del Talento Humano en el Personal Jurisdiccional influye

desfavorablemente en la calidad de atención de los Servicios Judiciales en la Corte Superior de Justicia de Ayacucho del Distrito Judicial de Ayacucho, existiendo en promedio una percepción desfavorable del 67.3%, siendo el indicador Compensación de personas el que ha tenido mayor percepción desfavorable (82.4%), seguido por Desarrollo de personas (76.7%), Aplicación de personas (70.7%), Admisión de personas (70.0%), Monitoreo de personas (55.2%) y Mantenimiento de personas (49.3%).

3. La Gestión del Talento Humano en el Personal Administrativo influye desfavorablemente en la calidad de atención de los Servicios Judiciales en la Corte Superior de Justicia de Ayacucho del Distrito Judicial de Ayacucho, existiendo una percepción desfavorable en promedio del 62.9%, siendo indicador Compensación de personas el que ha tenido mayor percepción desfavorable (85.3%), seguido por Desarrollo de personas (80.4%), Aplicación de personas (64.7%), Admisión de personas (58.9%), Monitoreo de personas (47.1%) y Mantenimiento de personas (41.2%).

4. La Gestión del Talento Humano en el Personal Auxiliar influye desfavorablemente en la calidad de atención de los Servicios Judiciales en la Corte Superior de Justicia de Ayacucho del Distrito Judicial de Ayacucho, existiendo una percepción desfavorable en promedio del 63.3%, donde el indicador Compensación de personas ha tenido mayor percepción desfavorable (83.3%), seguido por Admisión de personas (73.8%), Aplicación de personas (66.7%), Desarrollo de personas (64.3%), Monitoreo de personas (52.4%) y Mantenimiento de personas (39.4%).

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda que la Corte de Justicia de Ayacucho del Distrito Judicial de Ayacucho adopte un programa de mejoramiento de la Gestión del Talento Humano en beneficio de sus trabajadores a fin de mejorar la calidad de atención de los servicios judiciales. Es necesario un mejoramiento de la Compensaciones de Personas para el trabajador de la Corte Superior de Justicia de Ayacucho del Distrito Judicial de Ayacucho.
2. Se recomienda que la Corte de Justicia de Ayacucho del Distrito Judicial de Ayacucho, a través de una eficiente Gestión del Talento Humano, otorgue a sus trabajadores jurisdiccionales, mejoras relacionadas al Desarrollo y Aplicación de personas, por cuanto de por sí no puede ofrecer mejoras de compensación de personas por tener restricciones, y elevar la calidad de atención de los servicios, lo ideal es ofrecer una mejora sustancial del nivel remunerativo a los trabajadores del Poder Judicial.
3. Asimismo, se recomienda que la Corte de Justicia de Ayacucho del Distrito Judicial de Ayacucho, tome en cuenta al personal administrativo a través de una

eficiente Gestión del Talento Humano, con políticas de Desarrollo y Aplicación de personas, a fin de coadyuvar en el mejoramiento de la calidad de atención de los servicios judiciales.

4. De igual modo, se recomienda a la Corte de Justicia de Ayacucho del Distrito Judicial de Ayacucho, mediante la Gestión del Talento Humano para el Personal Auxiliar contratado mejore los procesos de Admisión de personas, e implemente programas de Aplicación y Desarrollo de personas, con el objeto de contar con personal ingresante más comprometido, y contribuir en el mejoramiento de la calidad de atención de los servicios judiciales.
5. Finalmente, se recomienda a la Corte Superior de Justicia de Ayacucho del Distrito Judicial de Ayacucho, implementar un área de atención al público usuario, a fin de brindar una atención con calidad al usuario y satisfacer sus expectativas.

BIBLIOGRAFIA

- ARELLANO VACA, F.L. *El estudio del elemento socioafectivo en la competencia transversal. El caso de las psicólogas egresadas de la Universidad de Guadalajara que trabajan en empresas transnacionales. Diseños con hipótesis explicativas.* UDEFRAG S.A. Lima-Perú, 2004.
- BARRIOS G. Edgar. *Gestión de las competencias. Aplicación de las competencias laborales.* Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. España, 2000.
- BLALOCK, Hubert. *Introducción a la investigación social* Amorrortu editores, 4ta. Reimpresión. Argentina, 1982.
- CABALLERO ROMERO, Alejandro E. *Metodología de la investigación científica: Diseños con hipótesis explicativas.* UDEFRAG S.A. Lima-Perú, 2004.
- CAPEELI, Peter y NIKOLAI, Rogovsky. *¿Qué calificaciones requieren los nuevos sistemas de trabajo?* En Revista Internacional del Trabajo. Vol. 113 1994, número 3. España, 1994.
- CASTILLO, Gerardo. *De la universidad al puesto de trabajo.* Editorial Pirámide. Madrid, España, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administración en los tiempos nuevos.* Editorial Mc Graw Hill, 2002

- DUCCI, María Angélica. *El enfoque de la competencia laboral en la perspectiva internacional en: Formación basada en competencia laboral*. Enrique de la Garza Toledo. México. FLACSO. UAM. FCE, 1997.
- GLENDINNING, Meter. *Performance management: Pariah or Messiah*. ProQuest Database.Public Personnel Management.Tomo 31, N°2. Editorial Thomson & Learning. Nueva York, Estados Unidos, 2003.
- IBARRA, Agustín. *Formación de recursos humanos y competencia laboral*. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana, México, 2000.
- KOBINGER, Nicole. El sistema de formación profesional y técnica por competencia desarrollado en Québec. En *Competencia Laboral. Normalización, certificación, educación y capacitación*. Antología Tomo I. México: Alhambra Mexicana, 1997.
- KOONTZ, Harold and WEIHRICH, Henz. *Administración. Una perspectiva global*. Editorial Mc Graw Hill, 11ava Edición, 1998.
- LLORENTE, Jorge. *Introducción a las competencias: ¿Por qué son lo que hay que tener?* Publicación del HayGroup. España, s/a.
- PALOMINO KUNUPAZ, Antonio. *Gerencia de empresas y administración de calidad*. USMP .Rastros Gráficos, Lima-Perú, 2000.
- POLITANO, Anthony. *Taking performance management to the next level*. ProQuest Database. Strategic Finance. Vol. 85. Ediciones Mc Graw Hill, México, 2003.
- SCHWARTZ, Bertrand. *Análisis constructivista como base de la competencia laboral*. Tomo I. CDN Ciencias de la Dirección, Madrid, España, 1998.
- SPENCER, Jr. McClelland D. & SPENCER S.M. *El enfoque de competencia laboral*. JhonWiley&Sons, Inc., Nueva York, Estados Unidos, 1970.
- WHITEAR, Grez. *Calificaciones profesionales nacionales. En competencia laboral*. Antología. Editorial Thomson & Learning. Nueva York. Estados Unidos, 2001.
- GUERIN W.,; WILS T.,; LE LOURIN J. (1992) *Modelo de Conexión del ambiente y la estrategia en gestión del talento Humano. Work Homan. University Harvard, 1962.*

ANEXOS

ANEXO A
CUESTIONARIO PARA LA MEDICIÓN DE LOS ACIERTOS EN
LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA CORTE SUPERIOR DE
JUSTICIA DE AYACUCHO

Población Dirigida: Trabajadores Jurisdiccionales, Trabajadores Administrativos y Trabajadores Contratados de la Corte Superior de Justicia de Ayacucho del Distrito Judicial de Ayacucho.

		En Desacuerdo	Ni de Acuerdo ni Desacuerdo	De Acuerdo
1	A su parecer los medios de convocatoria de selección de personal para la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho son adecuados y efectivos para atraer personal competente.			
2	Cree Ud. Que los criterios de selección de personal en la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho son los mas adecuados.			
3	El contenido de las pruebas de selección de personal miden el nivel de los postulantes del personal que labora en la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho.			
4	Cree Ud. Que los concursos para selección de personal para la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho son los mas óptimos para captar profesionales con calidad de servicio.			
5	Los trabajadores de la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho tienen conocimientos de la visión, misión, objetivos estratégicos, políticas y metas del poder judicial.			

6	Cree Ud. Que los trabajadores de la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho han tenido un programa de inducción de personal que les permita brindar un servicio de calidad a los usuarios.			
7	El diseño de cargos y perfil del talento humano son adecuados para desarrollar el trabajo y evitar retrasos en la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho.			
8	Los métodos de evaluación del desempeño de personas son objetivos y permiten conocer los problemas que afectan el desempeño de las labores en la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho.			
9	Cree Ud. Que en la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho las evaluaciones al personal ayudan a mejorar la atención de los servicios de calidad.			
10	A su parecer las remuneraciones que perciben los trabajadores de la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho son competitivos en relación a la función que se desempeña y satisface sus expectativas profesionales.			
11	Cree Ud. Que el personal de la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho están bien remunerados y motivados para ofrecerle un servicio de calidad.			
12	Existen beneficios o programas para los trabajadores de la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho que ayudan a su desarrollo profesional y familiar.			

13	El área de bienestar social se preocupa de su salud física o mental y le facilitan los medios para tener atención de salud.			
14	Los procedimientos de entrenamiento y desarrollo de los recursos humanos en la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho son practicados de forma regular y sistemática.			
15	Cree Ud. Que el personal de la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho están bien capacitados y entrenados para brindar un servicio de calidad.			
16	La CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho tiene un plan de carrera y concede la posibilidad de ascenso en la carrera en base a la meritocracia.			
17	El proceso de comunicación interna de la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho es eficiente, eficaz y satisfactorio.			
18	El lugar donde labora Ud. Tiene iluminación, ventilación, temperatura y acústica agradable y le ayuda en su desempeño laboral.			
19	Cree Ud. Que las instalaciones actuales de la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho, así como el mobiliario y equipamiento informático ayudan al trabajador de la CSJAY en brindar un servicio de calidad.			
20	El público usuario que acude a la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho en general mantiene buenas relaciones con el personal, haciendo sentir agradable y motivador su trabajo.			

21	A su parecer el personal de la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho atiende al público, con calidez y amabilidad, ofreciendo un servicio de calidad.			
22	En la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho del Distrito Judicial de Ayacucho existe la necesidad de actualización de los procesos y procedimientos de trabajo con innovación y creatividad.			
23	Los sistemas de control del desarrollo de las actividades laborales que Ud. Realiza son los adecuados.			
24	Se obtiene con facilidad algún documento concerniente a información personal por parte del área encargada.			
25	Existe un sistema informático que permite la gestión de los recursos humanos óptimamente.			
26	Cree Ud. Que la información que Ud. Requiere sobre sus procesos son proporcionados con rapidez y confiabilidad.			
27	La atención de los servicios por el personal son de calidad.			

ANEXO B

ENCUESTA PARA MEDIR LA CALIDAD DE ATENCION

Población objetivo: Público usuario de los servicios Judiciales de la Corte Superior de Justicia de Ayacucho

		En Desacuerdo	Ni de Acuerdo ni Desacuerdo	De Acuerdo
1	Cree Ud. Que los concursos para selección de personal para la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho son los más óptimos para captar profesionales con calidad de servicio.			
2	Cree Ud. Que los trabajadores de la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho han sido informados para brindar un servicio de calidad a los usuarios.			
3	Cree Ud. Que en la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho existen controles sobre el personal que ayudan a mejorar la atención de los servicios con calidad.			
4	A su parecer el personal de la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho están bien remunerados y motivados para ofrecerles un servicio de calidad			
5	Cree Ud. Que el personal de la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho está muy bien capacitados y entrenado para brindar u servicio de calidad.			

6	Cree Ud. Que las instalaciones actuales de la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho, así como el mobiliario y equipamiento informático ayudan al trabajador de la CSJAY en brindar un servicio de calidad.			
7	A su parecer el personal de la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho atiende al público, con calidez y amabilidad, ofreciendo un servicio de calidad.			
8	Cree Ud. Que el mobiliario y equipamiento informático ayudan al trabajador de la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho en brindar un servicio de calidad.			
9	Cree Ud. Que la información que Ud. Requiere sobre sus procesos son proporcionados con rapidez y confiabilidad.			
10	Cree Ud. Que existe una buena calidad en la atención de los servicios por el personal de la CSJAY del Distrito Judicial de Ayacucho.			

ANEXO C
 CUADRO COMPARATIVO DE ESCALAS REMUNERATIVAS DEL PODER
 JUDICIAL

ANEXO C: CUADRO COMPARATIVO DE ESCALAS REMUNERATIVAS
 DEL PODER JUDICIAL

**CUADRO COMPARATIVO DE ESCALAS REMUNERATIVAS DEL PODER
 JUDICIAL Y LA ACADEMIA DE LA MAGISTRATURA**

PODER JUDICIAL DS.N° 013-2002-EF		ACADEMIA DE LA MAGISTRATURA DS.N° 177-2005-EF	
Categoría Remunerativa	Esacala Remunerativa	Categoría Remunerativa	Esacala Remunerativa
		F-A Director General	12,000.00
		F-B Dir.Academico Sec.Adm. Auditor	11,000.00
		F-C Asesor	7,500.00
		F-D Sub Director	7,500.00
		F-E Especialista I	5,500.00
Profesional II	1,700.00	P-A Profesional I	4,000.00
Profesional I	1,300.00	P-B Profesional II	3,800.00
Tecnico IV	1,100.00	T-A Tecnico I	3,500.00
Tecnico III	900.00	T-B Tecnico II	2,300.00
Tecnico II	850.00	T-C Tecnico III	2,100.00
Tecnico I	820.00		
Auxiliar II	740.00		



ANEXO E: MATRIZ DE CONSISTENCIA

GESTION DEL TALENTO HUMANO PARA LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS JUDICIALES EN LA CORTE SUPERIOR DE JUSTICIA DE AYACUCHO.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGIA
<p>PROBLEMA GENERAL:</p> <p>¿Cómo influye la gestión del talento humano para la contribución de la calidad de atención de los servicios judiciales en la Corte Superior de Justicia de Ayacucho?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL:</p> <p>Demostrar que la acertada gestión del talento humano influye significativamente en la mejora de la calidad de atención de los servicios judiciales en la Corte Superior de Justicia de Ayacucho.</p>	<p>HIPOTESIS GENERAL:</p> <p>Los factores motivacionales en la gestión del talento humano influye significativamente en la mejora de la calidad de atención de los servicios judiciales de la Corte Superior de Justicia de Ayacucho.</p>	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE:</p> <p>X₁= Gestión Del Talento Humano</p> <p>VARIABLE DEPENDIENTE:</p> <p>Y₁=Calidad de Atención</p>	<p>TECNICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encuestas • Entrevistas. <p>INSTRUMENTOS :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Guías de entrevistas. • Cuestionarios de Entrevistas. • Fichas de recolección de datos.
<p>PROBLEMA ESPECIFICO:</p> <p>¿Qué factores motivacionales se debe considerar en la gestión del talento humano para que el personal jurisdiccional, administrativo y auxiliar nombrados y contratados orienten sus desempeños a la mejora de la calidad de atención de los servicios judiciales en la Corte Superior de Justicia de Ayacucho?</p>	<p>OBJETIVOS ESPECIFICOS:</p> <p>Determinar que la incorporación de los factores motivacionales, de identidad, valores éticos y morales en la gestión del talento humano para que el personal jurisdiccional, administrativos y auxiliar nombrados y contratados orienten sus desempeños a la mejora de la calidad de atención de los servicios judiciales en la Corte Superior de Justicia de Ayacucho.</p>	<p>HIPOTESIS ESPECIFICAS:</p> <p>La incorporación de los factores motivacionales, de identidad, valores éticos y morales para que el personal jurisdiccional, administrativos y auxiliar nombrados y contratados orienten su desempeño a la de la calidad de atención de los servicios judiciales de la Corte Superior de Justicia de Ayacucho.</p>	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Admisión de las personas. • Aplicación de personas • Compensación de las personas • Desarrollo de personas • Mantenimiento de las condiciones laborales de las personas. • Monitoreo de personas <p>VARIABLE DEPENDIENTE:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción Al cliente <p>INDICADORES INDEPENDIENTES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento y selección de personas • Inducción y evaluación del desempeño. • Nivel remunerativo y compensación. • Capacitación y entrenamiento. • Higiene , seguridad y calidad de vida. • Sistema de Información de recursos humanos. <p>INDICADORES DEPENDIENTES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprobación de la calidad atención. 	<p>UNIVERSO:</p> <p>Población clientes de los servicios judiciales.</p> <p>Trabajadores de la Corte Superior de Justicia de Ayacucho (400).</p> <p>MUESTRA:</p> <p>Clientes de los servicios judiciales (200).</p> <p>Trabajadores jurisdiccionales (45).</p> <p>Trabajadores administrativos (17)</p> <p>Trabajadores auxiliares (14)</p>

