

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA

Tesis

**Gestión humana y su relación con la responsabilidad  
social primaria en la gerencia distrital de la Corte  
Superior de Justicia, Arequipa, 2021**

Luis Enrique Ordoñez Zegarra

Para optar el Grado Académico de  
Maestro en Gerencia Pública

Arequipa, 2021

Repositorio Institucional Continental  
Tesis digital



Esta obra está bajo una Licencia "Creative Commons Atribución 4.0 Internacional" .

**Asesor**

Mg. Christian León Porras

### **Dedicatoria**

Dedico con todo mi corazón esta tesis a mi papá Luis Humberto, a mi mamá Rosa Estela, mi abuelita Micaela y a mi hijo Lukas Stefano. Su bendición está presente en mi día a día, quienes me llevan por el camino de bien. Por eso les dedico mi esfuerzo y trabajo por su incondicional apoyo y amor eterno.

Gracias mamá, papá, abuelita e hijo mío.

### **Agradecimiento**

En primera instancia quiero agradecer a Dios por los padres que me diste, quienes se convirtieron en mi ejemplo de constancia y dedicación y mi fortaleza de inspiración diaria.

A ti madre mía quiero agradecerte por haberme dado la vida; a ti papá porque me enseñaste a vivir la vida; y, a ti hijo mío por ser mi razón y motivo.

Agradezco a todas aquellas personas que a lo largo de mi vida estudiantil, profesional y personal han contribuido en mi formación para llegar al punto donde me encuentro.

## Índice

Asesor.....	ii
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento .....	iv
Resumen .....	xi
Abstract.....	xii
Introducción .....	xiii
Capítulo I Planteamiento del Estudio .....	18
1.1. Delimitación de la Investigación .....	18
1.1.1. Territorial .....	18
1.1.2. Temporal .....	18
1.1.3. Conceptual .....	18
1.2. Planteamiento del Problema.....	19
1.3. Formulación del Problema.....	22
1.3.1. Problema General.....	22
1.3.2. Problemas Específicos .....	22
1.4. Objetivos de la Investigación.....	23
1.4.1. Objetivo General.....	23
1.4.2. Objetivos Específicos.....	23
1.5. Justificación de la Investigación .....	24
1.5.1. Justificación Teórica .....	24
1.5.2. Justificación Práctica .....	24
Capítulo II Marco Teórico.....	26
2.1. Antecedentes de Investigación.....	26
2.1.1. Artículos Científicos .....	26
2.1.2. Tesis Nacionales e Internacionales.....	50
A. Antecedentes Nacionales .....	50
B. Antecedentes Internacionales .....	54
2.2. Bases Teóricas.....	59
2.2.1. Gestión .....	59
2.2.2. Recursos Humanos .....	59
2.2.3. Gestión Humana.....	62

2.2.4.	Sistemas Administrativos .....	68
2.2.5.	Gestión de Recursos Humanos en el Sector Público .....	68
	A. Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público .....	71
	B. Formación y Promoción Laboral .....	72
	C. Contratación Administrativa de Servicios.....	73
2.2.6.	Empleo Público.....	75
	A. Nuevo Régimen Laboral Público .....	76
2.2.7.	Autoridad Nacional del Servicio Civil.....	77
2.2.8.	Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos según la Autoridad Nacional del Servicio Civil .....	77
2.2.9.	Medidas en Materia de los Recursos Humanos del Sector Público para el año 2021 .....	82
2.2.10.	Principios rectores de la carrera del trabajador judicial .....	83
2.2.11.	Análisis de los diferentes regímenes laborales en el sector público .....	84
2.2.12.	Responsabilidad Social.....	86
2.2.13.	Tipos de Responsabilidad Social .....	89
2.2.14.	Tipos de Responsabilidad Social y su relación con los recursos humanos.....	90
2.2.15.	Responsabilidad Social Primaria.....	91
	A. Estrategias Sociales .....	92
	B. Servicios Brindados .....	94
	C. Calidad de Servicios .....	95
	D. Precio de Servicio.....	96
	E. Plazo de Servicio.....	96
	F. Vinculación del Colaborador .....	96
	G. Condiciones del Trabajador .....	97
	H. Creación de Puestos de Trabajo .....	98
	I. Retribución económica a los Colaboradores.....	98
2.3.	Definición de Términos Básicos .....	100
Capítulo III Hipótesis y Variables.....		105
3.1.	Hipótesis .....	105

3.1.1.	Hipótesis General .....	105
3.1.2.	Hipótesis Específicas .....	105
3.2.	Identificación de las Variables .....	106
3.3.	Operacionalización de las Variables .....	106
Capítulo IV	Metodología.....	107
4.1.	Enfoque de la Investigación.....	107
4.2.	Tipo de Investigación.....	107
4.3.	Nivel de Investigación.....	107
4.4.	Métodos de Investigación .....	107
4.5.	Diseño de Investigación .....	107
4.6.	Población y Muestra .....	108
4.6.1.	Población.....	108
4.6.2.	Muestra.....	108
4.7.	Técnicas e Instrumentos de recolección de datos .....	109
4.7.1.	Técnicas .....	109
4.7.2.	Instrumentos .....	109
A.	Diseño .....	109
B.	Confiabilidad.....	110
C.	Validez .....	111
Capítulo V	Resultados .....	112
5.1.	Descripción del trabajo de campo.....	112
5.2.	Presentación y Contrastación de resultados.....	116
5.2.1.	Prueba de normalidad.....	116
5.2.2.	Análisis descriptivo. ....	117
5.2.3.	Análisis relacional. ....	126
5.3.	Discusión del Resultados .....	136
Conclusiones	.....	144
Recomendaciones	.....	148
Referencias Bibliográficas	.....	152
Anexos	.....	162
Anexo 1:	Matriz de Consistencia.....	162
Anexo 2:	Instrumentos de recolección de datos.....	164
Anexo 3:	Validación de Instrumentos.....	168

## Índice de Tablas

Tabla 1 <i>Comparativo de los procesos en la Gestión de Recursos Humanos</i> .....	84
Tabla 2 <i>Factores que influyen en la sostenibilidad empresarial</i> .....	93
Tabla 3 <i>Conceptualización de las variables</i> .....	106
Tabla 4 <i>Operacionalización de las variables</i> .....	106
Tabla 5 <i>Clasificación de la Población de Estudio</i> .....	108
Tabla 6 <i>Consistencia de Preguntas</i> .....	109
Tabla 7 <i>Fiabilidad del Instrumento para la variable Gestión de recursos Humanos</i> .....	110
Tabla 8 <i>Fiabilidad del Instrumento para la variable Responsabilidad Social</i> <i>Primaria</i> .....	111
Tabla 9 <i>Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra</i> .....	116
Tabla 10 <i>Frecuencias Gestión Humana</i> .....	117
Tabla 11 <i>Frecuencias Planificación Humana</i> .....	118
Tabla 12 <i>Frecuencias Organización y distribución del Trabajo</i> .....	118
Tabla 13 <i>Frecuencias Gestión del Empleo</i> .....	119
Tabla 14 <i>Frecuencias Gestión del Rendimiento</i> .....	120
Tabla 15 <i>Frecuencias Gestión de la Compensación</i> .....	121
Tabla 16 <i>Frecuencias Gestión del desarrollo y Capacitación</i> .....	122
Tabla 17 <i>Frecuencias Gestión de Relaciones Humanas y Sociales</i> .....	123
Tabla 18 <i>Frecuencias Responsabilidad Social Primaria</i> .....	124
Tabla 19 <i>Frecuencias Estrategias Sostenibles</i> .....	125
Tabla 20 <i>Frecuencias Vinculación del Colaborador</i> .....	126
Tabla 21 <i>Correlaciones bi-variadas entre la variable gestión humana y sus</i> <i>dimensiones</i> .....	127
Tabla 22 <i>Correlaciones bi-variadas entre la variable responsabilidad social</i> <i>primaria y sus dimensiones</i> .....	129
Tabla 23 <i>Tabla cruzada de las variables gestión humana y responsabilidad social</i> <i>primaria</i> .....	129
Tabla 24 <i>Correlaciones bi-variadas entre la gestión humana y la variable</i> <i>responsabilidad social primaria y sus dimensiones</i> .....	130

Tabla 25	<i>Correlaciones bi-variadas entre la planificación humana y la variable responsabilidad social primaria y sus dimensiones .....</i>	131
Tabla 26	<i>Correlaciones bi-variadas entre la organización y distribución del trabajo y la variable responsabilidad social primaria y sus dimensiones.....</i>	131
Tabla 27	<i>Correlaciones bi-variadas entre la gestión del empleo y la variable responsabilidad social primaria y sus dimensiones. ....</i>	132
Tabla 28	<i>Correlaciones bi-variadas entre la gestión del rendimiento y la variable responsabilidad social primaria y sus dimensiones .....</i>	133
Tabla 29	<i>Correlaciones bi-variadas entre la gestión del conocimiento y la variable responsabilidad social primaria y sus dimensiones .....</i>	134
Tabla 30	<i>Correlaciones bi-variadas entre la gestión del desarrollo y capacitación y la variable responsabilidad social primaria y sus dimensiones .....</i>	134
Tabla 31	<i>Correlaciones bi-variadas entre la gestión de relaciones humanas y Sociales y la variable responsabilidad social primaria y sus dimensiones .....</i>	135

## Índice de Figuras

Figura 1. Responsabilidades Sociales .....	90
Figura 2. Gestión Humana .....	118
Figura 3. Planificación Humana .....	118
Figura 4. Organización y Distribución del Trabajo .....	119
Figura 5. Gestión del Empleo .....	120
Figura 6. Gestión del Rendimiento .....	121
Figura 7. Gestión de la Compensación .....	122
Figura 8. Gestión del Desarrollo y Capacitación.....	123
Figura 9. Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales .....	124
Figura 10. Responsabilidad Social Primaria.....	125
Figura 11. Estrategias Sostenibles .....	125
Figura 12. Vinculación del Colaborador.....	125

## Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo general determinar como la gestión humana se relaciona con la responsabilidad social primaria en la Gerencia Distrital de la Corte Superior de Justicia, Arequipa, 2021, la metodología utilizada fue de enfoque cuantitativo, tipo transeccional, nivel correlacional, método hipotético deductivo y diseño no experimental, la población estuvo conformada por 252 trabajadores de los cuales 136 corresponden al régimen 728 y 116 a contrato administrativo de servicios. Las conclusiones a las que se arribaron fueron que existe relación entre las variables de estudio, precisando además que guarda relación con el análisis descriptivo y los resultados de la investigación, cabe además precisar que la gestión de recursos humanos de la unidad de análisis está en proceso de mejora, así mismo, debe ponerse atención en la planificación humana, la organización y distribución del trabajo, la gestión del empleo, gestión del rendimiento, gestión de la compensación, gestión del desarrollo y capacitación y gestión de relaciones humanas y sociales acordes con las necesidades de la gerencia distrital de la Corte Superior de Justicia de Arequipa, procurando una mayor descentralización y autonomía en los procesos de gestión humana que conlleve a implementar una mayor responsabilidad social primaria respecto a las estrategias sostenibles y vinculación del trabajador, debidamente articulada con la visión, misión y objetivos generales de la institución.

**Palabras Clave:** Gestión Humana, Responsabilidad Social Primaria, estrategias.

## **Abstract**

The general objective of this research was to determine how human management is related to primary social responsibility in the District Management of the Superior Court of Justice, Arequipa, 2021, the methodology used was quantitative approach, transectional type, correlational level, hypothetical method deductive and non-experimental design, the population was made up of 252 workers of which 136 correspond to the 728 regime and 116 to an administrative service contract. The conclusions reached were that there is a relationship between the study variables, also specifying that it is related to the descriptive analysis and the results of the research, it should also be noted that the human resources management of the unit of analysis is in process improvement, likewise, attention should be paid to human planning, the organization and distribution of work, employment management, performance management, compensation management, development management and training and management of human and social relations in accordance with the needs of the district management of the Superior Court of Justice of Arequipa, seeking greater decentralization and autonomy in human management processes that leads to implementing greater primary social responsibility regarding sustainable strategies and worker engagement, duly articulated with the vision, mission and general objectives of the institution.

**Key Words:** Human Management, Primary Social Responsibility, strategies.

## Introducción

El Decreto Ley 20316 mediante el cual se crea el Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP), tuvo a cargo la regulación de los sistemas administrativos entre ellos el de recursos humanos, antecedió a este organismo la Oficina Nacional de Racionalización de Personal y la oficina administrativa de personal, ambas instituciones fueron creadas con el propósito de llevar adelante el proceso de reforma, para lo cual se creó la escuela superior de administración pública que debía capacitar a funcionarios y servidores del Sector Público, sin embargo, en el año 1995 se promulgó la Ley 26507 mediante la cual se disuelve el Instituto Nacional para la Administración Pública, ante este evento se nombra una comisión de transferencia quien debía llevar a cabo el proceso de transferencia, no fue hasta el año siguiente que se envía todo el acervo documentario a la Presidencia del Consejo de Ministros por Resolución 001-CDT/PRES. En el año 2014 se emite la directiva 002-2014-SERVIR/GDSRH que normaba todo lo referente a la gestión administrativa de gestión de recursos humanos en las entidades públicas y se aprueba mediante Resolución Ejecutiva de Presidencia 238-2014-SERVIR-PE.

En el desarrollo podemos apreciar los diversos regímenes laborales y datos que nos permiten sustentar la importancia de esta investigación y es así que, la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) indica que el sector público está compuesto por más de 1'400.000 trabajadores en los diferentes niveles de gobierno central, regional y local y aproximadamente se incorporan por cada año unos 50 mil nuevos servidores la cual tiene un impacto económico de mil millones de soles adicionales, a ello se suman las diversas normas sobre empleo público que suman más de 500 y planillas que contienen diversos conceptos remunerativos y servidores que forman parte de diversos regímenes laborales paralelos como son el Decreto Legislativo 276 Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público que suman el 37%, Decreto Legislativo 728 Ley de Fomento del Empleo que constituyen el 26% y el

Decreto Legislativo 1057 que como antecedente tiene a los contratos de servicios no personales (SNP) que está conformado por el 37%, esta diversidad de regímenes provocan el sometimiento a distintas reglas, beneficios, obligaciones dispares y hace que el control sea deficiente, por lo que es necesario bajo los principios de sostenibilidad y responsabilidad fiscal regular el ingreso de los servidores al sector público bajo una planilla única de pago y que además permita registrar y controlar la información del personal. A estos diversos regímenes laborales se suma la Ley 28175 Ley Marco del empleo Público y diversas normas reconociendo a determinados sectores como es el caso de estudio la Ley 30745 Ley de Carrera del Trabajador Judicial que a la fecha del desarrollo de la investigación se encontraba en proceso de inconstitucionalidad, con fecha de agosto del 2020 el Tribunal Constitucional emitió la sentencia 00029-2018-PI/TC declarando fundada la demanda de inconstitucionalidad interpuesta por el Poder ejecutivo contra la Ley 30745 Ley de Carrera del Trabajador Judicial, así como la Resolución Administrativa 216-2018-C-PJ, y que establece los principios rectores de la carrera del trabajador judicial, así como el ingreso, deberes, derechos, prohibiciones e incompatibilidades, régimen disciplinario y que se alejan de lo normado por la Autoridad Nacional del Servicio Civil, todo lo expresado provoca como bien lo señalamos en el planteamiento del problema dificultades para gestionar de manera eficiente los recursos humanos, siendo indispensable definir un modelo que permita a la Gerencia Distrital de la corte Superior de Justicia ceñirse hasta que se resuelva jurídicamente la acción de inconstitucionalidad, cabe precisar que a la fecha de elaboración de la presente investigación no se había resuelto la demanda y con fecha 20 de agosto del 2020 se declaró fundada la demanda de inconstitucionalidad y declaró la inconstitucionalidad de la Ley 30745 y de la Resolución Administrativa 216-20018-C/PJ.

La declaratoria de inconstitucionalidad de la Ley N° 30745 – Ley de la Carrera del Trabajador Judicial decretada por el Tribunal Constitucional ha terminado por desnudar los vacíos legales en los cuales había incurrido el legislador al excluir a todos los trabajadores del Poder Judicial de los alcances de la Ley Servir; y, estos claramente han evidenciado una falta de razonabilidad por cuanto la ley impugnada unificaba a los servidores judiciales y administrativos del Poder Judicial sustentado en el hecho que las labores desarrolladas por todos y cada de

ellos son de naturaleza especial. Evidentemente no se tuvo en cuenta los criterios de especialidad y progresión (promoción o ascenso) de carrera quebrantando el derecho constitucional que le asiste a todo peruano de acceder a la función pública en condiciones de igualdad.

Por tanto, la inconstitucionalidad en comentario no hace más que solidificar el objetivo del presente estudio al evidenciar la relación de las variables a fin de obtener un modelo de gestión humana basado en la responsabilidad social primaria que va de la mano con la independencia del Poder Ejecutivo como ente rector de los sistemas administrativos y la potestad de reglamentar la política estatal en cuanto a la gestión humana.

Así mismo, precisar que con fecha 10 de marzo del 2021 fecha en que ya se desarrolló la investigación se ha emitido la Ley 31131 que establece disposiciones para erradicar la discriminación en los regímenes laborales del sector público, la cual debe concretarse en un espacio de cinco (5) años, dicha norma no altera los resultados de la investigación.

Téngase presente que la dación de la Ley N° 31131 – Ley que establece disposiciones para erradicar la discriminación en los Regímenes Laborales del Sector Público ha tenido por objeto la reivindicación de los derechos laborales de los trabajadores. En ese contexto en la Corte Superior de Justicia de Arequipa a través de la Gerencia de Administración Distrital para la contratación de personal confluyen tres regímenes laborales como son el Régimen Laboral Privado del Decreto Legislativo N° 728, Régimen Laboral Público del Decreto Legislativo N° 276, Régimen Laboral de la Contratación Administrativa de Servicios del Decreto Legislativo N° 1057; y, a raíz de la dación en comentario se ha abolido este último régimen; situación que no influye en el resultado del presente estudio por cuanto lo que se busca es lograr un modelo de gestión humana basado en la responsabilidad social primaria y en ese caso la eliminación del régimen CAS es el claro ejemplo de franquear conceptos y compromisos económicos y sociales (de manera justa) que asume el empleador con el trabajador para el desarrollo de estrategias sostenibles. La responsabilidad social primaria y la dación de la Ley N° 31131 en el presente estudio ayuda a poner orden en el interior de la Gerencia

de Administración Distrital de la Corte Superior de Justicia de Arequipa enfocando un tratamiento justo y mejores condiciones de trabajo al servidor judicial que repercutirá en la calidad del proceso bajo la premisa que el trabajador es el fin para el logro de los objetivos y metas de la institución

La Organización Social Accountability International en el año 1997, promulga el estándar 8000 las cuales a lo largo de los años se ha actualizado, haciendo hincapié en las condiciones de trabajo y enfatizando en la seguridad e higiene del trabajo, derechos sindicales, horarios de trabajo y remuneraciones, cabe precisar que la norma 8001 basa sus principios en la declaración de los derechos humanos, convención de Naciones Unidas, Organización Internacional del Trabajo, estos principios están orientados a la promoción de la confianza entre la empresa y las partes interesadas. En tal sentido podemos afirmar que el primer paso para generar responsabilidad social es la primaria que define estrategias para vincular al trabajador con las actividades específicas de la empresa, tal como lo establece la SA 8001:2014 sobre responsabilidad social primaria. Así mismo, se han definido dimensiones e indicadores que se presentan en la Operacionalización de variables y generan consistencia a la investigación respecto la variable dependiente.

Para estos efectos la investigación se encuentra estructurada de la siguiente manera:

Capítulo primero está compuesto por el planteamiento del Estudio, delimitación de la Investigación, planteamiento del problema, formulación del Problema, objetivos y justificación de la Investigación.

Capítulo segundo donde se presenta el marco teórico compuesto de los antecedentes de Investigación, artículos Científicos, tesis nacionales e internacionales, bases teóricas y definición de términos básicos.

Capítulo tercero se presentan las hipótesis y variables.

Capítulo cuarto contiene la metodología, enfoque, tipo nivel, Métodos, Diseño de la investigación, además se identifica la población y muestra, así como las técnicas e Instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.

Capítulo quinto se presentan los resultados que contiene la descripción del trabajo de campo, presentación de resultados, contrastación de resultados y la discusión del Resultados.

Se termina la investigación presentando las conclusiones, recomendaciones, referencias y apéndices.

## **Capítulo I**

### **Planteamiento del Estudio**

#### **1.1. Delimitación de la Investigación**

##### **1.1.1. Territorial**

La investigación tuvo su desarrollo y aplicación en el distrito de Arequipa, provincia de Arequipa y Región de Arequipa, en la sede de la Corte Superior de Justicia de Arequipa, lugar donde se encuentra ubicada la Gerencia Distrital.

##### **1.1.2. Temporal**

La investigación se ha llevado a cabo en el presente año 2021, sin embargo, cabe precisar que la fase exploratoria contempló el periodo de junio a diciembre del 2019 el cual permitió conocer e identificar ciertos problemas respecto a la gestión humana en la Gerencia Distrital de la Corte Superior de Justicia de Arequipa.

##### **1.1.3. Conceptual**

La investigación presenta dos variables de las cuales una de ellas ejerce la supervisión de la investigación, la variable de supervisión llamada variable de Supervisión es: Gestión Humana que según definición de la Autoridad Nacional del Servicio Civil indica que es el conjunto de subsistemas, desagregados en procesos y productos interrelacionados, y, la segunda variable es: Responsabilidad Social Primaria que a decir de SA 8001:2014 precisa que está asociada a la vinculación del colaborador con las estrategias sostenibles institucionales para el cumplimiento de sus objetivos teniendo en cuenta los medios que emplea para conseguirlo.

## 1.2. Planteamiento del Problema

La Corte Superior de Justicia de Arequipa cuenta con una Gerencia de Administración Distrital y diferentes unidades como son administración y Finanzas (Contabilidad, Informática, Logística, Personal, Infraestructura, Seguridad y Defensa Civil y tesorería), Unidad de Planeamiento y Desarrollo (Estudios Proyectos y Racionalización, Estadística y Planes y presupuesto), Unidad de Servicios Judiciales (Servicios Judiciales y recaudación, Archivo de expedientes, Centro de Distribución General y registros Judiciales); cabe precisar que esta Gerencia Distrital tiene funciones ejecutivas, técnicas y administrativas, por lo tanto, ejecuta, coordina y supervisa las actividades administrativas no jurisdiccionales del Poder Judicial, depende orgánicamente de la Gerencia General.

El consejo Ejecutivo Distrital está conformado por el Presidente de la Corte Superior de Justicia de Arequipa, un Magistrado Superior de la Corte Superior de Justicia de Arequipa, Jefe de ODECMA de la Corte Superior de Justicia de Arequipa, un representante de los Jueces Especializados y Mixtos y un Representante del Colegio de Abogados de Arequipa.

El Decreto Legislativo 728 Ley de Fomento del Empleo define el marco legal para la contratación laboral individual, el Decreto Supremo 003-97-TR, en su artículo 1° presenta los objetivos de la Ley, inciso c) “Garantizar los ingresos de los trabajadores, así como la protección contra el despido arbitrario respetando las normas constitucionales”, inciso d) “Unificar las normas sobre contratación laboral y consolidar los beneficios sociales existentes”.

El Decreto Legislativo 1057 regula el régimen especial de contratación administrativa de servicios. Ley 30745 Ley de Carrera del Trabajador Judicial, define el ingreso a la carrera del trabajador judicial, así como sus deberes, derechos, prohibiciones e incompatibilidades, La Resolución Administrativa 216-2018-CE-PJ aprueba el reglamento de la Ley de la Carrera del Trabajador Judicial, la cual con fecha 20 de agosto del 2020 fue declarada inconstitucional mediante Sentencia 00029-2018-PI/TC. La Ley

30057 Ley del Servicio Civil tiene como objeto establecer un régimen único y exclusivo para las personas que presten servicios en las entidades públicas del Estado, así como para aquellas personas que están encargadas de su gestión.

El Decreto Supremo 004-2014-PCM aprueba el Reglamento General de la Ley 30057, Ley del Servicio Civil y donde se precisan las pautas para el sistema administrativo de gestión de recursos humanos.

Estando a lo expuesto podemos encontrar una serie de normas que no permiten definir claramente la gestión humana por parte de la gerencia distrital, siendo necesario determinar cómo es la gestión humana en la gerencia distrital de la Corte Superior de Justicia de Arequipa y luego establecer e identificar cada una de las dimensiones como la planificación, organización, gestión del empleo, gestión del rendimiento, gestión de relaciones humanas y clima y cultura organizacional, así mismo producto de la fase exploratoria se ha observado ciertas deficiencias como son: a) quejas constantes de parte de los usuarios por la calidad del servicio y demora en los plazos de atención; b) la infraestructura no es la más adecuada por la antigüedad y el espacio reducido para la cantidad de trabajadores que se tiene y por ende las condiciones de trabajo no son las más óptimas, c) no se generan nuevos puestos de trabajos debido a que no es una competencia aún de la sede de Arequipa y se tienen dependencia de la central, y d) la retribución económica de los trabajadores depende de las políticas de la central ubicada en Lima y no es posible que la sede Arequipa pueda por ahora definir una escala de remuneración, todos estos aspectos identificados conlleva a presumir que la responsabilidad social primaria presenta cierta deficiencia, en tal sentido se hace necesario investigar respecto a como se viene trabajando los temas de responsabilidad social primaria respecto a las estrategias sostenibles en relación a los servicios brindados, calidad, precio, plazos y sobre la vinculación de los colaboradores respecto a las condiciones de trabajo, creación de puestos y la retribución económica. Los resultados que se obtengan deben permitir

desarrollar un modelo de gestión humana basados en la responsabilidad social primaria y que considere los siguientes aspectos: a) productividad e indicadores orientados a medir los logros; b) competencias necesarias orientadas a mejorar el rendimiento de los trabajadores, c) transformación digital como eje transversal del modelo, d) salud y seguridad en el trabajo, ergonomía, pausas activas, otros, e) Mejora de la calidad de vida de los trabajadores basada en la psicología positivista definida por Seligman (1999), en el desarrollo de la investigación se profundizará sobre los temas que se contemplan como propuesta ya que son problemas que se presentan en la institución materia de estudio. y, f) Mejora de la Cultura Organización.

La pandemia COVID – 19 ha provocado que las instituciones se transformen digitalmente forzando a una reestructuración de sus procesos y orientándolo a la innovación respecto al uso de tecnologías para el cumplimiento de sus objetivos; El éxito de la transformación digital no solo está en que se realicen modificaciones al interior de la institución sino también a generar una buena experiencia con el administrado logrando un equilibrio entre la atención de parte del colaborador y el deseo del administrado para lograr su propósito ante la administración, ello conlleva a desarrollar celeridad en sus procesos, diseñar nuevas metodologías de atención y prestación de servicios, por lo que la interacción entre el binomio ciudadano e institución debe ser exitosa, podemos a manera de ejemplo indicar que a la fecha se realizan audiencias virtuales las mismas que fueran implementadas en tiempo record por el Poder Judicial, la recepción de documentos a través de mesas de partes virtuales, tele trabajo que ha sido formalizado por el Gobierno.

Algunos efectos producto de la pandemia es la ejecución en el presupuesto que alcanza un 37% según lo publicado por el diario Gestión, otro efecto es la disminución en la economía nacional. Otro aspecto importante es que INDECOPI ha definido las características del software de firma donde señala los siguientes pasos: Comprobación del status de anulación, confirmación de no finalización del certificado, funciones criptográficas, resguardo de legitimidad del código, visor de verificación, confirmación de firma digital y

registros de acceso a las funciones de administración y verificación. Consideraciones que debe tener en cuenta el Poder Judicial al momento de realizar la transformación digital y el uso de software. Un punto importante a tomar en cuenta debido a que la pandemia generó la aceleración del uso de tecnologías, de la fase exploratoria se observó que se ha estado implementando software de mesa de partes, juicios en línea, y otros con cierta lentitud que inicialmente genera un malestar en los usuarios pero que al final permitirá un acercamiento del usuario a los servicios que presta la entidad.

Estando a lo expuesto la presente investigación tiene como propósito determinar la relación que existe entre las variables de estudio Gestión Humana y Responsabilidad Social Primaria.

### **1.3. Formulación del Problema**

#### **1.3.1. Problema General**

¿Cómo la Gestión Humana se relaciona con la Responsabilidad Social Primaria en la Gerencia Distrital de la Corte Superior de Justicia, Arequipa, 2021?

#### **1.3.2. Problemas Específicos**

- ¿Cómo la Planificación Humana se relaciona con la Responsabilidad Social Primaria en la Gerencia Distrital de la Corte Superior de Justicia, Arequipa, 2021?
- ¿Cómo la Organización y Distribución del Trabajo se relaciona con la Responsabilidad Social Primaria en la Gerencia Distrital de la Corte Superior de Justicia, Arequipa, 2021?
- ¿Cómo la Gestión del Empleo se relaciona con la Responsabilidad Social Primaria en la Gerencia Distrital de la Corte Superior de Justicia, Arequipa, 2021?
- ¿Cómo la Gestión del Rendimiento se relaciona con la Responsabilidad Social Primaria en la Gerencia Distrital de la Corte Superior de Justicia, Arequipa, 2021?

- ¿Cómo la Gestión de la compensación se relaciona con la Responsabilidad Social Primaria en la Gerencia Distrital de la Corte Superior de Justicia, Arequipa, 2021?
- ¿Cómo la Gestión del Desarrollo y la Capacitación se relaciona con la Responsabilidad Social Primaria en la Gerencia Distrital de la Corte Superior de Justicia, Arequipa, 2021?
- ¿Cómo la Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales se relaciona con la Responsabilidad Social Primaria en la Gerencia Distrital de la Corte Superior de Justicia, Arequipa, 2021?

#### **1.4. Objetivos de la Investigación**

##### **1.4.1. Objetivo General**

Determinar como el sistema de la Gestión Humana se relaciona con la Responsabilidad Social Primaria en la Gerencia Distrital de la Corte Superior de Justicia, Arequipa, 2021

##### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- Establecer como la Planificación Humana se relaciona con la Responsabilidad Social Primaria en la Gerencia Distrital de la Corte Superior de Justicia, Arequipa, 2021
- Identificar como la Organización y Distribución del Trabajo se relaciona con la Responsabilidad Social Primaria en la Gerencia Distrital de la Corte Superior de Justicia, Arequipa, 2021
- Establecer como la Gestión del Empleo se relaciona con la Responsabilidad Social Primaria en la Gerencia Distrital de la Corte Superior de Justicia, Arequipa, 2021
- Identificar como la Gestión del Rendimiento se relaciona con la Responsabilidad Social Primaria en la Gerencia Distrital de la Corte Superior de Justicia, Arequipa, 2021
- Identificar como la Gestión de la compensación se relaciona con la Responsabilidad Social Primaria en la Gerencia Distrital de la Corte Superior de Justicia, Arequipa, 2021

- Determinar como la Gestión del Desarrollo y la Capacitación se relaciona con la Responsabilidad Social Primaria en la Gerencia Distrital de la Corte Superior de Justicia, Arequipa, 2021
- Establecer como la Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales se relaciona con la Responsabilidad Social Primaria en la Gerencia Distrital de la Corte Superior de Justicia, Arequipa, 2021

## **1.5. Justificación de la Investigación**

### **1.5.1. Justificación Teórica**

La presente investigación tiene su justificación teórica por cuanto se ha tomado conocimiento sobre la gestión humana y la responsabilidad social primaria en la Gerencia Distrital de la Corte Superior de Justicia Arequipa, esta información ha permitido sentar las bases del empirismo en la investigación; la revisión y análisis teórico respecto a la teoría sobre la gestión humana permitió sentar las bases epistemológicas de la investigación y contrastar las teorías; partiendo de esta abstracción de contenidos se ha podido generar la argumentación teórica para generar discusión y reflexión sobre las variables de estudio y descomponerlas en dimensiones e indicadores; la normatividad emitida por la Autoridad Nacional del Servicio Civil, ha permitido obtener un marco base sobre la gestión humana en la institución materia de estudio, profundizando y analizando con los demás modelos de gestión humana, lo cual permitió proponer al final de la investigación un modelo de gestión humana.

### **1.5.2. Justificación Práctica**

Tal como se ha concebido el problema respecto a las diferentes modalidades de la gestión humana en la Corte Superior de Justicia de Arequipa y la no adecuación a la Ley SERVIR, trae consigo el análisis y el desarrollo de un modelo de gestión humana que

incorpora las dimensiones e indicadores de la responsabilidad social primaria y que le permita a la Gerencia Distrital tomar la decisión de aplicar la presente propuesta para mejorar la gestión humana.

## **Capítulo II**

### **Marco Teórico**

#### **2.1. Antecedentes de Investigación**

##### **2.1.1. Artículos Científicos**

Calderón, G., Álvarez, C. & Narando, J. (2006) en su artículo sobre gestión humana en las organizaciones: un fenómeno complejo; evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación, precisan que la visión de la gestión humana se enmarcaría en el reduccionismo toda vez que se centra en la práctica y sus efectos en los resultados de las organizaciones, sin embargo, es más complejo debido a las interrelaciones que se presentan, el autor define siete factores que inciden en la concepción filosófica y prácticas de la gestión humana y estas son: a) las características socio político, económico del momentos histórico, b) la concepción dominante sobre el ser humano, c) las formas de organizar el trabajo, d) la concepción del trabajo, e) las relaciones laborales, f) el mercado laboral, y, g) teorías de gestión dominantes. Por su parte Urrea (2003, p. 6) indica que el *management* impone un modelo de mentalidad competitiva que se adecuen a las demandas sin resistirse y comportándose como empresarios de sí mismos.

Arruñada (1998) precisa que las personas deben comportarse de acuerdo a una racionalidad económica. Simon (1972, p. 191) define que la gestión humana sería diferente si el hombre social no predominará sobre el hombre organizacional, ya que las organizaciones definen algunos valores provenientes de sus estructuras básicas pretendiendo conseguir una validación de esos valores con los valores de la organización provenientes de los distintos grupos existentes en la organización.

León (2016) señala que desde la filosofía aristotélica y su concepto “*Eudaimonia*” que significa felicidad han pasado siglos para que se estudie los procesos cognitivos y el comportamiento humano, en tal sentido la psicología positivista es la ciencia de la felicidad la cual va posicionándose rápidamente en el mundo, es así que la Organización de Naciones Unidas hace estudios anuales acerca de los países más felices.

En el año 2015 la revista HappinessReport 2015 cuarta edición, indicó que el país más feliz era Suiza, seguido por Islandia, Dinamarca y Noruega. En América Latina el país más feliz es Colombia, los países menos felices son Perú y Brasil.

Yamamoto, J. nombrado por León (2016) indica que Perú y Brasil pese a tener bajos niveles de felicidad, son mucho más felices que los países de Europa Oriental y Asia. Las multimillonarias buscan lugares más felices para trabajar a efectos de encontrar el bienestar y mejorar el clima laboral tendiendo a que este se convierta en un intangible importante en la cultura de la organización. El manejo de emociones positivas debe ser una labor estratégica de las oficinas encargada de la gestión de personas, ello permitirá generar una capacidad de flujo y que ellos sientan que sus fortalezas estén al servicio de un ideal, que tenga significado y sentido lo que hace, generando de esta manera una sociedad más humana y solidaria.

Los estudios realizados por Kusikuy, presentados por Arellano, (2021) en su libro titulado “La felicidad de los peruanos” referencia a Thoreau, D. quien dice que “la felicidad es como una mariposa: cuanto más la persigues, más te eludirá. Pero si vuelves tu atención a otras cosas, vendrá y suavemente se posará en tu hombro”. Los resultados que a continuación se presentan tienen su base en cuatro preguntas: a. ¿Cuán felices somos los peruanos? b. ¿Quiénes son los más (y los menos) felices? c. ¿Cómo se percibe la felicidad de

los demás? d. ¿Cuánto influyen los deseos-metas en la felicidad?; para medir la felicidad global se tiene un promedio del 16.21% donde se utilizó una escala de calificación del 1 al 20 y fue aplicada a todos los mayores de edad. Los resultados porcentuales a esta pregunta fueron de 20 a 17 el 51%, de 16 a 14 el 37%, de 13 a 11 el 8% y finalmente menos de 11 equivale al 4%. Respecto a la felicidad según edades se tiene que los jóvenes de 18 a 24 años son los más felices y los adultos de 45 a 55 años los menos felices. Sobre la felicidad social se tiene un promedio de 12.37 donde los rangos de nota son: de 20 a 17 presenta el 12%, de 16 a 14 21%, de 13 a 11 35% y menos de 11 32%.

Alerta Económica (11 de junio del 2020) publica un artículo realizado por León, C. sobre “Psicología positiva en el entorno covid 19” en la que precisa que Aristóteles propuso el concepto de Eudaimonia cuyo significado es felicidad la misma que se ha ido posicionando a nivel mundial incluso se ha designado el 20 de marzo como fecha de celebración “día internacional de la felicidad”. Desde el año 2012 la Organización de Naciones Unidas (ONU) realiza estudios respecto a la felicidad a través del WorldHappinessReport (WHR) en el cual realizó una clasificación a 156 países por su nivel de felicidad basado en tópicos como: ingresos, libertad, confianza, esperanza de vida saludable, protección social y generosidad, el Perú aparece en el ranking 65, para el año 2019; otro dato revelador es que el retroceso en felicidad se debe a sentimientos negativos como la tristeza, preocupación y furia sobre todo en Asia y África. Por lo expuesto es importante que es área de gestión humana realice un adecuado manejo de emociones positivas entre sus colaboradores para lo cual debe generar estrategias que proporcionen sentido a las actividades que realizan y mejoren el sentido de pertenencia social y seres solidarios. El Coronavirus han provocado incertidumbre a ello se sumas las medidas tomadas por el gobierno respecto al confinamiento lo cual ha provocado tristeza, miedo, sorpresa por los

eventos de posible contagio, fallecimiento de algún miembro de la familia, amigos, otros. A ello se suma otros factores como desvinculación de trabajadores, reducción de ingresos, clases virtuales, teletrabajo, convivencia familiar neurótica, otros. En toda esta identificación realizada por León, se tiene que el desafío de los gerentes y jefes es la gestión de emociones de sus colaboradores tendientes a la minimización de influencias externas por efectos de la pandemia, para lo cual debe trabajarse en generar confianza a través de mensajes positivos, incorporación de hábitos sanitarios nuevos, convivencia social, hábitos alimentarios, que conlleven a convertir la adversidad en fortaleza y oportunidad. Cabe precisar que desde el 2013 fecha en que Perú se encontraba en el puesto 55 del ranking de felicidad el 2015 puesto 58, 2016 puesto 64, 2017 puesto 63, 2018 puesto 65 al 2019 nos encontramos en el puesto 65, haciendo una precisión de casos confirmados por Covid al 31 de diciembre del 2020 de 1'015.137 y casos de muerte de 37.680, según reporte de datosmacro.com.

León, C. (2015) señala que la autoestima no es un secreto que es fundamental para el buen manejo del éxito o el fracaso laboral. Por lo que tener clara la definición de autoestima es crucial y se define: como un sentimiento valorativo hacia nosotros mismos que surge como resultado de nuestras percepciones en el desarrollo de nuestras vidas. Así mismo señala que es necesario conocer el nivel de autoestima colectiva que permitan generar estrategias para convertirlas en fortalezas intangibles frente a las amenazas endógenas.

Cruz (2000) precisa que cuando predomine el concepto de hombre psicológico entonces se caminará hacia la reconciliación de las personas y su adaptación con la organización. La gestión humana tiene influencia de las teorías organizacionales, sociales y de gestión. Podemos precisar que la gestión humana ha tenido su

evolución en los siguientes factores: a) la concepción del ser humano como hombre económico racional, luego social, organizacional y hoy en día se debate el hombre psicológico, b) concepción del trabajo, como creador de valor por excelencia, pasando a mercancía regulada por el mercado, mercancía regulada, y hoy en día mercancía libre mercado, c) características del momento histórico, en sus inicios por el mejoramiento industrial, movimiento obrero, institucionalización, globalización y hoy en día neoliberalismo, d) relaciones laborales como factor determinante, en sus inicios de dieron huelgas, salarios, negociación colectiva hoy en día flexibilización y desregulación, y, e) teorías aplicadas a la gestión como es la influencia de la economía clásica, administración sistémica y luego la economía neoclásica, administración científica, psicología industrial, continúa con el modernismo sistémico, relaciones humanas, neo institucionalismo, estrategia, cultura organizacional y hoy en día hay una confluencia teórica; a todo ello es preciso señalar que hay una evolución que hacer en la gestión humana y esta es: a) problema central el cual en sus inicios se ceñía al comportamiento del trabajador en el talleres para luego ir mejorando respecto a la eficiencia del taller, condiciones que afectan la capacidad humana en el trabajo, logro de la estrategia del negocio y gestión de lo cultural para hoy en día discutir la respuesta a problemas críticos del negocio, b) desde el objetivo básico se tiene una evolución respecto a la alineación e intereses de los trabajadores con los de propietarios luego se pasa a organizar el trabajo y la supervisión, lograr los niveles de lealtad, motivación y satisfacción que garanticen la productividad, desarrollo de recursos y capacidades para el logro de objetivos institucionales y finalmente hoy se apoya el desarrollo de capacidades organizacionales, c) desde las acciones principales se tiene el bienestar físico y mental del trabajador, administración de personal, negociación colectiva, participación, enriquecimiento de la tarea, prácticas de alto rendimiento y hoy en día gestión por competencias, gestión del

conocimiento, gestión estratégica del área, y, finalmente d) identificación del área, inicialmente se tenía secretarías de bienestar, departamento de personal, departamento de relaciones industriales, departamento de recursos humanos y a partir del año 1991 se habla de la dirección del talento humano.

Arnijos, M., Bermúdez, B. & Mora, N. (2019 pp. 163 - 168) precisan que los recursos humanos son el activo principal de una organización y que la gestión de los mismos ya no solo se enmarca en la selección y contratación, sino que tiene mucho que ver con las políticas empresariales, en este sentido las oficina de recursos humanos asumen relevancia importante no solo en la organización sino en el mercado donde debe consolidarse respecto a su accionar en los procesos de reclutamiento, selección, compensación, beneficios sociales, relaciones laborales, entrenamiento y desarrollo del personal, desarrollo organizacional, seguridad e higiene en el trabajo, manejo de base de datos y sistemas de información y auditoría.

León, C (2017) referencia a Entrepreneur en el que se clasifica a los empleados tóxicos en: a) el problemático, b) el flojo, c) el mártir, d) el social, e) el psicópata, y d) el renegado. Lo común de estos empleados el vacío profundo existencial complementado con una baja autoestima, la cual es fértil para ser autodestructivo y perjudicial; otra característica relevante es que para obtener posiciones jerárquicas y más poder como resultados, es contribuir un ambiente de zozobra inestabilidad dentro de la organización, dañar la credibilidad de los colaboradores, manipular personas, otros. A medida que pasa el tiempo se suma gran importancia al personal y no es solo percibido como un recurso o capital, empieza a verse como un talento que puede ser potencializado mejorando las competencias, calidad y eficiencia, en beneficio de la gestión de la

organización y este potenciamiento permite lograr los objetivos y por lo tanto la satisfacción de los clientes.

Montoya & Boyero, (2016) indican que: “Hoy el desafío al que deben enfrentar los dirigentes de las organizaciones está fundamentado, entre otros aspectos, en la dirección de su recurso humano hacia una labor orientada a alcanzar la eficacia y la eficiencia, con el fin de lograr altos estándares de rendimiento fundamentado en valor agregado y en una notoria ventaja competitiva. Es importante tener presente que cuando la organización hace las cosas bien, se tienen grandes ganancias a diferencia de las que no lo hacen”.

(Hernando & Van, 2007) señalan que ya los empresarios se interesan por conocer las motivaciones del personal, aspiraciones y potencialidades, así como los requerimientos de capacitación y generación de competencias.

León, C. (2016) indica que hay que distinguir lo que es producción y productividad; entendiendo que la producción es un ciclo complejo de resultados donde no necesariamente se toma en cuenta el uso eficiente de los recursos utilizados, en cambio la productividad es una ratio que se calcula de la siguiente manera: resultados organizacionales entre los recursos organizacionales. En este sentido toma relevancia la teoría de Druker, P. respecto a la conceptualización de los trabajadores manuales versus el trabajador del conocimiento, identificando seis factores para generar productividad basada en el conocimiento y estos son: a) ¿Cuál es la tarea a realizar que genera valor, b) administrarse a sí mismo (autonomía), c) la innovación constante, d) el aprendizaje y la enseñanza permanente, e) la calidad tiene importancia y f) las personas son un bien y no un costo?

Para entender la evolución en materia de gestión de recursos humanos es importante hacer una retrospectiva y es así que nos

remontaremos a finales del siglo XIX cuando en Estados Unidos de Norteamérica se da la revolución industrial y las grandes empresas inician una carrera de absorción de las pequeñas empresas y en poco tiempo logran ser grandes compañías y nace la necesidad de crear departamentos que permitan la contratación de obreros para la operación de las máquinas, cabe precisar que los encargados de estos departamentos no requerían de gran especialidad para las funciones ya que la labor era la contratación de trabajadores y de hacer inventarios, para esa época lo importante eran las máquinas y los resultados de producción, por lo que los trabajadores eran considerados de segundo plano y tratados como herramientas de producción, el desarrollo tecnológico en el siglo XX tuvo un gran impacto en el sector empresarial y se distinguen tres momentos claves como son: a) La era industrialización clásica que va desde 1900 a 1950, donde continúa y se intensifica la industrialización que iniciara en el siglo XIX es así que la administración de personal se conocía como relación industrial. Lo importante en este proceso es el surgimiento de la escuela de administración que concebían nuevas teorías respecto a la organización empresarial a efectos de lograr mayor productividad y mejores servicios, b) La era de la industrialización neoclásica que se dio desde 1950 a 1990 a finales de la segunda guerra mundial es que el relacionamiento empresarial cambia a una administración de recursos humanos en la cual la visualización del trabajador se da como un recurso vivo, y que además empieza a relacionarse con los avances tecnológicos que impactaron notablemente en la dinámica de las organizaciones, c) Era de la información o el conocimiento que se viene dando desde 1990 hasta nuestros días, en este tiempo se ha dado un vertiginoso cambio que va desde la administración de personal hacia la gestión y desarrollo de los recursos humanos llegando hoy en día a la gestión del capital humano o la gestión de conocimiento o gestión del talento humano, la tecnología de la información y las comunicaciones es la característica principal de hoy, que alcanza

incluso el ámbito económico por lo tanto el conocimiento es tan importante como el capital financiero para saber cómo, dónde y en qué momento invertirlo (Espinoza, 2016).

Existen diversos autores que abordan los temas de recursos humanos y lo hacen desde diferentes enfoques entre ellos podemos citar a Escobar (2013), Cuesta (2017 pp. 24 - 35), Espinoza (2018 pp. 199 - 219) y Peñalver (2018) los que coinciden en que la gestión de recursos humanos tienen elementos similares como a considerar como son: a) Conjunto de conocimientos, b) experiencias, c) motivaciones, d) habilidades, e) capacidades, f) competencias y técnicas, que son inherentes a las personas y que aportan a las organizaciones garantizando el funcionamiento de la empresa.

León, C. (2012) respecto de la cultura empresarial indica que los principales directivos de las organizaciones promocionan la visión, misión y valores debe ser compartida por todos los colaboradores logrando de esta manera sintonía en las relaciones laborales, es importante indicar que se presentan subculturas características de áreas particulares. La forma de iniciar y fortalecer una cultura empresarial es a través de la conducta de sus directivos siempre y cuando muestren comportamientos coherentes con los valores organizacionales, lo cual será asimilado por tiempos medios y por los otros niveles jerárquicos de la organización. Por lo tanto, la cultura empresarial es propia a cada institución, donde sus gerentes presentan la cultura de manera formal, sin obviar que también existe una cultura no formal y que es parte de cada día, sin embargo, debe trabajarse en generar coherencia en la cultura de los gerentes.

Escobar (2013, p. 9) define que la gestión administrativa de recursos humanos “es una función eminentemente directiva, macro organizacional, dinámica y en constante transformación. Se encuentra vinculada al desarrollo y la flexibilización de los sistemas

de trabajo y al cambio, sus ciclos de actividad son a largo plazo y su orientación son de carácter estratégico”. En tal sentido administrar es planificar, organizar, coordinar, desarrollar y controlar el desempeño eficiente del personal, para lo cual se utilizan estrategias orientadas a mejorar la relación y colaboración entre los trabajadores orientadas al logro de las metas y objetivos de la institución, para lograr los objetivos es importante la interrelación con los administrados, por lo tanto, la selección de personal marca una pauta relevante la cual debe llevarse a cabo con los más altos estándares y que conlleven a un eficiente desempeño de cada uno de los colaboradores (Gonzales, 2015). Algunas tareas de los encargados de recursos humanos que deben ser llevados a cabo son: a) Tener claro los procesos y procedimientos para conquistar personas con potencialidades, que sean hábiles y debidamente capacitadas para la actividad a desarrollar, b) Confidencialidad en la información de cada colaborador, c) Dominio en la gestión de planillas, reconocimientos y descansos, d) Transformación de conflictos, e) comunicación efectiva, f) Orientación al mejoramiento de competencias del colaborador, g) Dominio en el manejo de prestaciones de servicios en favor del colaborador. Además de lo descrito debe considerarse los aspectos de reclutamientos y selección, compensación, beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, desarrollo organizacional, entrenamiento y desarrollo del personal, relaciones laborales, base de datos, y sistemas de información y auditoría.

Martínez, (2015) señala que el objetivo principal de la gestión de recursos humanos es “mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de forma que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social”.

Cuesta, Fleitas, García, Hernández, Anchudia y Mateus 2018 pp. 24 - 35), Morales (2018) y Valencia (2018) abordan la gestión del

talento humano desde el ámbito de la gestión de recursos humanos, considerando que los cargos gerenciales deben centrarse en temas relacionados al reclutamiento, selección, capacitación, beneficios, remuneraciones y evaluación del desempeño; así mismo señalan el brindar ambientes armoniosos, seguros y equitativos.

Madero, M. Peña, H. (2012) señalan que cada vez más las empresas competitivas transforman sus procesos a través del desarrollo de estrategias, planificando, desarrollando y creciendo de acuerdo a la interacción con el mercado; para tal efecto es necesario tomar conocimiento respecto a los procesos de la administración de recursos humanos como son: a) políticas salariales, b) descripciones de puestos, c) valuaciones de puestos, d) estructuras de pago, e) bonos e incentivos.

Alba, (2012), Kirkland, (2009). consideran que el capital humano es imprescindible para lograr el logro de objetivos en las instituciones, para lo cual señalan que se deben tomar en cuenta las diferentes formas de gestión administrativa, así como el desarrollo y crecimiento de las instituciones (King – Kauanui, Ngoc y Ashley – Cotleur, 2006 pp. 79 - 96). El entorno de las instituciones está enfocado por la competitividad, logro de objetivos, mejora continua, uso tecnológico, actividades innovadoras y generadoras de valor (Gaines, Hoover, Foxx, Matuszek y Morrison, (2012), (Ulrich, 2000 pp. 12 -21), (Galetic y Nacinovic, 2006 pp. 204 - 211). Ante lo expuesto la gestión de recursos humanos requiere ser atendida de forma especial, repensando las funciones y centrándose en el rol que tienen como apoyo a las diferentes áreas de la institución (Wichitchanya y Durongwatana, 2012 pp. 221 - 227), (Lawler, 2006 pp. 10 - 13), (Rynes, 2004 pp. 203 - 213), (Ordoñez de Pablos, 2004 pp. 479 - 489), (Lawler, Levenson y Boudreau, 2004 pp. 227 - 35). Las pequeñas y grandes empresas tienen un gran desafío sobre la gestión que adopten para lograr sus objetivos, algunas empresas grandes cuentan con un área de recursos humanos mejor

implementada que otras pequeñas empresas estas últimas deben hacer los esfuerzos para mejorar la gestión humana generando competencias para lograr sus objetivos y sobrevivir en el mercado (Sainz de Vicuña y Olabarri 2002). En la gestión debe considerarse: compensaciones, descripción de puestos y evaluación de desempeño, a partir de ello se puede definir los sueldos, y realizar evaluaciones orientadas a la mejora continua ((Resurreccion, 2012 pp. 20 - 30), (Lacoursière, Fabi y Raymond, 2008 pp. 106 - 125), (Okpara y Wynn, 2008 pp. 57 - 76), (Hendry, Woodward, Bradley y Perkins, 2000. Pp. 46 - 62), gestión de pagos planes de carrera y vida los cuales impactan positivamente en el desempeño del colaborador (Abdulkadir, Isiaka y Adedoyin ,2012 pp. 124 -133, McCloskey y Igbaria, 2003 pp. 19 - 34, Igbaria y Shayo 1997 pp. 12 - 23), Indica que debe medirse continuamente el desempeño y definirse programas de capacitación generando indicadores o métricas (Laureani y Jiju, 2010 pp. 688-700, Brown pp. 22 - 25 y Kelly, 2006) definir patrones de desempeño orientados a sustentar el sistema de pagos variables ((Okes, 2008 pp. 48 -53, Milne, P. 2007, pp. 28-38 y Nizar, 2006 pp. 34 -41, Madero, 2006). Usualmente los conflictos se dan por el tema salarial, los cuales impactan en el rendimiento de los colaboradores afectando el clima laboral (Kopelman, Prottas y Davis, 2008 pp. 255-271, Schwarz, 1989 pp. 104 - 122). Basados en las teorías de los recursos y capacidades debe definirse una estructura orgánica que considere la formulación y el desarrollo de estrategias (Rugman&Verbeke, 2002) citan a Pensore (1959), indica que dentro de una organización debe existir procesos que sean productivos. (Teece 1982) contribuye a la teoría de Pensore (1959) indicando que las demasías de recursos deben ser utilizados en elaborar multi productos para generar ventajas comparativas, (Wernerfelt 1984 pp. 171 - 180) indica que el equilibrio empresarial se dará siempre y cuando se vea como un conjunto, para lo cual debe estudiarse el desempeño y relacionarse con las capacidades, sin dejar de lado el conocer a sus

competidores. ((Teece, 1982 pp. 39 - 63; Wernerfelt, 1984 pp. 171 - 180; Barney, 1991 pp. 99 -120; Peteraf, 1993 pp. 179 -191). Peretaf define cuatro factores que permiten a las instituciones relacionar las capacidades internas y el desempeño económico y lograr el equilibrio que considera es la estrategia central señalando de esta manera: a) Diversidad de recursos (orientada a lograr equilibrio económico y productivo), b) metas de competencia ex post (orientado al posicionamiento y las utilidades), c) metas de competencia ex ante (estrategia de mercado) y, d) Inestabilidad de los recursos imperfectos (no pueden ser comercializados. (Dierickx&Cool, 1998 pp. 1504 - 1513), asociado a los recursos intangibles, con movilidad imperfecta pueden generar ventaja competitiva. Sin embargo (Barney 2001 pp. 41 - 56) afirma que este modelo de heterogeneidad depende de los recursos tomando en cuenta las amenazas y las oportunidades, ya que son pocos los que puedan obtener una ventaja competitiva, la dificultad de imitar productos es otro aspecto a considerar. (Barney 1986 pp. 1231-1241) indica también que para crear ventaja competitiva continua debe considerarse los recursos humanos como fuente potencial de valor. (Wright, Dunford& Snell, 2011). La creación de valor está condicionada al conocimiento, capacidades, habilidades y destrezas (Pérez & Toro, 2015). Concluyendo que la teoría indica la generación de ventaja competitiva, a través de la estrategia y los factores clave de éxito del sector con recursos (tangibles, intangibles, humanos, capital organizacional) y capacidades (organizativas), centradas en la identificación y valoración de los mismos (Cardona, 2011 pp. 113 - 147). (Boudreau, 1983) define que los recursos humanos poseen características únicas y que son demostrables por sus atributos acorde con la teoría de los recursos y capacidades y que estos a su vez se constituyen en ventaja competitiva. Tal como hemos venido analizando la gestión humana avanza en la misma dirección que la transformación digital, por lo que el hecho de realizar esta gestión debe considerarse su

orientación a los intangibles de cada uno de los colaboradores, ya que los colaboradores son los que permitirán el logro de objetivos y metas; entendiendo la gestión humana podemos afirmar que esta debe tener como gestor a una persona debidamente preparada y con ciertas habilidades y destrezas. En el desarrollo de la gestión de recursos humanos sobresalen tres corrientes de pensamiento organizativo empresarial y estos son: a) escuela de la organización científica del trabajo cuyos inicios fueron en 1907 con Taylor, F., en Europa con el francés Fayol, H., posteriormente Weber, M. y como parte integradora de este pensamiento se tuvo a Gulik, L. y Urwick, L., b) escuela de las relaciones humanas, que se inicia en 1927 con Mayo, E. en Hawthorne, c) escuela de los recursos humanos, que se dio en el año 1960 por Mac Gregor, D. en el que posteriormente se sumaría Maslow, Herzberg, Lewin, Likert, R. Chris Argyris entre otros y d) la escuela de los sistemas donde se hace énfasis en las funciones de mando, organización del trabajo y la estructura formal de la organización, las escuelas humanistas privilegian al individuo y sus interrelaciones. (Fuenmayor 1997 p 56) define que “toda organización tiene dos dimensiones una psicosocial (personalidad individual, valores, actitudes, disposiciones, necesidades personales y relaciones interpersonales) de esta dimensión se determina el comportamiento humano de la organización; y la segunda dimensión estructural respecto de los roles a desempeñar, el control, reglas, normas, estímulo, autoridad la cual determina el comportamiento de la organización”. La gestión humana ha tomado significativa relevancia en las instituciones considerando el comportamiento al interior y exterior, la proactividad de las instituciones ha provocado la integración de actividades con cierto grado de responsabilidad e intervenciones responsables con la comunidad, creando de esta manera una nueva forma de actuar y re pensar sobre el rol de la sociedad y la generación de capacidades de estos, mejorando la calidad de vida y protección del medio ambiente.(Chiavenato, 2004) destaca aspectos respecto a la gestión de recursos humanos y es

que los seres humanos están dotados de personalidad propia y poseen conocimientos, habilidades destrezas y capacidades indispensables para la gestión de los recursos organizacionales; son activadores inteligentes e impulsores de los recursos organizaciones capaces de dotar de inteligencia, talento y aprendizajes en una constante renovación y competitividad en un mundo de cambios y desafíos; se constituyen en socios de la organización y son capaces de conducirla al éxito; en este contexto la gestión de recursos humanos requiere gerentes con preparación y formación en los procesos tendientes al desarrollo de capacidades y mejoramiento en las actividades de cada trabajador para el logro de objetivos. En ente rol de los gerentes estos asumen el desarrollo de la responsabilidad social interpretada como contribución al desarrollo humano sostenible, a través del compromiso y confianza de la empresa hacia sus trabajadores, familias y a la sociedad en general; respecto a la responsabilidad social de las organizaciones la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y desde la organización Internacional del Trabajo (OIT) han definido proyectos de alcance social permitiendo de esta manera que la responsabilidad social se convierta en un punto sustantivo de referencia para el crecimiento y desarrollo, entre los cuales existen compromisos de responsabilidad tributaria, comunicación, derechos humanos, calidad de vida de los propios empleados. La responsabilidad social implicaprogreso y competencia respecto a la rentabilidad y los beneficios sociales. (Kliksberg, 2002, p. 58) señala que la responsabilidad social no es más que la actitud responsable de las empresas con todos los grupos de interés, consumidores, accionistas, directivos, empleados, estado, comunidad y medio ambiente, señala además que la empresa será responsable en la medida que alcance productos y servicios que respondan a las necesidades de sus usuarios y contribuyan a su bienestar, el comportamiento vaya más allá del cumplimiento de la normatividad y haya una optimización y contenido en lo aplicable y lo exigible, la

ética debe formar parte de las decisiones de los directivos y personal con mando y formar parte de la cultura organizacional respetando el medio ambiente, integrándose con la comunidad y respondiendo con oportunidad a las necesidades planteadas. En el actual siglo XXI la responsabilidad social en la gestión de recursos humanos gira en torno a modelos de gestión que generen ventajas competitivas teniendo en cuenta que las personas son talentosas y tienen las competencias necesarias para lograr el éxito. La gestión con responsabilidad social debe orientar la visión integral (captación, desarrollo y retención) de los recursos humanos en las empresas, en este sentido las empresas deben atraer personas con talento que compartan los valores y, la cultura organizacional tanto en el ámbito interno como externo, en tal sentido precisamos dos dimensiones: a) interna conformada por los responsables de la dirección empresarial y, b) externa respecto a los interlocutores externos, socios, comerciales, clientes, consumidores, proveedores e interlocutores públicos, potenciales recursos humanos y ONG. La gestión de recursos humanos alcanza los propósitos de la responsabilidad social en la medida que las empresas incluyan en su contratación de personal a grupos minoritarios, etnias, trabajadores mayores de edad, otros, que haya relación entre el logro de objetivos empresariales y su relación con la sociedad, respeto a las relaciones laborales, entre otras. (Donia&Tetrault, 2016 pp. 232 - 242) el alineamiento estratégico mejora el desempeño con el propósito de guiar los esfuerzos hacia un objetivo de crecimiento institucional, considerando la responsabilidad social por diferentes razones, como son: a) general alto impacto de aceptación ante la sociedad, b) cambia la percepción de los consumidores finales y, c) general alto impacto en las practicas dentro de la organización (Cejas & Camejo, 2009 pp. 67 -87). Si bien es cierto que no existe ninguna teoría comprobada que vincule la responsabilidad social con su impacto en la gestión del talento humano, si existen varios estudios en Sudamérica que concluyen en el cambio de comportamiento y

desempleo una vez que el personal se encuentra convencido de que la empresa realiza prácticas de responsabilidad social (Contreras & Rozo, 2015 pp. 74 - 83), culturalmente los países latinoamericanos resaltan la importancia entre la responsabilidad social y el talento humano, la primera porque es visto como un gasto para la empresa o una obligación ante la sociedad y la segunda porque es analizado como una fuente de mano de obra para la producción de bienes y servicios. (Voegtlin&Greenwood, 2016 pp. 181 - 197) señalan que es complicado señalar la relación de la responsabilidad social con el talento humano en las organizaciones ya que el primero se ve como una práctica social y la segunda como una herramienta para la alineación del personal con la estrategia empresarial, sin embargo, varios estudios determinaron que el talento humano juega un papel importante en la manera como la responsabilidad social es percibida. (Antelo & Robaina, 2015 pp. 58 -69), sostienen que “la responsabilidad social empresarial es el compromiso continuo de contribuir al desarrollo económico sostenible, mediante el mejoramiento de la calidad de vida de los empleados y sus familias, así como la de la comunidad local y de la sociedad en general”. (Calderón, Álvarez & Naranjo, 2011 pp. 163 - 188), precisa que la gestión del talento humano es que el personal se desarrolle profesional, familiar y personalmente, potenciando sus competencias y fortaleciendo las relaciones interpersonales y se muestre un plan de carrera y proyección a futuro con respecto a la organización. (Ion &Lixandru, 2016 pp. 820 - 826) señala los vínculos entre la responsabilidad social y el talento humano y estos son: a) Talento humano como componente de la responsabilidad social empresarial, esto se configura cuando el recurso humano es la herramienta estratégica para el logro de la responsabilidad social, a nivel de selección y reclutamiento el talento puede chequear el potencial de los empleados, seleccionar al personal que posea valores alineados con los valores empresariales respecto de la responsabilidad social y desde el punto de vista de la

responsabilidad social puede coadyuvar a atraer mejores talentos y promover una mejor selección en base a criterios de diversidad e igualdad de oportunidades; respecto a la evaluación y motivación se puede promover el compromiso con las prácticas y valores de la responsabilidad social y crear una cultura socialmente responsable de la empresa, desde la perspectiva de la responsabilidad social puede ayudar a evaluar las prácticas sociales y motivar al personal promoviendo compromiso e identificación con la empresa; respecto a la compensación y sistema de recompensas el talento humano puede desarrollar esquemas de competencias a largo plazo y se puede establecer incentivos desde la perspectiva de la responsabilidad social puede ayudar a definir metas e incentivar y recompensar a los empleados además de introducir estándares de trabajo digno y por último capacitación y desarrollo el talento humano puede sensibilizar a los empleados en aspectos de responsabilidad social y ayudar a educarlos en estas prácticas y desde la responsabilidad social los gerentes pueden entrenar a encargados de talento humano y el desarrollo de buenas prácticas, (Voegtlin&Greenwood, 2016 pp. 181 - 197); b) responsabilidad social empresarial como componente del talento humano, se configura cuando la responsabilidad social practicada por el empresario es vista como una opción más para la consecución de las metas del talento humano y, por último, c) Responsabilidad Social y Talento Humano dependientes y complementados (empleados, sindicatos, directivos y todos los actores. (López, Ojeda & Ríos, 2016 pp. 36 - 46) señala que la unión de responsabilidad social y talento humano fortalecen las relaciones entre empleadores y empleados, además de traer beneficios para para la organización a nivel interno y externo. Respecto a las practicas internas de la responsabilidad social en las organizaciones se tiene que las empresas han empezado a estructurar de una manera más formal las prácticas que realizan respecto a la responsabilidad social y el talento humano, reconociendo la responsabilidad social primaria,

secundaria y terciaria. La responsabilidad social empresarial vista desde la perspectiva del capital humano (López., A. 2017. Pp. 36–46) señalan que los gobiernos, investigadores y otras empresas relacionadas al cuidado del medio ambiente consideran la responsabilidad social y su desarrollo económico, por lo tanto, las empresas deben implementar estrategias éticas y responsables respecto a los grupos de interés como son: socios, capital humano, clientes, comunidad, proveedores, autoridades gubernamentales y organismos, son diferentes entidades que desarrollan propuestas para fomentar, orientar, regular y promover la responsabilidad social empresarial (Comisión económica para América Latina y el Caribe – CEPAL, Instituto Ethos de responsabilidad social, el European Business Forum, el Business in the Community, y, la International Organization for Standardization (ISO). ISO propone el documento denominado ISO 26000 donde presenta 7 materias para ponerla en marcha y son: los derechos humanos, prácticas laborales, gobernabilidad, medio ambiente, prácticas justas de operación, asuntos de consumidores, participación activa y desarrollo de la comunidad (ISO, 2010), la norma se aplica a cualquier tipo de empresa y otorga suma importancia al capital humano que labora en la empresa. (Caron, 2011) afirma que la norma ISO 26000 es política y cosmopolita diseñada bajo tres racionalidades: a) objetiva, b) social, y, c) subjetiva; así mismo, (Jhonson, 2011 pp. 29 -30) argumenta que esta norma no puede ser sostenible toda vez que depende del dialogo y compromiso con los stakeholders. (Otxoa y Landa, 2012 pp. 57 -59) sostienen que la ISO 26000 no considera algunas especificidades de las pymes y organizaciones como las cooperativas las cuales presentan dificultades para su implementación, sin embargo, (Granillo y Ojeda, 2011) precisan que al tratarse de un protocolo este se puede adecuar para lograr su implementación. (Ojeda y Lira, 2014 pp. 21 -52) sostienen que la ISO 26000 establece objetivamente los resultados sobre la sociedad en relación a los derechos humanos, prácticas laborales y de

operación, medio ambiente, consumidores, comunidad y estas guardan relación con las normas de desarrollo humano. (Lacalle, Caldas y Carrión, 2012. P. 13) indican que el capital humano tiene que ser trabajado con vivacidad y honorabilidad articulando los estatutos empresariales y definir las responsabilidades. Ser socialmente responsable presenta ventajas como son: genera confianza y sentido de pertenencia de parte de los colaboradores, incrementa el deseo al trabajo y mitiga la rotación de personal, coadyuva a la seguridad en el trabajo. (Vélez, X; Cano, E, 2016 pp. 118 - 124) señalan los diferentes tipos de responsabilidad social tienen una relación directa con la ética y la moral empresarial. En la declaración Universal Biótica y Derechos Humanos se ha plasmado los acuerdos internacionales respecto a la responsabilidad social; como categoría general en la que se inician una variedad de conceptos y dan lugar a diferentes tipos de responsabilidad social como son: a) Responsabilidad social corporativa o empresarial que está ligada a los aspectos medioambientales o sociales y la misión social de la empresa (España, 2003) define que la responsabilidad social corporativa se desarrolla alrededor de la conducta empresarial y del lugar de operación considerando los efectos ambientales, sociales y económicos. (Milán; Rosa y Villaroel, 2009) definen que la responsabilidad social empresarial concibe la sostenibilidad como el desarrollo humano y sienta sus bases en el compromiso y confianza de los colaboradores con su entorno familiar, social y comunitario orientado a mejorar el capital social y calidad de vida. La Fundación PRO humana de Chile define que la responsabilidad social está conformada por el trinomio personas, instituciones y empresas las cuales aportan en el bienestar social; mientras tanto el instituto Ethos en Brasil considera que la ética es el sostén de las empresas y la generación de relaciones con todos los segmentos y a partir de ello se diseñan las metas alineadas a un desarrollo social sustentable, manteniendo los recursos ambientales y culturales para futuras generaciones. En este aspecto (Milán; Rosa y Villaroel,

2009). Se identifican tres niveles esenciales de responsabilidad social: 1) Nivel primario que si bien es cierto no es considerado como corporativo es el primer paso para desarrollar estrategias sostenibles relacionadas al objeto social de la compañía y está relacionado con la vinculación del colaborador a las actividades empresariales e identificación que impacten con el medioambiente, a partir de este nivel se inicia el desarrollo de estrategias que deben ser aplicadas en los niveles siguientes de responsabilidad, considerando la finalidad social y los niveles gubernamental correspondientes; 2) nivel secundario está asociado a la vinculación de los trabajadores y la sociedad, y, 3) nivel terciario que es el nivel superior que se definen sin que estas sean obligatorias para las empresas y son realizadas a voluntad y en beneficio de la sociedad. La Responsabilidad Social Gubernamental está relacionada al gobierno y la capacidad de generar equilibrio ante las necesidades de la población; para lo cual debe diseñarse y ejecutarse políticas públicas orientadas a mitigar las necesidades de la población menos favorecida, sin embargo, precisar que la responsabilidad social gubernamental no solo es externa, sino también interna debiendo para ello tener en cuenta al personal; responsabilidad social ambiental.

(Fernández, 2008) independientemente de la organización se preserva la naturaleza en su conjunto y para las generaciones futuras, el individuo debe ejercer acciones para reducir el impacto ambiental, generando de esta forma sustentabilidad. Este tipo de responsabilidad conlleva al crecimiento económico y el desarrollo de la humanidad, en este contexto a nivel mundial se ejerce presión para que se siga mejorando el comportamiento ambiental; La responsabilidad social universitaria relacionada a la formación de ciudadanos comprometidos con el desarrollo del país y de la comunidad, promoviendo debates, facilitándolos, conduciéndolos y enriqueciéndolos permitiendo de esta forma que los ciudadanos se

informen y reflexionen respecto a la aplicación de su propia responsabilidad social.

(Camejo, 2010) indica que los resultados de las investigaciones deben darse a conocer a todos y a través de la ciencia y la ética y principios morales, donde la academia debe plantear cuatro direcciones estratégicas como son: 1) gestión interna donde la universidad sea una comunidad democrática con equidad, transparencia y sostenible, 2) docencia, capacitando en el enfoque de responsabilidad social universitaria y promoviendo aprendizajes basados en la proyección social, 3) Respecto a la investigación debe ser promovida para generar desarrollo y sinergias entre la comunidad y manejarlo saberes e interdisciplinariedad, 4) La proyección social debe tener una orientación a la implementación y gestión de proyectos de desarrollo; e) responsabilidad social personal debe permitir que cada una de las personas asuma la responsabilidad de las acciones que realiza, tome conciencia, se comprometa socialmente y contribuya al desarrollo; la responsabilidad civil recae sobre la persona y es entendida como obligación que recae sobre la persona para reparar el daño que ha causado a otro (Josserand, 1976), en este marco la responsabilidad social colectiva debe llevar a que se asegure el cumplimiento de las obligaciones por parte de cada una de las personas en un marco general de la sociedad sumándose a ello la responsabilidad y la moral que está orientada a la acción de cada uno de los sujetos en correspondencia a los valores que éste tenga incorporado y con los cuales se vaya identificando.

La Organización Internacional del trabajo a través de la guía práctica de teletrabajo que fuera diseñada para durante y después de la pandemia del covid 19 resiste que el bienestar de los trabajadores y la continuidad de la productividad debe estar asegurada en este proceso de teletrabajo considerándose el bienestar de los

empleados y asegurándose un rendimiento óptimo de las personas y los equipos de trabajo disponiéndose de esta manera que exista una regulación laboral que proteja los trabajadores y contribuya a los esfuerzos del gobierno dentro de estas estrategias para asegurar el bienestar las organizaciones tienen que realizar un inventario de los procesos que permitan una adaptación a este fenómeno de la pandemia; estos son: a) tiempo y organización del trabajo, considerando las medidas impuestas como distanciamiento físico, cierre y restricciones, licencias obligatorias, licencias sin sueldo, reducción de horas de trabajo, salarios, cierre de empresas; también se ha dado otro fenómeno en el que un segmento y este es el incremento de la carga laboral. Debe tenerse en cuenta los acuerdos emitidos en el año 2002 respecto al teletrabajo de parte del marco europeo en este se define directrices sobre cómo debe organizarse este trabajo de las personas que hacen el teletrabajo donde se debe gestionar y organizar el tiempo y debe considerarse la coyuntura actual y evaluar la conciliación de las responsabilidades familiares y el cuidado de los trabajadores tendientes al logro de los objetivos de la empresa y considerando la continuidad y operatividad empresarial. El desafío que presenta para los directivos respecto al logro de objetivos y que el equipo de trabajo logra ponerse de acuerdo con los horarios debe definir estrategias que permitan una comunicación efectiva deben considerar plazo para las metas en contexto inusual en el que estamos viviendo y el rendimiento que se requiere para ese logro de objetivos. b) Para el logro del rendimiento que se desea es importante trabajar en gestionar el desempeño tendiente al cumplimiento de los intereses de la empresa y del trabajador dónde debe primar el diálogo y la cooperación entre la gerencia y los trabajadores (OIT, 2020b), el mejor método para lograr resultados es la gestión por resultados donde hay un acuerdo entre directivo y trabajador para evaluar la productividad (Sorensen, 2016). c) Digitalización es un proceso técnico que se da en distintos niveles y que a raíz de la pandemia se ha acelerado y ha cambiado

formas tradicionales de trabajo y empleo (Legner et al., 2017). d) Comunicación, que permita confianza, transparencia y colaboración efectiva por lo que se necesita también regular la comunicación electrónica, debe considerarse el impacto del teletrabajo respecto al sentimiento de separación y aislamiento profesional donde la colaboración se ve erosionada lentamente y disminuye el hecho de compartir información por lo que se presentan dificultades en la comprensión de la información. e) La seguridad y salud en el trabajo en esta época de pandemia a con llevado a los cambios rápidos de la oficina al teletrabajo donde las responsabilidades siguen bajo los empleadores, pero se han incrementado los riesgos como la ergonomía los riesgos psicosociales y otros tipos de riesgos por lo que se debe trabajar en el contexto. Esta forma de teletrabajo ha hecho que se incrementen los niveles de ansiedad ya la encuesta presentada Eurofound el 9 de abril del 2020 precisa que el 18% en la UE presenta tensión estrés y preocupación, f) Las consecuencias jurídicas y contractuales deben aclararse ya que el teletrabajo ha cambiado algunas condiciones como la ubicación los gastos que se ocasionan los procedimientos las enfermedades los accidentes de trabajo las condiciones en que se está desarrollando este trabajo los salarios prestaciones los seguros la utilización de software entonces debe considerarse las condiciones de empleo que deben ser las mismas cuando el colaborador trabajaba y hacía uso de las instalaciones de la empresa Otro aspecto importante está relacionada las infecciones de los trabajadores que hacen esta nueva forma de teletrabajo donde se debe garantizar la seguridad y se identifique la corrección de factores de riesgo, g) Formación, Se debe reevaluar los procedimientos y hábitos de trabajo donde la capacitación respecto a las nuevas técnicas que se utilizan para el teletrabajo permitan generar un bienestar en el trabajador y mantener el nivel de rendimiento y efectividad para el logro de objetivos debe procurarse mantener la motivación la colaboración entre los trabajadores y el apoyo permanente en los empleados

logrando un horario que sea razonable al trabajo y la capacitación necesaria para este logro de objetivo, h) Por último debe generarse un equilibrio Dinámico entre el trabajo y la vida de cada uno de los colaboradores donde se consideran las experiencias positivas del teletrabajo tal con lo precisa carmín en el 2020 no donde Esta generación es de El logro de resultados pero a través de ese equilibrio y no asociado a la cantidad de horas de trabajo.

El estado del arte construido de la revisión de artículos científicos permite establecer que la gestión humana ha pasado un por un proceso de evolución, desde la identificación de diferentes dimensiones de estudio por cada uno de los autores coincidiendo en su mayoría, sin embargo, para efectos de la investigación se ha detectado la falta de estudios desde las dimensiones definidas por SERVIR lo que nos da lugar a contribuir en el desarrollo del conocimiento respecto a las dimensiones que se precisan en la investigación; sobre la responsabilidad social primaria se tiene poco avance en el Perú y Latinoamérica, cosa que no sucede a nivel de países desarrollados, cabe precisar que esta responsabilidad social primaria es el primer nivel y se da al interior de las organizaciones, las dimensiones e indicadores permiten en esta investigación tener un conocimiento más amplio del estado en que se viene dando en la Gerencia Distrital de la Corte Superior de Justicia Arequipa.

## **2.1.2. Tesis Nacionales e Internacionales**

### **A. Antecedentes Nacionales**

Alvines, E. y Bendezú, M. (2018, Perú) en su tesis titulada “Gestión del Talento Humano y su impacto en la productividad de una empresa financiera del distrito de San Isidro del Departamento de Lima, 2018” tuvieron como objetivo determinar el impacto de cada una de las variables para lo cual se utilizó un diseño explicativo en la justificación los autores señalan a Breglia (2016) y a Calderón (2013) en el que indican que para generar mayor productividad se requiere el bienestar

y disfrute de los empleados, las conclusiones a las que arriban fueron de que para lograr mayor productividad se debe atraer al mejor talento, donde la capacitación es un factor muy importante para desarrollar productividad, otros aspectos importantes son la motivación, satisfacción y ambiente laboral, los aportes a la investigación se dan respecto a los factores que inciden en la productividad.

Valentín, H. (2017, Perú) en su tesis titulada “Gestión del Talento Humano y Desempeño Laboral del Personal de Salud Huaylas Sur, 2016” tuvo como objetivo determinar de qué manera la gestión del talento humano influye sobre el desempeño laboral para cual definió la metodología de la investigación en un nivel explicativo, la población se estuvo conformada por 161 personas, concluyendo que la relación es altamente significativa, indicando que los directores desconocen sobre gestión pública lo que conlleva a una gestión inadecuada respecto a la planificación, organización y control del personal, así mismo los documentos de gestión se encuentran desactualizados, en la investigación se realiza un análisis de la normatividad existente respecto a la gestión de personas en entidades del Estado, así mismo, toda a García (2009) respecto a los macro procesos sobre un nuevo enfoque de la gestión humana agrupándolas de la siguiente manera: a) Chiavenato (2002) administración de personas, aplicación de personas, compensación de personas, desarrollo de personas, mantenimiento de las condiciones laborales del personal y monitoreo de personal. b) Dessler (1991) reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, compensación y motivación, evaluación y administración de carrera y por último ambiente legal de la administración de personas. c) Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2003) Procesos básicos en la gestión de los recursos humanos, incorporación del individuo en las

organizaciones, desarrollo de los recursos humanos, evaluación, compensación y mantenimiento de los recursos humanos, por ultimo precisa temas actuales en la gestión de recursos humanos. d) Decenzo y Robins (2001) agrupa en empleo que se refiere a la obtención de procesos, capacitación y desarrollo, que tiene por objeto preparar a las personas, motivación, que busca estimular a las personas y mantenimiento, que pretende conservar o retener a las personas. e) Gómez, Balkin y Cardy (1999) los agrupa en contratación de personal, desarrollo del empleado, retribuciones y gobernación. f) Sherman, Bohlander, Snell (1999) los agrupa en alcanzando los requerimientos de los recursos humanos, desarrollo de la eficacia en recursos humanos, implementación de compensaciones y seguridad, por último, en mejoramiento de las relaciones con los empleados. g) Rodríguez (2002) no plantea la clasificación por categorías que agrupan procesos, sino que define funciones específicas de la gestión de personal. h) Castillo Aponte (1994) los agrupa en planeación, organización, coordinación, dirección y control de personal. i) Alles (2005) los agrupa en descripción de puestos, formación / selección, compensaciones, desempeño y carreras, por último, Alles (2006) define la dirección estratégica de recursos humanos. Según esta agrupación realizada en la investigación tienen aporte en nuestra investigación respecto a la terminología que se utiliza en el sector público y que es desconocida por algunos directivos y jefes, otro aporte importante es el análisis a la normatividad del sector público y a la importancia que se le da a la gestión de recursos humanos bajo tres enfoques que son: 1) crecimiento y desarrollo de las organizaciones, 2) Búsqueda de la excelencia en las organizaciones y 3) Globalización.

Rodríguez, V. (2017, Perú) en su tesis titulada “Gestión del Talento Humano y Desempeño Laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016” tuvo como objetivo general Determinar de qué manera la gestión del talento humano influye en el desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016, la metodología utilizada fue de tipo investigación de campo a nivel explicativo, diseño no experimental transversal y tuvo una muestra de 161 profesionales de la salud. Las principales conclusiones a las que se arribó fue que la mayoría indica que la gestión de recursos humanos influye regularmente en el desempeño laboral, la incorporación en el desempeño laboral también es regular, lo mismo sucede con la capacitación y la evaluación, respecto a los incentivos el nivel de influencia es bajo. Las conclusiones aportan a la investigación respecto a que el desempeño no está en su totalidad condicionado a la gestión de recursos humanos, sin embargo, si tienen cierto impacto en el logro de resultados.

Osorio, Y. Zaravia, F. (2017, Perú) en su tesis titulada “Gestión del Talento Humano y la Calidad de Servicio en la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial - Gobierno Regional de Huancavelica - 2016”, tuvo como objetivo general Determinar la relación entre la gestión del talento humano la calidad de servicio en el personal en la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial -Huancavelica – 2016” la metodología utilizada fue de tipo básico, nivel correlacional, la investigación se aplicó a 50 trabajadores; concluyendo que la gestión del talento humano y la calidad de servicio tienen relación significativa, así mismo indican que debe considerarse los medios tangibles como infraestructura, equipos y otras a efectos de tener resultados de buena calidad de trabajo, la

confiabilidad es importante para evitar problemas y poder solucionarlos, también se identificó la voluntad de los trabajadores en ayudar al personal y al público en general. Esta investigación aporta respecto a que los elementos tangibles también son importantes para la gestión de recursos humanos, así como la voluntad de los trabajadores para lograr objetivos.

Escobar, E. (2015, Perú) en su tesis titulada “La responsabilidad social empresarial como medio de rentabilidad y competitividad” tuvo como objetivo definir la responsabilidad social empresarial como medio de rentabilidad y ventaja competitiva, las evaluaciones financieras que permiten demostrar la rentabilidad de un proyecto socialmente responsable, en tal sentido se concluye en dicha investigación que la empresa en estudio debe plasmar sus procesos estratégicos de la mano con un plan de responsabilidad social que desarrolle aspectos sociales, ambientales y económicos, donde obtengan como resultados en la reducción de la economía empresarial para alcanzar beneficios sostenibles para la empresa y los grupos de interés. En este sentido el desarrollo de dichas prácticas en la gestión estratégica de responsabilidad social empresarial va relacionadas con un desarrollo y crecimiento organizacional para generar ingresos y beneficiar al medio ambiente y a la comunidad, plasmando de esta manera el equilibrio entre el desempeño económico de la empresa y la responsabilidad social empresarial, así como el logro de ventajas.

#### B. Antecedentes Internacionales

Peña, D. (2018, Colombia) en su tesis titulada “Responsabilidad social empresarial en Colombia, una visión actual frente a Latinoamérica y España” tuvo como objetivo

describir las estrategias en la responsabilidad social empresarial en Latinoamérica y España, que puedan ser tomadas en consideración para la Responsabilidad Social Empresarial en Colombia, la metodología utilizada para la tesis fue: cualitativo, descriptivo, de cohorte transversal. Las principales conclusiones a las que se arribaron fue en el caso de España que a pesar del ambiente económico desfavorable adoptó con gran compromiso políticas y herramientas de responsabilidad social en las empresas medianas y grandes sumado a ello el país avanzó en la rendición de cuentas respecto a lo social, ambiental y buen gobierno, en las empresas grandes se realizó criterios de calificación para los proveedores; respecto a las instituciones públicas se han creado grupos de asesores y consultores para impulsar la sostenibilidad y fomentar la cultura de la gestión ética. Muy importante el apoyo de los medios de comunicación para generar una conciencia social respecto a la responsabilidad social de las empresas, la normatividad europea y las recomendaciones de la Unión Europea han contribuido significativamente en el fortalecimiento de la responsabilidad social de las empresas. Latinoamérica se encuentra en un proceso de desarrollo respecto a la responsabilidad social empresarial. Una de las características comunes en toda Colombia es la asociación de la responsabilidad social asociada a las estrategias de enlace de la organización con el medio social, incremento de la competitividad, promotora del aumento del “*goodwill*” y “potencializadora” en la obtención de beneficios de imagen. La responsabilidad social empresarial es poco utilizada como estrategia para la mejora del clima y la cultura organizacional, el incremento del sentido de pertenencia y la motivación; esto por la ausencia de políticas. Las Micro, pequeñas y micro empresas tienen la percepción que no es una inversión rentable la implementación de

responsabilidad social. En la investigación se considera que la implementación de responsabilidad social empresarial trae consigo un sinnúmero de ventajas que favorecen a la empresa, a la sociedad y al medio ambiente, mejora la calidad de los bienes y servicios finales, aumentan los niveles de satisfacción en los clientes, se genera lealtad y fidelidad en los usuarios y genera mayor rentabilidad.

Fernández, M (2016, España) en su tesis titulada “Responsabilidad social corporativa estratégica de los recursos humanos basada en alto compromiso y resultados organizativos: un modelo integrador” tuvo como objetivo determinar la relación de la Responsabilidad Social Corporativa Estratégica de los Recursos Humanos, basada en alto compromiso, y los Resultados Organizativos, la metodología utilizada para la tesis fue: cuantitativo, transversal, correlacional, exploratorio y predictivo, el ámbito de estudio elegido fue delimitado a empresas con al menos 50 empleados, por contar con departamentos de recursos humanos más especializados, o procedimientos de recursos humanos más formalizados. La muestra está notablemente sesgada hacia el ámbito nacional, con el objeto de obtener una mayor tasa de respuesta del cuestionario enviado. Por otro lado, en el desarrollo empírico de nuestra investigación acorde a la técnica estadística de análisis de los datos, se recogieron 60 cuestionarios completos y 70 incompletos, 51 declinaron la invitación a participar en el estudio, las principales conclusiones a las que se arribó fueron: el tema de responsabilidad social estratégica de recursos humanos, es un tema poco explorado desde el punto de vista empírico y teórico, lo que refleja que hay una falta de síntesis en el significado del concepto, quedando con muy escasos estudios relacionados entre la responsabilidad social interna y su

aplicación en las organizaciones, referente al estudio de las prácticas de recursos humanos. En lo referente al aspecto teórico, dicha tesis aporta una estructura en el concepto global de responsabilidad social corporativa estratégica de los recursos humanos, en relación con el alto compromiso, identificando sus dimensiones más importantes, a su vez proponiendo indicadores que evalúen dicho punto propuesto. Finalmente en su estudio empírico realizado, se concluye que existe una relación óptima y significativa de las dimensiones que conforman la responsabilidad social corporativa estratégica de los recurso humanos y los resultados organizativos referentes a resultados empresariales en cuanto al talento humano, a raíz de su aporte en los indicadores; por ende se concluye que la obtención de buenos resultados organizativos va en relación en las buenas prácticas en lo referente a la estrategia desarrollada en la responsabilidad social de los recursos humanos.

Rodríguez y Torres (2016, Colombia) en su tesis titulada “La gestión Human en entidades financieras y de seguro” tuvieron como objetivo identificar las características en la gestión del talento humano levantando información en instituciones que desempeña gestión humana para lo cual se estudió aspectos como: análisis, selección, incorporación, formación y entrenamiento, remuneración, evaluación de desempeño e higiene y seguridad. Los resultados a los que se arribaron fueron que es necesario detallar y realizar un análisis de cargos, desarrollar el perfil ocupacional a nivel específico. Los aportes a nuestra investigación van en relación del análisis realizado y los resultados respecto a la especificidad que debe tenerse de las funciones del puesto y el perfil para lograr una buena selección y reclutar a la persona adecuada para el cargo que contribuya a los objetivos de la organización.

Fernández, G. (2011, Guatemala) en su tesis titulada “Gestión de Recursos Humanos por competencias laborales en la Secretaría de Inteligencia, para mejorar el Desempeño Técnico y Administrativo, para la producción de Inteligencia y Coordinación del Sistema Nacional de Seguridad del Estado Guatemalteco” tuvo como objetivo general diseñar un modelo de trabajo por competencias laborales, en el sistema gestión de recursos humanos de la Secretaría de Inteligencia Estratégica, para fortalecer su desempeño interno y su nivel de coordinación con el Sistema Nacional de Seguridad e inteligencia del Estado Guatemalteco. La metodología utilizada fue de tipo analítico, exploratorio y propositivo; analítico y de método inductivo deductivo; las principales conclusiones a las que se arribó fueron a que no existe un modelo institucionalizado de gestión de recursos humanos por competencias por lo tanto el desempeño de trabajo es deficiente, tampoco se cuenta con procesos por lo que esto afecta los niveles de desempeño de los trabajadores, si bien la secretaría cuenta con una estructura técnicas administrativa y financieras es necesario contar con un modelo por competencias laborales para el sistema de recursos humanos orientada a la línea de carrera profesional, técnica y administrativa con el personal que lo integra. Esta investigación aporta al estudio en cuanto se ha identificado y corroborado la necesidad de generar competencias y líneas de carrera para los trabajadores los cuales repercuten positivamente en el desempeño laboral.

Respecto a los antecedentes investigativos presentados se tiene como conclusiones mayoritarias la relación significativa de la gestión humana versus las demás variables de estudio y la influencia de esta sobre otras variables, sin embargo, se

denota que en algunas dimensiones las relaciones son poco significativas, lo que hemos precisado en la parte de nuestros resultados y se corrobora en la discusión de resultados de la presente investigación.

## **2.2. Bases Teóricas**

### **2.2.1. Gestión**

El Concepto de gestión proviene del latín gestión y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Se trata, por lo tanto, de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer y organizar. Según Revollo (2009) "es el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos. Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos, con el adecuado uso de los recursos disponibles". Según Chiavenato (2002) el proceso administrativo plantea que la Gestión es "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales".

### **2.2.2. Recursos Humanos**

Los recursos humanos son el conjunto de los colaboradores o empleados de la organización en la que se trabaja. Toda empresa debería o debe tener un área encargada de la administración del personal, la cual es llamada recursos humanos, donde se gestiona el desarrollo de las funciones por partes de los trabajadores y crear un ambiente laboral donde se involucre el desempeño de cada uno frente a la organización. Según Chiavenato (2011) la terminación "recursos humanos" hace referencia al conjunto de personas que son parte de una organización y que en la misma desarrollan determinadas funciones; cabe resaltar que dichas organizaciones necesitan del recurso humanos, en este caso personas para sus

operaciones y actividades, así como recursos financieros, materiales y tecnológicos. Un elemento importante en el aspecto competitivo de las organizaciones es la eficacia en la gestión de los recursos humanos, resultado de una buena gestión y administración de los mismos; las características buscadas bajo un perfil de los empleados, según sus habilidades, competencias, conocimientos, satisfacción y desarrollo de las actividades generan un valor esencial en las organizaciones creando un fuerte aspecto estratégico en el impacto de la rentabilidad y productividad de la organización. Los recursos humanos constituyen un elemento diferencial competitivo en el ambiente de los negocios, ya que este constituye un elemento crítico en cada componente dentro de la organización y su buena gestión contribuye a la satisfacción de sus clientes internos y externos. Otro concepto que explica Chiavenato, es la administración de los recursos humanos donde simplifica la complementación de la organización y las personas que forma parte de ellas, donde se empieza desde cultura organizacional y está adopte estrategias con su personal, depende del giro de la organización, sus características internas, de sus procesos y funciones entre otras que sean importantes para la organización. Estos resultados que son objetivos a través de su buen plan estratégico van de la mano con la productividad y rentabilidad obtenida. Las personas dejan de ser un problema dentro de la organización y pasan hacer la solución, crean el rol importante dentro de la ventaja competitiva para aquellas organizaciones que involucren un valor diferencial desde el talento humano que conlleva consigo la diferencia frente a la competencia. El recurso humano de cada empresa u organización logra ser el recurso más importante y predominante que involucra las habilidades, actitudes y desarrollo de las funciones principales bajo un perfil establecido. Los objetivos de la organización se basan en los objetivos que se establecen en la administración de los recursos humanos, de esta forma se menciona a la colaboración de los trabajadores en lograr objetivos individuales

que van relacionado a las funciones dentro del trabajo que desempeñan. Para lograr un desempeño eficaz del personal, se debe definir, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas en un plan estratégico basado en los recursos humanos. Un aspecto importante frente a la competitividad organizacional está basado en los efectos que produce la administración de los recursos humanos respecto a las organizaciones y las personas. Desde la secuencia de reclutamiento del personal, hasta el desempeño del mismo son aspectos estratégicos. Según Bayo y Merino (2002) el activo más importante de una organización son las personas que trabajan en la misma, de igual manera como el factor determinante en su desarrollo de sus actividades; también se menciona que según sus características que se engloban en sus actitudes, cualidades, perfil del empleado, desempeñan un rol primordial en la estrategia del éxito de la empresa. Los objetivos principales de la administración de recursos humanos es definir un plan estratégico basado en ganar una ventaja competitiva con la integración de los objetivos de la organización y el desempeño laboral. Al plantear estrategias de alto desempeño y compromiso por parte del personal son innovaciones que son claves en el proceso significativo del desempeño en conjunto de las estrategias establecidas por parte de esta área. Recursos Humanos, personas que trabajan en una organización, los cuales constituyen un recurso valioso, donde si existe una buena estrategia planteada con los mismos puede significar una ventaja competitiva frente a sus competidores en el mercado según Gómez, Balkin y Cardy (2005). Para lograr la misión de una organización se debe plasmar un conjunto de objetivos que lleven consigo la estrategia implementada con los recursos humanos. Ayala, S. (2004) considera que el recurso humano es el elemento más importante para la organización y administración de las empresas o instituciones, esta además contar con infraestructura, equipo de alta tecnología o herramientas sino contamos con personas que sepan manejarlas, es por ello que se señala que el recurso humano es

quien genera la eficiencia y eficacia, por lo tanto, la producción y productividad depende de las personas. La administración de recursos humanos debe contemplar la capacitación y conocimiento del personal a efectos de que este sea el más idóneo fortaleciendo sus actitudes y aptitudes, las conclusiones a las que arriba el autor son que las remuneraciones no son del todo las que mejoraran la productividad hay otros aspectos como el no aceptar las sugerencias de los trabajadores, el maltrato, creer que son incompetentes, desconsideración y otros aspectos más. Las oficinas de recursos humanos deben encargarse en especial del reclutamiento, selección, contratación, adiestramiento, capacitación, retribución, motivación del personal de esta manera debe impactar positivamente en la productividad y rentabilidad de la empresa. La mayor preocupación que hoy en día enfrentan las administraciones de recurso humanos es mantener una real efectividad respecto a la solidaridad y oportunidad, disminuyendo las fricciones, conflictos, problemas y reine la comprensión y armonía, el entendimiento y el respeto logrando de esta manera beneficios para la organización y la comunidad, por ello una vez más se precisa que los recursos humanos se constituyen en la medula central de toda organización, por lo que el clima laboral u organizacional toma vital importancia para lograr una buena convivencia donde reine la colaboración, el respeto, consideración, reconocimiento, oportunidad de progreso y comprensión con el único propósito de lograr los objetivos.

### **2.2.3. Gestión Humana**

Chiavenato, I. (2009). Define la Gestión del talento humano como el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño. Vásquez, A. (2008). Afirmó que la gestión del talento humano es una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos. Señaló la importancia de una participación de la empresa donde se implica formar compromiso de

los trabajadores con los objetivos empresariales, ahora bien, el pago de salarios debe estar en función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a éstos y una formación profesional. Mora, V. (2012). Resalta que la gestión del talento humano es una herramienta estratégica, indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales de acuerdo a las necesidades operativas donde se garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas “de lo que saben hacer” o podrían hacer. Según Bagger (2001) en la mayoría de los casos, y no siempre la mejor opción, las empresas, con el fin de alcanzar sus objetivos a corto plazo de forma eficaz, concentran su esfuerzo y destinan sus recursos en la resolución de los problemas del momento, el secreto está en que cada persona escoja el papel que es idóneo. Desafortunadamente, muchas personas se dan cuenta ya demasiado tarde del papel que deben de desempeñar. Esto mismo sucede en la vida empresarial como en la vida personal. En Japón se aplica la llamada Línea Horizontal. Los empleados de unos niveles específicos pasan por distintos puestos de trabajo para determinar qué funciones son las idóneas para ellos, concluye que, la Línea Horizontal debería aplicarse al elegir un oficio, una carrera universitaria y al entrar en el mundo laboral. Por su parte, Rodríguez (2007), añade que los recursos humanos los forman las personas que trabajan para una institución, quienes poseen habilidades y conocimientos acerca del sistema de trabajo, por lo que son de gran valor para los administradores. Quintanilla (2002), concluye que la gestión del talento humano está orientada a la conformación y optimización del comportamiento de las personas, desde las expectativas de las organizaciones, pero además hay que tomar en cuenta las aspiraciones de cada uno de los empleados poseen, delimitan y caracterizan. Cuesta Santos, A., indica que la Gestión del Talento Humano es Gestión humana y del conocimiento con proyección estratégica y tiene por objeto a la gestión de personas que trabajan

en la organización y esas personas son las portadoras del conocimiento que no puede tratarse descontextualizado o independientemente de las personas como seres sociales ni al margen de la organización que lo condiciona y donde queda materializado parte de ese conocimiento. Por otro lado, Marina (2003), reúne la esencia de la Gestión del Talento Humano dentro de su libro "El vuelo de la inteligencia": "En un mundo de cambios vertiginosos, donde la adaptación al mercado, la innovación y el aprendizaje van a ser continuos y vitales, es imprescindible que las empresas sean inteligentes. Que sepan aprovechar todas las capacidades de sus empleados, todas las posibilidades de la organización, toda la creatividad que pueda surgir de los esfuerzos compartidos. No se trata de contratar a un montón de superdotados, sino hacer que el conjunto funcione inteligentemente. Por decirlo con una frase sentenciosa: se trata de conseguir que un grupo de personas no extraordinarias produzca resultados extraordinarios". Ayala, S. (2004, pp. 10 - 29) Para hablar de Liderazgo y de gestión humana todo líder debe conocer dos normas básicas: a) concepción de dirigir y ser dirigido, y; b) Concepción del Líder para ubicarse convenientemente y dirigir el grupo además de contar con la participación espontánea de su grupo. Para dirigir es importante: Ser ejemplo, respetar a las personas, tener condiciones de amor, comprender, entender y ser sincero. Sumado a todo ello la comunicación debe ser efectiva permitiendo mejorar la interrelación entre los colaboradores y la participación de cada uno de ellos tendientes al logro de objetivos para lograr esta comunicación efectiva es necesario que cada uno de los colaboradores aprenda a interactuar a cambiar ideas advertir sus opiniones a dejar ver sus emociones o sentimientos identificando símbolos a través de la carencia de dos de las señales de cada uno de los colaboradores los signos los gestos vale decir el lenguaje verbal y no verbal de cada uno de estos colaboradores una de las herramientas de gestión de calidad para las relaciones humanas que permiten que los miembros

de la organización mejoren su comunicación y ésta sea fluida hacer el replanteo como una de las estrategias. Toda organización o empresa por más pequeña que sea debe tener la tendencia a contar con una oficina que gestione los recursos humanos toda vez que desde allí se conoce a las personas que trabajan en la empresa conocen su currículum y tienen toda la información respecto al escalafón de las personas ya sean los estudios que han realizado, la formación a nivel general y humanística que ha adquirido, las experiencias que tienen a nivel profesional laboral, si han sido promovidos o no y los resultados que han obtenido, además de conocer las capacidades a través de los conocimientos habilidades, toma decisiones que como líderes han realizado, conocer como gestionan, cómo solucionan los problemas, las formas de actuar frente a cada uno de los puestos, ello va a permitir desarrollar un programa de recursos humanos, que es importante para potencializar las competencias de los trabajadores enfatizando en los conocimientos y las habilidades respecto a los procesos, procedimientos y responsabilidades que se les dé para el desarrollo de su labor. Entonces los programas que se desarrollen deben permitir que cada uno de los colaboradores tengan un nivel alto de concentración y dentro de un razonamiento lógico con creatividad organización capacidad para el trabajo bajo presión, que el trabajo que desarrolla sea de calidad, empático, que permita el logro de los objetivos aprovechando al máximo las cualidades del personal y poder reubicarlos en el puesto acorde a las competencias y que genere una mejor productividad y a su vez la satisfacción del personal de cada colaborador. Algunos de los principales problemas que se presentan en una empresa respecto de los trabajadores son: a) capacidad potencia de los colaboradores el hecho de no conocer esta capacidad puede ser una limitante; b) políticas de gobierno considerada por las leyes laborales; c) aspecto social cultural del empleado, orígenes, valores, influencias, otros, es allí donde se identifican a los empleados optimistas, pesimistas, sumisos, con o

sin vocación, otros que quieren mandar y no ejecutar; d) falta de planificación es una de las deficiencias que existen y conllevan a no tomar decisiones para contratar o despedir personal, desarrollar planes de capacitación; e) centralización de poder y toma de decisiones ello acrecienta la desconfianza; f) desconocimiento de las técnicas de gestión humana sobre reclutamiento, selección y contratación de personal, definición de políticas; g) Identificación de las necesidades y aspiraciones de los trabajadores y alinearlas, y por último tenemos h) tino y desinterés ya que no se fijan objetivos y políticas en materia de personal lo que provoca desinterés, baja motivación, baja productividad y por ende no se logran los objetivos empresariales. En resumen, Ayala indica que la Gestión de recursos humanos es especializada y está integrada por leyes, principios, procesos y procedimientos que se van aplicando a los colaboradores y que permiten el logro de objetivos y metas dónde la dirección de gestión humana debe cumplir con los preceptos de la administración como la planificación, organización, dirección y control de cada uno de los programas, las políticas y los procedimientos; para realizar esta gestión humana se apoya en teorías y corrientes como la psicología, sociología y el derecho, la pedagogía, economía y otros; entonces el gestor asume una técnica de planificación tendiente a evaluar permanentemente y mantener vigente las políticas en materia humana, orientada siempre al desarrollo de las competencias de las funciones y habilidades de cada uno de los colaboradores ellos sin menoscabar las condiciones humanas de cada uno de ellos. Ayala, S. (2014 pp. 39 - 45) indica que la responsabilidad recae en el gerente o el jefe o el director quien debe mantener y mejorar las relaciones entre los colaboradores dentro de la organización para lograr ello debe este de gozar de la confianza y el respeto de cada uno de los empleados permitiendo de esta manera lograr el desarrollo de cada uno de las actividades; de esta forma se presentan obligaciones según el tamaño de la organización entonces las responsabilidades pueden

variar Respecto a los procesos que se dan en las etapas de inicio de capacitación de bienestar económico el bienestar social. En cuanto al proceso de admisión y empleo de los recursos humanos (Ayala, S. 2004. pp 74 - 109) señala que es: a) Ejecutar el reclutamiento está asociado al abastecimiento de empleados y puede darse estos al interior de la organización también desde la revisión de los archivos de las personas que se postulan para un puesto desde la solicitud realizada a la academia por recomendaciones de alcohol o las ofertas del mercado laboral de las empresas especializadas; b) Para poder reclutar se utilizan algunos medios y se hacen a través de convocatorias sea escritas o verbales a los empleados o también se pueden realizar a través de cartas de convocatoria que se remite a las universidades o entidades académicas también se pueden llevar a cabo a través de los avisos de convocatorias; c) Dentro de las políticas de reclutamiento y selección se establece una guía que permita clarificar Cuál es el proceso que se va utilizar para este reclutamiento y selección de personal por lo tanto debe ser formal y transparente Y definir las características formarse una comisión para que lleve adelante el concurso; d) Reclutamiento tienes todo un proceso y eso está conformado por el requerimiento que se hace a los trabajadores de parte de la unidad correspondiente para lo cual se definen los perfiles ocupacionales se realiza un inventario de personal que incorporen los datos generales El currículo el desempeño a nivel laboral los antecedentes la proyección y la carrera administrativa que tenido y a ello se suma la técnica; e) Selección; una vez que se ha definido la necesidad de requerimiento de personal, se ha procedido a la conformación del jurado, se publican los resultados de la convocatoria, se hace la recepción de solicitudes, se evalúan y se procederá a calificar, la administración de estas pruebas las ejerce el área de recursos humanos y procede hacer las entrevistas, Investigar los antecedentes y hacer la publicación del cuadro de méritos.

#### **2.2.4. Sistemas Administrativos**

La Universidad Continental (2016) presenta su libro sobre introducción a la Administración y Gestión Pública y presenta los sistemas administrativos dividiéndolos en: Administración de Personal, Abastecimiento, Planificación y Gestión Tributaria, Tesorería, Contabilidad, SNIP, Sistema Nacional de Control, que son los que aportan al buen desempeño de las organizaciones del Estado generando de esta manera condiciones óptimas para que los ciudadanos se beneficien de la buena gestión de sus autoridades, cabe precisar también que los sistemas administrativos están compuestos por principios, por procedimientos, por normas, instrumentos y técnicas que permiten una regulación respecto a la utilización de los recursos de cada una de las instituciones que conforman la administración pública, ello conlleva a promover la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos independientemente del nivel de gobierno ya sea local, regional o nacional. Los Sistemas Administrativos en el Perú son 11 y están referidos a las siguientes materias: Abastecimiento, Contabilidad, Control, Defensa Judicial del Estado, Endeudamiento Público, Gestión de Recursos Humanos, Inversión Pública, Modernización de la gestión pública, Planeamiento Estratégico, Presupuesto Público y Tesorería. Cada Sistema Administrativo cuenta con un órgano rector donde la administración se considera un acto de coordinación humana a nivel individual y grupal, tendientes al logro de objetivos.

#### **2.2.5. Gestión de Recursos Humanos en el Sector Público**

Según ESANBusiness (2017) la evolución de la gestión humana en el Perú es constante, se pueden observar dos tendencias asociadas al tamaño de las empresas donde las empresas medianas y grandes reciben influencia de sus casas principales las cuales son mucho más modernas y donde se alinean los objetivos empresariales con la de los trabajadores y donde los directivos de recursos humanos tienen mayor injerencia en las decisiones, la otra tendencia está orientada a las pymes donde cambia la gestión humana y se reduce

a la gestión de personal y planillas y al cumplimiento del reglamento de trabajo. Si la gestión humana mejorará tendríamos una tendencia de mejorar la productividad y la rentabilidad donde encontraríamos una disminución del ausentismo tendríamos incremento en la capacitación y se mejoraría las prácticas de capital humano los cuales van a redundar en generar mayor valor a la empresa.

Tal como lo precisa la Universidad Continental (2016) Organizar el servicio civil en el Perú data de varios años y con bastantes intentos donde por lo menos se han registrado claramente cuatro que van desde los años noventa: a) El primer evento relevante fue en el periodo del 90 92 donde se cierra el linaje Qué es el Instituto Nacional para la administración pública donde se da por culminada la carrera administrativa y se presentan nuevas modalidades de las formas contractuales y de ingresos al sector público para ese entonces se emite la ley de fomento del empleo y el mismo que es reglamentado con el cambio de la Constitución que se produce en el año 1993 cambia la legislación laboral respecto al artículo 27 sobre la estabilidad laboral y este artículo indicaba que la ley otorga al trabajador una adecuada protección contra el despido arbitrario sin embargo a medida que pasaban los años se dieron otras reformas como la reducción de personal la compra de renuncias Las evaluaciones masivas el congelamiento de salarios y otras reformas más; b) El otro período fue de 1995 1997 dónde se da la modernización del Estado básicamente que el año 1995 se transfiere a la PCM, Presidencia del Consejo de Ministros la supervisión del sistema administrativo de recursos humanos y se crea la ESAP, Escuela de Supervisión de Administración Pública, la escuela deja de realizar funciones mientras que la gestión humana de personas pasa a manos de una comisión del año 2001 denominada comisión multisectorial, para el año 1996 se dio inicio al proceso de modernización del Estado respecto a la administración pública; c) Entre el año 2000 y 2006 la ciudadanía empezó a

desconfiar de las instituciones públicas y los servicios que éstas prestaban, debido a los altos niveles de corrupción por lo tanto se trabajó respecto a la institucionalidad de la Administración pública creando espacios que permitan conocer las necesidades de la población y se crearon estos espacios de concertación, para el año 2012 se dio inicio al proceso de modernización y descentralización del estado con la finalidad de propiciar la reconciliación entre los peruanos de parte de las instituciones públicas, la reforma del servicio civil fue considerada la más importante en esa época; y finalmente: d) 2008 a la fecha se tiene la reforma y creación de SERVIR, para lo cual se dieron una serie de normas como la Ley de la carrera magisterial que remplazo a la Ley del profesorado y tomada como una medida excepcional, para el año 2008 a raíz del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos se dio una serie de decretos legislativos tendientes a mejorar la eficacia y eficiencia del Estado haciendo énfasis en el sistema administrativo de gestión de recursos humanos.

Calderón G. (2004) “La Gestión del Talento Humano en las instituciones públicas se ha centrado en la gestión de personas y poco se ha avanzado en la gestión estratégica y el logro de los objetivos. Un elemento principal en la gestión humana es la existencia de modelos del servicio civil que es equivalente al sistema de gestión del empleo público, la cual promueve y contribuye a la modernización del estado, para lo cual se diseña e implementa acciones y políticas rumbo a una gestión más eficiente. El Decreto Supremo 004-2004-TR crea la “Comisión Multisectorial encargada de Estudiar la Situación del Personal de la Administración Pública Central” la cual determinó que en los años noventa quedo en procesola reforma del Estado, dándose un fenómeno de migración respecto a los regímenes laborales en este caso al privado, entre algunos ejemplos tenemos al Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Propiedad Intelectual, el organismo Supervisor

de la inversión en Energía y Minería, Contraloría General de la República, Superintendencia de Administración Tributaria, entre otras, además de algunas instituciones como el Poder Legislativo y el Poder Judicial, se identificó la coexistencia de tres regímenes laborales: a) Decreto Legislativo 276, b) Decreto Legislativo 728, y, c) los Servicios No Personales que hoy en día lo conocemos como CAS y tiene su base legal en el Decreto Legislativo 1057.

A. Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público

El Decreto Legislativo 276 regula el ingreso los deberes y derechos de los servidores públicos que prestan servicio con carácter permanente en la administración pública, los principios que rigen bajo este decreto legislativo son la estabilidad, igualdad de oportunidades, retribución justa y equitativa, garantía al nivel que se adquiere, este Decreto Legislativo 276 tiene su reglamento, que fuera dado a través del Decreto Supremo 005-90-PCM en el reglamento estaban excluidos los servidores públicos contratados, funcionarios con cargos públicos o de confianza, miembros de las fuerzas armadas y policiales, trabajadores de empresas del Estado y las sociedades de economía mixta. Dentro de esta disposición tampoco se encuentra los trabajadores del Poder Judicial, Ministerio Público, Magisterio y profesionales de salud ya que se rigen bajo los regímenes especiales creados para tal efecto. Dentro de la estructura orgánica y funcional se estructuran tres grupos ocupacionales y niveles de clasificación según su formación, capacitación o experiencia y estos son: a) grupo profesional formado por los profesionales con título o grado reconocido; b) grupo técnico que agrupan a los servidores con formación superior o universitaria incompleta o capacitación tecnológica o experiencia reconocida y, c) grupo auxiliar que está conformado por los servidores con o sin instrucción

secundaria y experiencia o calificación para realizar labores de apoyo. Dentro de la gestión de recursos humanos bajo esta normativa contemplaba también el periodo de prueba, ascenso, derechos de los servidores, bonificaciones y beneficios pecuniarios y por último el término de la carrera administrativa que se daba por fallecimiento, renuncia, cese definitivo o destitución.

#### B. Formación y Promoción Laboral

La promoción y promoción laboral estuvo orientada a construir la igualdad de oportunidades de empleo dentro de los cuales se estableció la capacitación para el trabajo respecto a la formación laboral juvenil se estableció las prácticas pre profesionales los contratos de aprendizaje se desarrollaron contratos de trabajo se establecieron los periodos de prueba y la suspensión del contrato de trabajo a ellos no la extinción Asimismo también se señalaron los derechos que tenían los trabajadores que estaban sujetos a modalidad y otras modalidades contractuales, mediante Decreto Supremo 002-97-TR se aprueba el Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo 728 Ley de Formación y Promoción Laboral de fecha 21 de marzo de 1997 en el que se define la capacitación para el trabajo y la promoción para el empleo; Mediante Decreto Supremo 003-97-TR del Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo 728 Ley de Formación y Promoción Laboral de fecha 21 de marzo de 1997 se definen los actos para el contrato de trabajo, sujetos a modalidad, la capacitación laboral y productividad de trabajo a domicilio de las empresas especiales y los programas de reconversión productiva para empresas del sector informal urbano; Mediante Decreto Supremo 001-97-TR Reglamento de la Ley de Fomento al Empleo de fecha 24 de enero de 1996 se instituye la capacitación para el trabajo, contrato de trabajo, periodo de

prueba, suspensión, extinción, derechos, situaciones especiales, cese colectivo por causas objetivas; respecto a los contratos sujetos a modalidad también los regula y define los requisitos formales y normas comunes para cada uno de ellos. En el sector público se incorporó esta norma como una forma de contratación de los servidores públicos lo cual ocurrió dentro de un contexto de la reforma del Estado que tuvo como principio el funcionamiento de excelencia de las entidades del Estado. Las modalidades más comunes que se dan a la fecha son las de contrato a plazo indeterminado y el contrato a plazo fijo o sujeto a modalidad. Para adherirse a esta Ley 28175 Ley Marco del Empleo Público se implanta que debe realizarse por concurso público abierto, por grupo ocupacional, basado en méritos y capacidades, para tal efecto debe existir plaza presupuestada y vacante, identificarse el puesto de trabajo, describirse la competencia y los méritos requeridos, precisar los criterios de puntuación y la determinación de la remuneración las empresas que están dentro del proceso de implementación de la Ley 30057 están prohibidas de incorporar personal bajo esta modalidad. Si aún está bajo responsabilidad del empleador y debe tener una orientación a mejorar la productividad y los ingresos la promoción y el ascensor no se da debido a que este sistema es de puestos y no de carrera; la evaluación del desempeño no contempla una política de evaluación de desempeño, las remuneraciones y beneficios sociales está conformada por remuneración principal o básica, gratificaciones de fiestas patrias y navidad, compensación por tiempos de servicio, vacaciones anuales, seguridad social y régimen de pensiones.

#### C. Contratación Administrativa de Servicios

El Decreto legislativo 1057 respecto a la contratación administrativa de servicios (CAS), es un régimen que se origina

con el propósito de regularizar la situación de los contratados que se tenía hasta ese momento por servicios no personales o como locación de servicios, en este contexto las normas de austeridad respecto a la economía y la crisis en la que estábamos se sumó la rigidez de los instrumentos de gestión para las oficinas de recursos humanos lo que permitió lograr que se utilice una forma contractual de locación de servicios, los cuales asienten reducir costos de contratación, es así que se realizaron diversos contratos bajo esta modalidad, donde el trabajador sólo tenía derecho a su honorario mensual, no se acreditaba el pago de beneficios sociales de la seguridad social, las pensiones, por lo que a efectos de regular este régimen de contratación administrativa de servicios se promulgó el Decreto Legislativo 1057 inicialmente no reconoció a los trabajadores bajo la modalidad de servicios no personales, sin embargo, si se reconocía a los trabajadores que de alguna u otra forma tenían derechos y beneficios y que estaban regulados por los Decretos Legislativos 276 y 728, el Tribunal Constitucional emite resolución resolviendo una acción de inconstitucionalidad en contra de este Decreto Legislativo 1057 e indica que se encuentra ante un contrato de trabajo especial del sector público y no ante un contrato administrativo de servicios por lo tanto exhorta de esta manera al estado a que diseñe políticas que estén orientadas a la eliminación progresiva de este régimen y permita una unificación con el nuevo régimen general de los servidores públicos y estos puedan tener acceso a los derechos y beneficios similares, por lo tanto, este régimen de contratación administrativa de servicios contempla beneficios laborales como son: una remuneración no menor a la mínima vital, jornada de trabajo de acuerdo a lo que establece la Constitución Política que es el máximo de 8 horas diarias o 48 horas semanales, un descanso a la semana de 24 horas, los aguinaldos por fiestas patrias y

navidad de acuerdo a lo que la norma de presupuesto del sector público establezca, también le reconoce derechos de descanso vacacional de 30 días calendario al año y las licencias por paternidad, maternidad y otros; también reconoce los derechos a sindicación, la seguridad social y estos pueden ser afiliados a cualquier seguro complementario de trabajo de riesgo y le son aplicables todas las leyes de seguridad y salud en el trabajo. Cabe precisar que la Ley 29849 Ley que establece la eliminación progresiva del régimen especial del Decreto Legislativo 1057 y otorga derechos laborales que los hemos mencionado líneas arriba. Este régimen también define las causales de extinción del contrato como son fallecimiento, extinción de la entidad, decisión unilateral del contratado o renuncia, mutuo acuerdo, invalidez absoluta permanente, decisión unilateral de la entidad debidamente sustentada, inhabilitación administrativa, judicial o política por más de tres meses y vencimiento del plazo del contrato.

#### **2.2.6. Empleo Público**

La finalidad de la Ley Marco del empleo Público 28175 tiene como finalidad: *“promover, consolidar y mantener una Administración Pública moderna, jerárquica, profesional, unitaria, descentralizada y desconcentrada, basada en el respeto al Estado de Derecho, los derechos fundamentales y la dignidad de la persona humana, el desarrollo de los valores morales y éticos y el fortalecimiento de los principios democráticos, para obtener mayores niveles de eficiencia del aparato estatal y el logro de una mejor atención a las personas”*. La norma tiene su alcance a todas las entidades de la administración Pública como son el Poder Legislativo, Poder ejecutivo, Poder Judicial, Gobiernos Regionales, Gobiernos Locales y Organismos constitucionales autónomos. Los principios que regulan el empleo público son: Principio de legalidad, de modernidad, de imparcialidad, de transparencia y rendición de

cuentas, de eficiencia, de probidad y ética pública, de mérito y capacidad, de derecho laboral, de preservación de la continuidad de políticas del Estado y, de provisión presupuestaria., también precisa la clasificación para el personal: funcionarios públicos, empleados de confianza, servidores públicos (directivos superiores, servidores ejecutivos, servidores especialistas, servidores auxiliares), señala también el acceso al cargo ocupacional, convocatoria, selección y contratación, precisa también los derechos del empleado público y regula el término de la relación.

#### A. Nuevo Régimen Laboral Público

Ante la cantidad de regímenes laborales se promulga la Ley 30057 Ley del Servicio Civil la cual tiene por objetivo establecer un régimen único y exclusivo para el personal que presta servicio en las instituciones del estado, la finalidad es que cada una de estas instituciones sean eficientes y eficaces, además presten servicios de calidad y que sean efectivos, por lo tanto la Ley presenta principios que regulan a cada una de estas instituciones dentro de ellos tenemos: los de interés general, eficacia y eficiencia, igualdad de oportunidades, mérito, provisión presupuestaria, legalidad y especialidad normativa, transparencia, rendición de cuentas de la gestión, probidad y ética pública, flexibilidad y protección contra el termino arbitrario del servicio civil, el ámbito de aplicación corresponde al Poder Ejecutivo, Legislativo, Judicial, Gobierno Regional, Locales, Organismo autónomos y demás proyectos, programas y organismos públicos, en esta norma se realiza la clasificación de los servidores como son funcionario público, directivo público, servidor civil de carrera, servidor de actividades complementarias, servidor de confianza, puesto, familia de puestos, banda remunerativa, distribución de valorización, así mismo define la organización del servicio civil integrado por la Autoridad Nacional del Servicio Civil, Oficinas de recurso

humanos de la entidades o las que hagan sus veces y el Tribunal del Servicio Civil.

#### **2.2.7. Autoridad Nacional del Servicio Civil**

La Autoridad Nacional de Servicio Civil se crea mediante Decreto Legislativo 1023, es responsable del sistema administrativo de recursos humanos en las entidades del Estado, esta Oficina dicta la normatividad y define los procedimientos respecto a la gestión humana dirigiendo su operación y es su responsabilidad su funcionamiento, está adscrito a la Presidencia del Consejo de Ministros. Tiene las siguientes atribuciones: a) Normativa, dicta las normas técnicas respecto a la gestión humana en las entidades del Estado; b) Supervisión, respecto a las acciones de las entidades del Estado; c) Sancionadora, d) Interventora, ante alguna irregularidad respecto a la gestión humana, y, por último, e) De resolución de controversias, ejercida por el Tribunal del Servicio Civil.

#### **2.2.8. Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos según la Autoridad Nacional del Servicio Civil**

El sistema administrativo de gestión humana según SERVIR es responsable de desarrollar y ejecutar las políticas en las entidades del Estado para lo cual cuenta con una serie de normatividad, técnica, reglamentos, procedimientos y métodos que se incorporan a cada una de las oficinas de recursos humanos en las diferentes instituciones del Estado, este sistema integrado tiene como propósito la atracción de personas calificadas para el desempeño en el sector, poder retenerlas y lograr un desarrollo máximo del desempeño orientado al logro de metas y objetivos planteados, con un alto compromiso referente a la cultura de servicio al ciudadano. El funcionamiento de este sistema está relacionado con siete subsistemas, los cuales son desarrollados en las siguientes etapas: a) Planificación, permite la organización interna respecto de los objetivos estratégicos de la institución y el desarrollo de la visión a

través de las políticas, lineamientos y directivas respectivas. La efectividad está dada relación entre las estrategias y las metas, así como la relación entre el uso racional de los recursos con el logro de objetivos; b) Estrategia, Política y Procedimientos con estrategias e indicadores de gestión. Las entidades públicas deben desarrollar: políticas y procedimientos internos, plan de gestión de personas; plan de trabajo, el reglamento interno de servidores civiles, el presupuesto anual y cuadro de indicadores de gestión; c) Planificación de Recursos Humanos donde se realiza la evaluación de necesidades específicas de personal para lograr sus objetivos. Esperando en su desarrollo el informe de análisis de necesidades de personal, mapeo de puestos, dotación, y, formulación del cuadro de puestos; d) Organización y Distribución del Trabajo asociado a las características y condiciones del desarrollo de las funciones, se definen los requisitos de las personas para el cargo a desempeñar. Los perfiles de puesto tienen como finalidad ser utilizados en los procesos técnicos; la selección, inducción, capacitación y finalmente la contratación. Estos perfiles se definen en la información estructurada sobre el puesto requerido, para el desempeño de las actividades de quien ocupe el puesto; e) Diseño de Puestos donde se presenta el análisis y descripción de puestos los cuales se presentan en el Manual de Perfiles de Puestos (MPP). El manual de perfiles y puestos un proceso de diseño que tiene como objetivo establecer las funciones respecto a la estructura según los objetivos esperados y que permitan gestionar los demás procesos del sistema mejorando la gestión de recursos humanos de las instituciones del sector público; f) La Administración de Puestos se materializa a través del cuadro para asignación de personal el cual contiene los cargos de la entidad respecto al presupuesto analítico de personal, además de presentar la valorización, presupuesto asignado a cada puesto; g) Gestión del empleo, tiene como objetivo agrupar las políticas y las prácticas de recursos humanos destinadas a ejecutar las disposiciones de la autoridad Nacional del servicio civil respecto

a la gestión desde su incorporación hasta la desvinculación; h) Gestión de la incorporación, asociada a la administración de la normatividad los procedimientos de entrada y adecuación de los nuevos empleados al servicio civil corresponde a un proceso de selección y vinculación con la finalidad de inducir y pasar por un período de prueba; i) Proceso de Selección; Consiste en la incorporación de los trabajadores respecto a la captación del mejor talento para el desempeño en un determinado puesto laboral este proceso está relacionado a la elección idónea de las personas basados en La meritocracia y que corresponda al perfil del puesto requerido para ello se tiene que llevar un proceso transparente con igualdad de oportunidades para todos los candidatos a ese puesto. Para ello se cuenta con etapas como son: preparatoria, convocatoria y reclutamiento, evaluación, selección. Este proceso va seguido de diferentes actividades como: bases de concursos, convocatoria, bajo el proceso establecido buscando un perfil adecuado al puesto. En esta etapa de inducción se informa al nuevo servidor de los aspectos más relevantes, normas de asistencia y puntualidad, Reglamento Interno de Trabajo y las normas del reglamento de Seguridad y Salud en el trabajo; finalmente se formalización el vínculo laboral; por su parte, el periodo de prueba sirve para evaluar y saber si ha logrado adaptarse a la organización, lo cual las entidades deben emitir un formato de evaluación del periodo de prueba; j) Gestión de Administración de Personas, está conformada por procesos sobre: administración de legajos, custodia de la información y documentación del servidor durante todo el desarrollo de la carrera administrativa; toda la información será utilizada para otorgar los beneficios que le correspondan; k) Gestionar el Rendimiento, orientado a reconocer y fomentar el aporte de los empleados al cumplimiento de las metas y objetivos; l) Evaluar el Desempeño define procesos como la planificación, el diseño de metas y compromisos, evaluación y feedback que oriente el desempeño laboral bajo un programa establecido; m) Gestión de

la compensación, encargada de la administración de los beneficios y los ingresos de la institución y su destino al cumplimiento de los servicios prestados por los trabajadores en el desarrollo de sus actividades de acuerdo a su desempeño; n) La Administración de Compensaciones referido al reporte de planillas, resoluciones de beneficios, boletas de pago, y reporte de compensaciones no económicas; o) La Administración de Pensiones lleva el registro, boletas, resoluciones que resuelven el otorgar este beneficio; p) Gestión del Desarrollo y la Capacitación, el proceso se desarrollan las políticas de línea de carrera y progresión te sirvan de ser el desarrollo de las capacidades los cuales deben de incluir los objetivos de los empleados confín organizativo desarrollándose estratégicamente las competencias fomentando el desarrollo. Para lo cual debe considerarse tres fases: evaluación, planificación y ejecución formando de esta manera un proceso cíclico y continuo; q) Gestión de Relaciones Humanas y Sociales, es la interrelación entre los trabajadores y la institución sobre las políticas definidas. Relaciones laborales individuales o colectivas tienen una orientación a la resolución de los problemas que se presentan en los pliegos, convenios colectivos y registro de sindicatos. para lograr la seguridad y salud en el trabajo debe desarrollarse un plan y un programa además de formarse un comité de seguridad y salud que está conformado por los colaboradores de la entidad. El bienestar social debe cumplir con el establecimiento de un plan que contemple convenios y éste se evalúen respecto a la satisfacción de parte de los trabajadores. La cultura y clima organizacional debe contar con un plan de acción para la mejora de clima y cultura organizacional el mismo que debe ser evaluado cada cierto tiempo. La comunicación interna debe contar con un plan de comunicación interna y ser evaluado.

De los subsistemas señalados y que sirven de base para la investigación realizaremos un orden de los subsistemas desde los

que generan mayor deficiencia en la unidad de análisis hasta el menos deficiente, los cuales se describen a continuación: a) Gestión de las compensaciones que deben de ser desarrollada como una estrategia sostenible con la finalidad de atraer, retener y motivar al personal a fin de generar compromiso, mejorar el rendimiento y productividad de las personas. En este, la relación entre trabajador y resultado del servicio resulta ser más directa; b) Gestión de Relaciones Humanas y Sociales toda vez que se debe fortalecer conforme a la nueva realidad respecto a las relaciones laborales individuales y colectivas, seguridad y salud ocupacional en el trabajo, bienestar social, cultura y clima laboral; y, comunicación interna c) Gestión del desarrollo y Capacitación (formación laboral y formación profesional), donde se considere un plan que contenga políticas de progresión en la carrera de manera individualizada para trabajadores jurisdiccionales y administrativos. Así mismo se debe considerar el desarrollo de capacidades a efecto de garantizar el aprendizaje individual y colectivo para el crecimiento y desarrollo de la persona así como el logro de los fines de la institución. Cabe señalar que debe ir de mano con la gestión de las compensaciones. d) Gestión del rendimiento debe estar orientado a identificar y promover las necesidades de los trabajadores a fin de otorgar un valor a la institución mejorando el desempeño de los trabajadores que repercutiría en el logro de los objetivos y metas institucionales; para ello resulta necesario planificar, establecer metas y objetivos, seguimiento, evaluación y retroalimentación. e) Gestión del Empleo asociado a la brindar mejores condiciones a los trabajadores para la prestación del servicio el mismo que debe obedecer a las necesidades de la institución conforme a la realidad social. En este caso está asociado al presupuesto que se asigne anualmente, f) Planificación humana donde la unidad de análisis evalúe constantemente la realidad y pueda desarrollar procedimientos y estrategias sostenibles a fin de mejorar el servicio brindado que vaya acorde a la nueva realidad y exigencias sociales, g)

Organización y Distribución del Trabajo donde el diseño de puestos y forma en que funcionaria la institución se dé desde la unidad ejecutora y no solo desde la sede central.

### **2.2.9. Medidas en Materia de los Recursos Humanos del Sector Público para el año 2021**

El 23 de enero del 2021 se emitió el Decreto de Urgencia 016-2021 la cual regula el ingreso de los trabajadores a la sanidad es públicas garantiza la gestión y administración de una planilla única de pagos precisar las reglas para el ingreso independientemente del régimen laboral y éste debe ser por concurso público en cumplimiento estricto de la legislación vigente están exceptuados de ello los cargos de confianza y de directivos superiores que sean de libre designación y remoción conforme a la ley marco del empleo público y de la ley del servicio civil. Otra precisión que hace este decreto de urgencia es que prohíbe el ingreso al régimen de la carrera administrativa a través de Decreto Legislativo 276 a excepción de la designación de funcionarios de confianza y directivos públicos de libre designación y remoción. Sin embargo, en las disposiciones complementarias excepcionalmente dispone el nombramiento del personal bajo este decreto que estuvo contratado hasta el 31 de diciembre del año 2019 y que además ocupa una plaza debidamente presupuestada no menor de 3 años consecutivos o cuatro años alternos además siempre y cuando la entidad no haya probado su cuadro de puestos de la entidad, esta acción solo se puede llevar a cabo hasta el 31 de julio del 2021. Con fecha 10 de marzo del 2021 se emitió la Ley 31131, Ley que establece disposiciones para erradicar la discriminación en los regímenes laborales del Sector Público, la norma precisa que en un periodo menor de cinco (5) años debe concretarse dicha norma la cual incorpora de manera progresiva a los regímenes laborales de los Decretos Legislativos 728 y 276, respecto al régimen del Decreto Legislativo 1057 se irán incorporando progresivamente conforme a

las disposiciones del reglamento, antigüedad, edad, cuota de discapacidad e igualdad de género, considerando la disponibilidad presupuestaria de las instituciones. Cabe precisar, que los contratos de laborales permanentes se han convertido en indeterminados, así mismo, se han prohibido la celebración de nuevos contratos

#### **2.2.10. Principios rectores de la carrera del trabajador judicial**

Estos principios están sustentadas en la Ley de la carrera del trabajador judicial 30745 la cual se encontraba en proceso de inconstitucionalidad, la cual a la fecha ha sido resultado mediante Sentencia 00029-2018-PI/TC de fecha 20 de agosto del 2020 declara su inconstitucionalidad de la Ley 30745 y de la Resolución Administrativa 216-2018-C/PJ; es importante reconocer que en este marco se visualiza una gestión humana de personas para este sector y de alcance para todos los trabajadores de la unidad de análisis, la misma que tiene como propósito la regulación, definiendo principios como la igualdad de oportunidades, la meritocracia, y la transparencia respecto a la información contable y que ésta sea accesible y oportuna sobre la gestión humana y protección en contra del despido arbitrario, además que define las funciones de manera exclusiva a excepción del ejercicio de la docencia Universitaria, asegura un debido procedimiento administrador y que el trabajador judicial se desempeñe de acuerdo a las responsabilidades asignadas con ética, probidad y honestidad, este sistema está regido por el principio del derecho laboral y la capacitación permanente. Precisa además que se ingresa a través de concurso público abierto o concurso interno meritocrático, lo que no impide se puede realizar contrataciones temporales de personal para el desempeño de labores jurisdiccionales o administrativas y por tiempo definido. También regula el procedimiento para el ingreso, permanencia, ascenso y culminación del cargo, y responsabilidades en el cumplimiento de sus funciones. Para ingresar a la carrera judicial se debe de cumplir con 5 procedimientos: a) convocatoria, b)

selección, c) publicación de aptos, d) evaluación, y, e) Nombramiento. el nombramiento del colaborador implica un derecho a la capacitación que permitan mejorar su desempeño fortalecimiento de capacidades y mejora de Servicios al ciudadano. El otorgamiento de remuneraciones está sustentado en la norma correspondiente para este fin y que rige para el estado. La segunda disposición complementaria final, excluye a los trabajadores de la carrera judicial de la Ley del Servicio Civil (Ley 30057). Motivo por el cual se encontraba en proceso de inconstitucionalidad mientras desarrollábamos la investigación, el Tribunal Constitucional mediante Sentencia 00029-2018-PI/TC de fecha 20 de agosto del 2020, declara la inconstitucionalidad de la Ley 30745 y de la Resolución Administrativa 216-2018-C/PJ.

## 2.2.11. Análisis de los diferentes regímenes laborales en el sector público

**Tabla 1**

*Comparativo de los procesos en la Gestión de Recursos Humanos*

Procesos	276 Carrera administrativa	728 Promoción y Competitividad	105 7 CAS	30057 SERVI R	30745 Trabajador Judicial	Otros
Planificación				x	X	
Diseño de Puestos				x	X	
Administración de Puestos				x	X	
Selección	x	x	x	x	x	x
Vinculación				x	x	
Inducción				x	x	
Periodo de Prueba		x		x		
Administración de Legajos				x	x	
Control de asistencia	x	x	x	x	x	
Capacitación	x	x	x	x	x	x
Promoción o Progresión en la Carrera	x	x	x	x	x	
Evaluación o Evaluación del	x	x	x	x	x	x

Procesos	276 Carrera administrativa	728 Promoción y Competitividad	1057 CAS	30057 SERVIR	30745 Trabajador Judicial	Otros
Desempeño						
Desplazamiento	x		x	x	x	
Sanciones	x	x	x	x	x	x
Remuneraciones e Incentivos o Administración de	x	x	x	x	x	x
Compensaciones						
Administración de Pensiones	x			x		
Relaciones Laborales individuales y colectivas				x	x	
Seguridad y Salud en el Trabajo		x		x		
Bienestar Social		x		x	x	
Cultura y Clima organizacional		x		x		
Comunicación Interna				x		
Desvinculación	x	x	x	x	x	x

Fuente: Información elaborada desde los diferentes regímenes laborales, Regímenes laborales 276 Carrera administrativa, 728 Promoción y Competitividad, 1057 CAS, 30057 SERVIR, 30745 Trabajador Judicial.

Del análisis realizado a los diferentes regímenes laborales en el sector público precisados en la tabla 1, se ha determinado como el más completo de los sistemas al definido en la Ley 30057 SERVIR, y que obedece a los criterios de la investigación y la realidad problemática de la Gerencia Distrital de la Corte Superior de Justicia de Arequipa. Los resultados de la investigación permiten establecer las relaciones de cada uno de los subsistemas de la gestión humana versus la responsabilidad social primaria, ello contribuye a dar sustento a la propuesta de intervención para mejorar la gestión humana en la unidad de análisis de Arequipa e incorporar las dimensiones e indicadores de la responsabilidad social primaria.

### 2.2.12. Responsabilidad Social

Según los autores Smith (2003) y Fernández (2005), definen que la Responsabilidad Social tuvo sus inicios en el siglo XIX, donde se da un fenómeno llamado revolución industrial, a lo que los efectos de esta revolución trajo consigo el abordaje de los deberes éticos de parte de las empresas por el uso de recursos que eran posesión de la sociedad y debería esta beneficiarse por este uso de recursos, ya que las empresas acrecientan sus ingresos o no desde su productividad, debiendo generar responsabilidad sobre estas acciones, debiendo considerar el bienestar de la comunidad de la zona de influencia. Juholin (2004) señala que algunos autores consideran que la responsabilidad social empresarial tuvo sus orígenes en América del Norte y la asocian a la filantropía y la caridad derivadas de la ética protestante. Sin embargo, la evolución de la Responsabilidad Social en Europa del Norte tiene sus inicios aproximadamente en el año 1800 basada en la industrialización. Se sostiene que el surgimiento de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y los derechos humanos, contribuyeron a la generación de la conciencia social. Tuvo además aportes como los datos en la Conferencia de Estocolmo en 1972, el Informe Brundtland en 1987 o el Protocolo de Kyoto en 1997, el nacimiento de grupos civiles como la Amnistía Internacional, WorldWildlifeFund, entre otras; y las iniciativas empresariales como la Norma de Aseguramiento de Sostenibilidad- AccountAbility (AA-1000), o la Certificación Social Accountability International (SA-8000), las directrices de Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), entre otros. A medida que pase el tiempo esta concepción debe cambiar donde las empresas incorporen a su visión estas actividades con un compromiso ético y respeto al medio ambiente, Cajiga (2002), afirma que es el *“compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales de todos sus*

*participantes, demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente contribuyendo así a la construcción del bien común*”(p.4). Melo Neto e Froes (2001), sostienen que la responsabilidad social es la ética de las empresas y el comportamiento responsable que incluya una serie de valores y defina una estratégica empresarial respecto a las relaciones, al marketing, sobre la valorización de las acciones de la empresa, las gestión humana, valorización de productos y servicios, inserción de la comunidad a través de una estrategia de desarrollo social y promoción de las personas integrándolas a la sociedad y mejorando sus capacidades con una conciencia ecológica. De la Cuesta y Valor (2003), “la Responsabilidad Social está ligada a los deberes y obligaciones ético – legales a nivel nacional e internacional que se tienen con las comunidades de las áreas de influencia y que derivan de los impactos ocasionados por el desarrollo de sus operaciones. *World Business Council for Sustainable Development*”(WBCSD) (2004) precisa que la responsabilidad social es un compromiso asumido por la empresa respecto al desarrollo económico sostenible de la comunidad a través de la incorporación de colaboradores de la zona de operaciones con el propósito de mejorar la calidad de vida de los pobladores. Hopkins (2004) la responsabilidad social tiene como finalidad el comportamiento ético de los grupos de interés que se relacionan con la empresa sin dejar de lado al medio natural. En conclusión, podemos decir que la responsabilidad social está orientada a mantener niveles altos de calidad de vida sin dejar de lado la rentabilidad de la empresa. Martínez, Juanatey, Orosa y Campo (2005), consideran que la responsabilidad social debe reconocer la institucionalidad empresarial, así como las responsabilidades y obligaciones legítimos de los propietarios ante los impactos socio ambientales producto de sus operaciones. *Prince of Wales Business Leadership Forum* (PWBLF): La responsabilidad social es el acumulado de prácticas basadas en la ética y con respecto a los colaboradores, comunidades y el medio ambiente.

Vincular (2006) la define como una propuesta integradora entre la gestión empresarial y la responsabilidad social. El modelo de competitividad de organizaciones fue un modelo diseñado a través de diferentes congresos el cual presenta principios como la integración de la responsabilidad social como estrategia de negocio. Porter, Michael E y Kramer Mark R. (2006), en su tratado "El vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa", señala que la responsabilidad social debe entenderse como un modelo de competitividad donde cada empresa debe encontrar alternativas orientadas a generar estrategias de responsabilidad reactiva y estratégica, proponiendo un modelo diamante el cual tenga como propósito integrar la estrategia del negocio y la visión social competitiva. Schmidheiny (2006), define que la responsabilidad social es el compromiso para apoyaren el desarrollo económico sostenible de sus colaboradores, familias, comunidad y sociedad orientada a la mejora de la calidad de vida. También es importante mencionar la definición que da la ISO 26000 respecto a la responsabilidad social de las organizaciones sobre los impactos que sus operaciones generan en la sociedad y el medio ambiente, ello a través de un comportamiento ético y transparente que permita el desarrollo sostenible, la salud y el bienestar social considerando sus expectativas y en cumplimiento de la normatividad legal correspondiente a nivel nacional e internacional. ISO (2010) la conceptualiza como un modelo de gestión que tiene como principios la gestión y mejora permanente relacionando actividades del concepto de responsabilidad social siendo un referente para otras organizaciones en proceso de implementación de la gestión de responsabilidad social. SA 8001:2014 Norma que tiene como finalidad orientar a que las empresas laboren bajo condiciones humanitarias. La norma SA 8001 tienen como principios la declaración de los Derechos Humanos, la Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño, normas referentes a la Organización Internacional del Trabajo. Para efectos de la

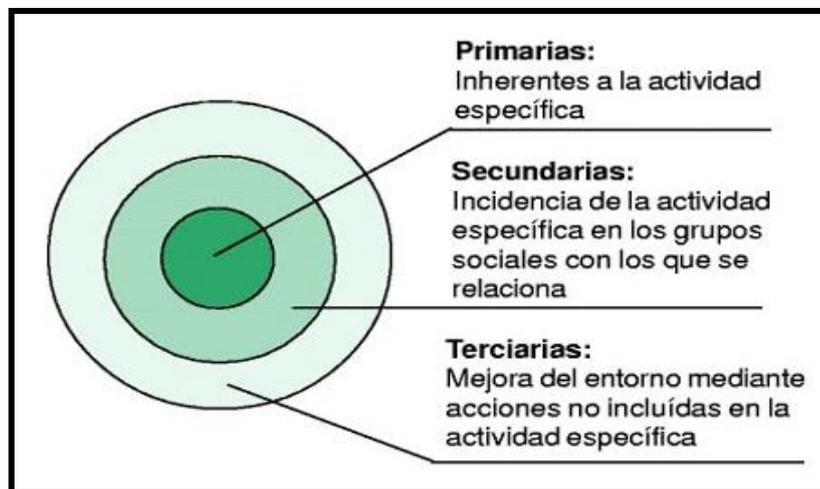
presente investigación se ha considerado lo dispuesto en la Norma SA8001-2014.

### 2.2.13. Tipos de Responsabilidad Social

Actualmente las empresas socialmente responsables satisfacen directa e indirecta a los grupos de interés. Los objetivos empresariales deben ir más allá de lo económico incorporando objetivos sociales de los grupos de interés. Para posicionarnos como una empresa responsable socialmente deben llevarse a cabo actividades orientadas a la satisfacción a nivel interno y externo y que tenga beneficio en su actividad comercial y la preservación del medio ambiente. Tal como lo precisa el Centro Nacional de Condiciones de Trabajo, el mismo que precisa tres tipos de responsabilidad social empresarial como:

- **Responsabilidad Social Primaria** Permite desarrollar estrategias de una compañía sostenible centrado en los trabajadores.
- **Responsabilidad Social Secundaria** Es cuando, las compañías vinculan a los trabajadores con la comunidad. En el caso de los trabajadores, es cuando se dan empleos fijos, se desarrolla un entorno autónomo y creativo, y se da la información de la organización a los mismos. En la comunidad es cuando se presta asesoría que permita conocer sobre las actividades de la empresa, se incorpora a trabajadores con habilidades especiales y se vinculan a los jóvenes en las prácticas empresariales.
- **Responsabilidad Social Terciaria** Se adquieren responsabilidades que no son obligatorias para las empresas y que contribuyen al desarrollo de la comunidad a nivel educativo en todos sus niveles, a nivel deportivo, y otros que permiten el bienestar común. La selección de estos está condicionada al interés de la empresa, los propios trabajadores, y las posibilidades de asignar el presupuesto o recursos necesarios

para el desarrollo de plan propuesto. Las responsabilidades terciarias deberían estar subordinadas al cumplimiento de las primarias o secundarias, pero en la realidad no hay una secuencia de etapas que deba seguirse. El Centro Nacional de Condiciones de Trabajo define los tipos de responsabilidades sociales considerando que los grupos de interés son los clientes, proveedores y los accionistas ya que esta clasificación es importante frente a las responsabilidades secundarias y terciarias. Por lo tanto, hay que buscar un equilibrio entre los grupos de interés. Esto quiere decir que hay que poner orden al interior de la institución, atendiendo con a los colaboradores y sus condiciones de trabajo, así como la calidad del proceso. En resumen, las responsabilidades primarias son inherentes a la actividad específica de la empresa, considerando como fin a los trabajadores ya que ellos son los que hacen posible el cumplimiento de objetivos y metas de la empresa.



**Figura 1.** Responsabilidades Sociales

Fuente: Figura Obtenida del Centro Nacional de Condiciones de Trabajo

#### **2.2.14. Tipos de Responsabilidad Social y su relación con los recursos humanos**

(García Solarte, Azuero Rodríguez & Peláez León, 2013 pp. 83 - 100) también define estas tres categorías de la responsabilidad

social empresarial vinculadas con el talento humano y son: a) Primarias que son inseparables a la actividad empresarial, b) secundarias asociadas al logro de objetivo y mejorar de las relaciones con los grupos de interés y, c) Terciarias tienen por finalidad mejorar algunos aspectos del entorno y que va más allá la actividad empresarial. (Silva &Cooray, 2014, pp. 753 - 758) establece las 3p del crecimiento del talento humano a través de las prácticas de responsabilidad social y estas son: a) Partnership (compañerismo) quiere decir trabajo en equipo como competencias debidamente alineadas a la responsabilidad social y el talento humano, generando sinergias entre los trabajadores y los ejecutivos de la empresa, b) Purpose (Objetivo) La comunicación como competencia central para la interrelación de los trabajadores y genere una alineación con los objetivos estratégicos, y, c) Presence (Presencia) se refiere a la cultura corporativa con una base de responsabilidad social y un estilo de vida que conduzca a los empleados a ser protagonistas en el desarrollo empresarial.

#### **2.2.15. Responsabilidad Social Primaria**

El estándar SA 8000 promulgado en octubre de 1997 por la Organización Social Accountability International (SAI, Antigua CEPAA) actualizó en versiones 2001, 2004, 2008 y 2014, versiones que en su estructura son similares a la ISO 9001 e ISO 14001, coincidiendo en algunos puntos con la norma OHSAS 18001. La diferencia notable de la SA 8000 a las demás normas es que se centra en las condiciones de trabajo, poniendo énfasis en la seguridad e higiene en el trabajo, trabajo infantil y forzado, derechos sindicales, horarios de trabajos y remuneraciones. La norma SA 8001 tiene sus principios en la declaración de los Derechos Humanos, la Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño, normas referentes a la Organización Internacional del Trabajo; la norma establece nueve requerimientos básicos que las empresas deben cumplir para promover la confianza

entre las partes interesadas de la empresa. 1) Trabajo Infantil, 2) Trabajos Forzados, 3) Salud y Seguridad en el Trabajo, 4) Libertad de asociación y derecho de negociación colectiva, 5) Discriminación, 6) Medidas Disciplinarias, 7) Horario de Trabajo, 8) Remuneración y 9) Sistema de Gestión que considere la política, revisión de la gestión considerando a los representantes de los trabajadores, el planeamiento, control de proveedores, identificación de problemas, comunicación externa, acceso para verificación y registros. Concluyendo podemos afirmar que la norma tiene orientación a la no discriminación y respeto entre los trabajadores respecto a los requerimientos antes mencionados. Si bien, no es considerada como una responsabilidad social empresarial, pero es el primer paso para desarrollar estrategias de una compañía sostenibles vincular al trabajador con las acciones de la empresa. Considerando el fin que persigue la empresa con su actividad específica y los medios que emplea para conseguirlo, serían las siguientes: a) Servir a la sociedad con productos útiles y en condiciones justas estas han de otorgarse bajo condiciones aceptables de calidad, servicio, plazo y precio, b) Crear riqueza de la manera más eficaz posible. En empresas sin fines de lucro debe lograrse la efectividad y la sustentabilidad medio ambiental, c) Respetar los derechos humanos y toda la normatividad en materia humana, de seguridad y salud laboral y desarrollo profesional, d) Procurar sustentabilidad de la empresa generando una dinámica entre la creación de puestos laborales y generación de riqueza sin dejar de lado su ventaja competitiva, e) Cumplir con la normatividad legal y costumbres, y, f) Distribución equitativa de la riqueza a través de una retribución económica a los trabajadores hasta el cumplimiento de las obligaciones tributarias correspondientes.

#### A. Estrategias Sociales

Werbach, A. (2009) en su libro sobre estrategias sostenibles indica que una empresa sostenible significa “prosperar perpetuamente” la sostenibilidad impulsa las estrategias

orientadas a los resultados entre ellas debe considerarse una estrategia de desarrollo de los trabajadores, clientes y cada uno de los grupos de interés. La verdadera sostenibilidad tiene cuatro componentes importantes a) Social, asociado a las acciones y condiciones que afectan a todos los miembros de la comunidad, como la violencia, inseguridad, pobreza, educación; b) Económico, orientada a la satisfacción de las necesidades económicas garantizando la calidad de vida de los trabajadores con el propósito de lograr beneficios; c) Medioambientales, sin dejar de lado las acciones para minimizar los impactos en el cambio climático, la conservación de los recursos, la prevención de los vertidos tóxicos y d) Cultural, respeto a la biodiversidad, la identidad, la cosmovisión. Sánchez, N. define que “la sostenibilidad es un concepto muy amplio, complejo y multidimensional” y que no hay receta que resuelva con una sola acción por lo que se debe plantear modelos de gestión con nuevas estrategias y compatibles con la calidad de vida sostenible. Considera que estamos frente a un nuevo paradigma llamado el capitalismo natural el cual se basa en cuatro principios que son a) aumentar la eficacia de los recursos, b) eliminar el concepto de desecho, c) modificar la estructura económica (de transformación de materiales a una economía de servicios) y d) regeneración natural. Presenta también algunos factores externos e internos que influyen en la sostenibilidad empresarial que se muestran a continuación:

**Tabla 2**

*Factores que influyen en la sostenibilidad empresarial*

Factores Externos	Factores Internos
Precios materias primas	Política ambiental de la empresa
Precio energía	Eficiencia energética y utilización de energías renovables
Legislación	Plan de minimización y control

Recesión Económica Mundial	de residuos Preparación y atención a las emergencias ambientales
Conflictos Armados	Responsabilidad social corporativa
Relaciones Comerciales Internacionales	Defensa de los derechos humanos
Nivel Adquisitivo de la Población	Ética profesional
Estabilidad Política	Desarrollo profesional, atracción y retención de talentos
Nivel de Industrialización del País	Certificación del sistema de prevención de riesgos laborales
Nivel de Corrupción	Buen Gobierno Corporativo
Clima del País	Transparencia e información en las prácticas de gestión
Recursos Naturales	Política de Control y Gestión de Riesgos
Nivel de Crecimiento Económico	Viabilidad Económica – Financiera
Nivel Educativo	Certificación del Sistema de Gestión de Calidad
Desarrollo Tecnológico del País	
Catástrofes Naturales	

---

Fuente: Tabla diseñada a partir de la información obtenida de Entorno 2009

## B. Servicios Brindados

Según el Gobierno de la Provincia de Salta en su libro sobre Calidad de los Servicios Públicos indica que un servicio público es una actividad exclusiva del Estado en estricto respeto a la normatividad legal y orientados a generar un equilibrio dinámico entre las necesidades sociales y los objetivos de la empresa. Los servidores públicos deben brindar los servicios dentro de un ambiente agradable, amable y respetuoso, sumado a ello debe ser honesto, correcto, legal y ético. Debiendo brindar soluciones acordes a la norma y ser efectivos en sus respuestas ante las preguntas de los administrados, el servicio debe darse en forma personalizada, preferencial y único. Donde la oportunidad es importante para ser eficiente y lograr la confianza y credibilidad. Debemos considerar que cualquier servicio brindado debe orientarse al bienestar y ser evaluado periódicamente para mejorar.

### C. Calidad de Servicios

Ishikawa, K. (1990) define la calidad como desarrollar, diseñar, manufacturar o mantener un producto de calidad que sea el más económico, útil y satisfactorio para el consumidor. Juran, J (1995) dice que la calidad se logra por la sinergia de todos los trabajadores de las distintas áreas de la empresa, en tal sentido la calidad viene desde el interior de la empresa, sin embargo también hay apoyos que orientan esta calidad al exterior y este sería la gestión de la calidad total; Crosby, P. (1996) precisa que la calidad se da cuando se cumple a cabalidad los requisitos, el mismo autor en el año 1997 indica que para hablar de calidad este debe hacerse las cosas bien orientadas a obtener cero defectos, identificando cuatro principio: a) cumplimiento de los requisitos, b) prevención, c) estandarización y d) precio del incumplimiento. La norma ISO 9000 define la calidad como un conjunto de características inherente de un producto, sistema o proceso para satisfacer los requisitos de los. Por lo expuesto podemos decir que la calidad en los servicios es más subjetiva, debiendo trabajar los temas de percepción de los clientes, debido a que se depende de las estructura y dinámica del propio servicio, otros indicadores dependen de las necesidades de quien los solicita. Por lo que la medición de la calidad será desde el método cualitativo. Parasumaran, Zeithaml y Berry (1985) definen a la calidad del servicio como el juicio que el cliente realiza acerca del producto relacionándola con la satisfacción pero que no es lo mismo y la describe como el grado de discrepancias entre las percepciones y las expectativas de los clientes. Galcano (1995) sin embargo dice que es la satisfacción del cliente responde a las necesidades y puede ser percibida por los clientes a través de: a) Tangibilidad, b) Fiabilidad c) Empatía, d) Seguridad, y, e) Capacidad de Respuesta.

D. Precio de Servicio

Para Tiberio, J. indica que los costeos en las entidades pública deben realizarse con el debido análisis y profundidad teniendo al logro de la satisfacción de bienes y servicios y la concreción de demandas ciudadanas. Calle, R. y Makón, M. desarrollan una metodología para la estimación de costos en el sector público y que considera: a) Eficacia, b) Eficiencia, y, c) Economía. Así mismo definen el término costos y gastos el primero de ellos como expresión de valor del bien o servicio o de los consumos productivos para el bien o servicio, el gasto está asociado al estado de resultado constituyendo de esta manera una expresión negativa del patrimonio. Los sistemas de costos más utilizados son: a) los costos de absorción, b) Costos por órdenes de trabajo, c) Costos por Procesos, d) Costo Completo, e) Costos ABC, f) Costos histórico, y, g) Costos estándares.

E. Plazo de Servicio

Jurídicamente el plazo es el tiempo legal o contractualmente establecido.

F. Vinculación del Colaborador

El empleo es el conjunto de funciones que un trabajador desarrolla y que además este cuenta con las competencias requeridas con el propósito de lograr los objetivos definidos. También se define al empleo como el conjunto de funciones, tareas y responsabilidades asignadas al trabajador, con el propósito de cumplir los planes de desarrollo establecidos por la entidad. El talento humano al servicio de la administración pública es el factor más importante para el cumplimiento de objetivos. El servidor público por lo tanto está al servicio del Estado y la comunidad. Para el caso de la administración pública que es materia de la investigación existen formas para

la vinculación a la administración pública y estas son tres: a) estatutaria, b) Contractual Laboral y c) Auxiliares de la administración. Hay que considerar que hoy en día el SERVIR como ente rector emite la normatividad legal respecto a la vinculación laboral y ha quedado establecido y definido los empleados de carrera bajo el régimen laboral 276, los contratos laborales mediante el régimen de contratación administrativa de servicios (Decreto 1057) y régimen privado (Decreto 728) y el nuevo régimen laboral público de la Ley 30057. Es importante señalar que el Código del Trabajo se aplica a toda vinculación laboral entre empleadores y trabajadores, es así que la vinculación se da cuando existen elementos de relación para la prestación de un servicio, bajo dependencia o subordinación y pago de remuneración por dicha prestación.

#### G. Condiciones del Trabajador

Legalmente las condiciones de trabajo son los beneficios que constituyen la base sobre el cual se sustentan las relaciones laborales, deben ser proporcionales a los servicios prestados y otorgados equitativamente a todos los trabajadores. Pérez, J. y Merino, M. indican que las condiciones de trabajo deben considerar: a) calidad, b) seguridad, c) limpieza de la infraestructura, c) bienestar del trabajador y d) salud del trabajador. Resumiendo, podemos decir que las condiciones de trabajo se pueden dividir en condiciones físicas o ergonómicas, condiciones medioambientales asociadas a la contaminación y las condiciones organizativas asociadas a la duración del horario laboral, descansos, vacaciones. Así mismo el derecho a la sindicalización es una condición muy importante de trabajo.

#### H. Creación de Puestos de Trabajo

Para hablar de creación de puestos de trabajo debemos definir que es un puesto de trabajo en tal sentido diremos que es el lugar ocupado por una persona dentro de una organización, en la cual desarrolla actividades para el logro de los objetivos institucionales. La National University define puesto de trabajo como “espacio en el que el individuo desarrolla su actividad,” así mismo indica que el trabajador es la parte más pequeña del conglomerado pero que en suma hace mucho más, es la fuerza que mueve las bases de la organización y por lo tanto debe exigir un espacio adecuado para el funcionamiento de su labor. El SERVIR ha emitido una guía metodológica para el proceso de diseño de puestos y formulación del manual de perfiles de puestos en la cual señala que puesto es “el conjunto de funciones y responsabilidades que corresponden a una posición dentro de una entidad, así como los requisitos para su adecuado ejercicio.” En tal sentido podemos resumir diciendo que el puesto es el espacio que ocupa una persona dentro de la organización y estos pueden ser creados de acuerdo a la necesidad del servicio o al crecimiento organizacional.

#### I. Retribución económica a los Colaboradores

Según el SERVIR se realiza a través de la administración de compensaciones económicas y se da a través de planillas, boletas de pago, liquidaciones de beneficios sociales, aportes y retenciones de impuestos, pago de contribuciones y pago de beneficios económicos. La retribución en economía y derecho al trabajo es el salario o sueldo que se paga al trabajador en dinero o en especie, dependiendo de lo establecido contractualmente y dentro de las exigencias legales que el derecho laboral lo establece. Según el equipo de profesores del centro de documentación define la retribución de los trabajadores, los salarios que reciben los trabajadores por su

trabajo, también indica que pueden percibir retribuciones extra salariales que son compensaciones por gastos ocasionados por el desarrollo de su actividad laboral o indemnizaciones de posibles prejuicios. También definen que las retribuciones salariales son la totalidad de las percepciones económicas de los trabajadores en dinero o en especie por la prestación profesional y que además son retribuidas por el trabajo efectivo y por los periodos de descanso computables como trabajo. Debe considerarse como mínimo los conceptos de descansos dominicales o semanales y festivos no recuperables, vacaciones anuales, descanso de jornada continua, ausencias justificadas con retribución, ausencias permitidas cargo electivo sindical, tiempo de lactancia, interrupciones del trabajo ajenas a la voluntad del trabajador.

Estando a las definiciones de diferentes autores respecto a la responsabilidad social que se precisan en la investigación, se tiene que está basada en la ética y relacionada a los colaboradores, comunidades y medio ambiente, generando de esta manera competitiva y cada organización es libre de definir y encontrar las alternativas de responsabilidad reactiva y estratégica y que esté integrada a su visión. En tal sentido la responsabilidad social primaria está orientada a la mejora de la calidad de vida de los colaboradores y alineada con los objetivos institucionales, basado nuestro análisis en la norma SA 8001 que tiene como principios la declaración de los derechos humanos y que las empresas laboren bajo condiciones humanitarias y centrada en los colaboradores y que guardan relación con lo señalado por García Solarte, Azuero Rodríguez & Peláez León, respecto a la vinculación con el talento humano, en tal sentido las dimensiones estrategias sostenibles y vinculación del trabajador se incorporan a la gestión humana desde las dimensiones de la gestión de la

compensación, desarrollo y capacitación y relaciones humanas y sociales. Respecto a la vinculación esta se da respecto a la gestión humana en las dimensiones de planificación, organización y distribución y gestión del empleo y de rendimiento.

### **2.3. Definición de Términos Básicos**

#### **Gestión de Recursos Humanos**

Es el conjunto de subsistemas, desagregados en procesos y productos interrelacionados (SERVIR, 2014).

#### **Planificación de Recursos Humanos**

Ayuda a la organizar la gestión interna de recursos humanos en referencia los objetivos estratégicos de la entidad pública, como también permite desarrollar la visión integral mediante las políticas, lineamientos y directivas en relación a los recursos humanos.

#### **Estrategias, políticas y Procedimientos**

Son las políticas y procedimientos internos, plan de gestión de personas; el corresponde a un plan de trabajo establecido, reglamento interno de servidores civiles, presupuesto anual de recursos humanos y cuadro de indicadores de gestión.

#### **Planificación**

Evaluación de las necesidades específicas, de la cantidad de personas que requiere la entidad para poder cumplir estratégicamente sus objetivos y actuar de manera eficiente en su periodo determinado.

#### **Organización y distribución del Trabajo**

Características y condiciones del desarrollo de las funciones, se establece los requisitos correctos de las personas para el cargo correspondiente a desempeñar.

#### **Diseño de Puestos**

Establece el Perfil de Puestos y se define la información estructural que se desean obtener en la entidad pública.

#### **Administración de Puestos**

Señala los puestos, su valorización, su presupuesto asignado correspondiente a cada uno.

### **Gestión del Empleo**

Agrupar el conjunto de políticas y prácticas de personal destinadas a ejecutar los canales de los servidores civiles en el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos desde la incorporación hasta la desvinculación.

### **Gestión de la Incorporación**

Administra las normas, procedimientos y herramientas a la entrada y adecuación a los nuevos colaboradores. Corresponde a un proceso de selección, seguido de vinculación con la finalidad de inducción y periodo de prueba.

### **Administración de Personas**

Comprende: La administración de legajos, registro y control de asistencia, desplazamiento o movimiento de personal. Esto lleva a un subproceso de desvinculación, donde se controla y supervisa el comportamiento dentro la entidad, según su desarrollo laboral.

### **Gestión del Rendimiento**

Precisa, reconoce y fomenta el aporte de los servidores civiles a los objetivos y metas que se establecen en las entidades públicas, mostrando las necesidades requeridas para buscar el mejor desempeño en los puestos y así de forma global un buen correcto desarrollo de las funciones de la entidad.

### **Evaluación del Desempeño**

Comprende: planificación, metas y compromisos, seguimiento, evaluación, retroalimentación, que comprende el desempeño laboral bajo un programa del buen cumplimiento de sus funciones establecidas.

### **Gestión de la Compensación**

Engloba la gestión del conjunto de los beneficios e ingresos que la entidad destinada a los servicios prestados por los colaboradores en el desarrollo de sus funciones de acuerdo al rol que desempeña.

### **Administración de Compensaciones**

Se da mediante: reportes de planillas, resoluciones de beneficios, boletas de pago, y, reporte de compensaciones no económicas.

### **Administración de Pensiones**

Se da por los siguientes procesos: registro de pensiones, boleta de pensiones, resoluciones de otorgamiento de pensiones. Los cuales controlan las remuneraciones de los servicios prestados por parte del colaborador en la entidad.

### **Gestión del desarrollo y Capacitación**

En su concepto comprende políticas de progresión en la carrera y desarrollo de capacidades, las cuales forman objetivos personales y grupales como colaboradores como un fin organizativo, estratégicamente desarrollando competencias en sus colaboradores, fomentando su desarrollo profesional.

#### **Capacitación**

Proceso de Capacitación, basado en tres fases: a) evaluación, b) planificación, c) ejecución, formando un proceso cíclico y continuo.

#### **Progresión en la Carrera**

Progresión en la carrera, con finalidad de lograr una línea de carrera optimizando un desarrollo potencial de su colaborador.

### **Gestión de Relaciones Humanas y Sociales**

Corresponde a las relaciones que se desarrollan entre los servidores civiles y la organización en cuantos a las políticas y prácticas de personal.

#### **Relaciones laborales**

Referido a la resolución de asuntos laborales individuales y colectivos, registro de pliegos de reclamos y de convenios colectivos, y, registro de sindicatos.

### **Seguridad y Salud en el Trabajo**

Se desarrolla un plan y programas de seguridad y salud en el trabajo y un comité de seguridad y salud en el trabajo conformado por los colaboradores de la entidad.

### **Bienestar Social**

Establecer un plan de bienestar, convenios institucionales para facilidades, todo este proceso ser medido bajo una evaluación de satisfacción de las actividades sociales que ofrece la entidad a sus colaboradores, contemplando la Cultura y Clima Laboral para lo cual se debe evaluar un plan de acción de mejora de clima y cultura organizacional, después de un

diagnóstico y medición correspondiente y considerar la Comunicación Interna que es el proceso que está basado y evaluado bajo un plan de comunicación interna entre los colaboradores.

### **Responsabilidad Social Primaria**

Es la Vinculación del colaborador con estrategias sostenibles para el cumplimiento de objetivos institucionales teniendo en cuenta los medios que emplea para conseguirlo (SA 8001:2014)

### **Estrategias Sostenibles**

Son aquellas que conducen a la organización a lograr beneficios de fortalecimiento y ventaja competitiva, así como nuevas oportunidades de servicio, a través los servicios que prestan, la calidad, el precio y el plazo.

### **Servicios brindados**

Es aquel que “brinda el Estado y está destinado primordialmente a satisfacer las necesidades de los ciudadanos”.

### **Calidad del Servicio**

Es la orientación que siguen todos los recursos y colaboradores en las organizaciones para lograr la satisfacción de los clientes

### **Precio del Servicio**

Para el sector público se define: a) Eficacia (Cumplir el objetivo planificado en un determinado periodo de tiempo, sin considerar los costos), b) Eficiencia (relacionado al costo de los recursos utilizados para el logro de objetivos) y c) Economía (Consumo racional de los factores productivos para el logro del objetivo o la prestación del servicio).

### **Plazo del servicio**

Jurídicamente el plazo es el tiempo legal o contractualmente establecido.

### **Vinculación del Colaborador**

La vinculación se da cuando existen elementos de relación para la prestación de un servicio, bajo dependencia o subordinación y pago de remuneración por dicha prestación

### **Condiciones de Trabajo**

Las condiciones de trabajo deben ser proporcionales a la importancia de los servicios prestados, otorgados equitativamente a todos los trabajadores.

### **Creación de puestos de trabajo**

El puesto es el espacio que ocupa una persona dentro de la organización y estos pueden ser creados de acuerdo con la necesidad del servicio o al crecimiento organizacional.

### **Retribución Económica a los colaboradores**

La retribución en economía y derecho al trabajo es el salario o sueldo que se paga al trabajador en dinero o en especie, dependiendo de lo establecido contractualmente y dentro de las exigencias legales que el derecho laboral lo establece.

## **Capítulo III**

### **Hipótesis y Variables**

#### **3.1. Hipótesis**

##### **3.1.1. Hipótesis General**

El Sistema de Gestión Humana se relaciona con la Responsabilidad Social Primaria en la Gerencia Distrital de la Corte Superior de Justicia, Arequipa, 2021

##### **3.1.2. Hipótesis Específicas**

- La Planificación Humana se relaciona con la Responsabilidad Social Primaria en la Gerencia Distrital de la Corte Superior de Justicia, Arequipa, 2021
- La Organización y Distribución del Trabajo se relaciona con la Responsabilidad Social Primaria en la Gerencia Distrital de la Corte Superior de Justicia, Arequipa, 2021
- La Gestión del Empleo se relaciona con la Responsabilidad Social Primaria en la Gerencia Distrital de la Corte Superior de Justicia, Arequipa, 2021
- La Gestión del Rendimiento se relaciona con la Responsabilidad Social Primaria en la Gerencia Distrital de la Corte Superior de Justicia, Arequipa, 2021
- La Gestión de la compensación se relaciona con la Responsabilidad Social Primaria en la Gerencia Distrital de la Corte Superior de Justicia, Arequipa, 2021
- La Gestión del Desarrollo y la Capacitación se relaciona con la Responsabilidad Social Primaria en la Gerencia Distrital de la Corte Superior de Justicia, Arequipa, 2021
- La Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales se relaciona con la Responsabilidad Social Primaria en la Gerencia Distrital de la Corte Superior de Justicia, Arequipa, 2021

### 3.2. Identificación de las Variables

**Tabla 3**

*Conceptualización de las variables*

Variable Independiente	Concepto
Gestión Humana	Es el conjunto de subsistemas, desagregados en procesos y productos interrelacionados (SERVIR, 2014)
Variable Dependiente	Concepto
Responsabilidad Social Primaria	Es la Vinculación del colaborador con estrategias sostenibles para el cumplimiento de objetivos institucionales teniendo en cuenta los medios que emplea para conseguirlo (SA 8001:2014)

Fuente: SERVIR, 2014 y SA 8001:2014

### 3.3. Operacionalización de las Variables

**Tabla 4**

*Operacionalización de las variables*

Variable Independiente	Dimensiones	Indicadores
Gestión Humana	Planificación Humana	Estrategias, políticas y Procedimientos Planificación
	Organización y distribución del Trabajo	Diseño de Puestos Administración de Puestos
	Gestión del Empleo	Gestión de la Incorporación Administración de Personas
	Gestión del Rendimiento	Evaluación del Desempeño Administración de
	Gestión de la Compensación	Compensaciones Administración de Pensiones
	Gestión del desarrollo y Capacitación	Capacitación Progresión en la Carrera
	Gestión de Relaciones Humanas y Sociales	Relaciones laborales Seguridad y Salud en el Trabajo Bienestar Social Cultura y Clima Laboral
Variable Dependiente	Dimensiones	Indicadores
Responsabilidad Social Primaria	Estrategias Sostenibles	Servicios brindados Calidad del Servicio Precio del Servicio Plazo del servicio
	Vinculación del Colaborador	Condiciones de Trabajo Creación de puestos de trabajo Retribución Económica a los colaboradores

Fuente: Información obtenida de la Autoridad Nacional del Servicio Civil y de las Normas 8001:2014. Elaboración propia.

## **Capítulo IV**

### **Metodología**

#### **4.1. Enfoque de la Investigación**

La investigación tiene enfoque cuantitativo toda vez que se tiene un ámbito estadístico, en el que se analiza la realidad objetiva partiendo de mediciones numéricas y datos estadísticos, este enfoque recolecta datos para comprobar hipótesis que se han planteado con anticipación. (Hernández, R. 2006. págs. 206 - 210).

#### **4.2. Tipo de Investigación**

Transeccional o transversal ya que se recogieron datos en un solo momento y en un tiempo único (Hernández, R. 2006. págs. 206 - 210).

#### **4.3. Nivel de Investigación**

El nivel de la investigación fue correlacional, ya que se buscó la asociación entre las variables en un contexto particular (Hernández, R. 2006. págs. 104 - 108).

#### **4.4. Métodos de Investigación**

El método utilizado fue hipotético deductivo o de contrastación de hipótesis en la cual se realizaron las pruebas de hipótesis, (Behar, D. 2008. págs. 34 - 40).

#### **4.5. Diseño de Investigación**

El diseño es no experimental, toda vez que no se han manipulado las variables y se han realizado la observación de los fenómenos en su ambiente natural, los cuales han sido analizados posteriormente. (Hernández, R. 2006. págs. 206 - 210).

## 4.6. Población y Muestra

### 4.6.1. Población

La población está conformada por todos los trabajadores que laboran en la Gerencia Distrital de la Corte Superior de Justicia sin distinción de la relación contractual.

**Tabla 5**

*Clasificación de la Población de Estudio*

Unidad Orgánica	N° Trabajador	Clasificación	
		728	CAS
Gerencia de Administración Distrital	8	7	1
Unidad de Administración y Finanzas	3	2	1
Contabilidad	4	3	1
Informática	13	7	6
Logística	23	10	13
Personal	18	15	3
Infraestructura	4	2	2
Seguridad y Defensa Civil	59	1	52
Tesorería	3	2	1
Unidad de Planeamiento y Desarrollo	1	1	0
Estudios Proyectos y Racionalización	7	5	2
Estadística y Planes y presupuesto	4	3	1
Unidad de Servicios Judiciales	2	1	1
Servicios Judiciales y recaudación	53	45	8
Archivo de expedientes	18	12	6
Centro de Distribución General y registros Judiciales	32	20	12
Total	252	136	116

Fuente: La información ha sido obtenida de la Oficina de Personal de la Gerencia Distrital de la Corte Superior de Justicia de Arequipa

### 4.6.2. Muestra

Para la investigación no se tendrá muestra, debido a que los instrumentos se aplicarán a todo el personal de la Gerencia Distrital de la Corte Superior de Justicia de Arequipa, que suman un total de 252 trabajadores.

## 4.7. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

### 4.7.1. Técnicas

En la investigación se ha utilizado la encuesta como técnica para la recolección de información para lo cual se diseñó como instrumento una escala, la cual fue aplicada a todos los trabajadores de la gerencia distrital. A efectos de profundizar en la gestión de recursos humanos se utilizó la entrevista como técnica para obtener información directa y se diseñó un cuestionario semi estructurado el cual fue aplicado al Jefe de Personal, a efectos de generar la abstracción de contenidos y la respectiva argumentación teórica se utilizó el análisis documental y por último se procedió a utilizar internet como técnica para obtener y recabar información. (Bernal, C. 2006).

### 4.7.2. Instrumentos

#### A. Diseño

**Tabla 6**

*Consistencia de Preguntas*

Variable Independiente	Dimensiones	Indicadores	Corresponde	Pregunta	
Gestión Humana	Planificación Humana	Estrategias, Políticas y Procedimientos	<b>ViD1</b>	1	
		Planificación	d1i1	2	
		Planificación	d1i2	3	
	Organización y distribución del Trabajo	Diseño de Puestos	Administración de Puestos	<b>D2</b>	4
			Administración de Puestos	d2i1	5
			Administración de Puestos	d2i2	6
	Gestión del Empleo	Gestión de la Incorporación Administración de Personas	Administración de Personas	<b>D3</b>	7
			Administración de Personas	d3i1	8
			Administración de Personas	d3i2	9
	Gestión del Rendimiento	Gestión del Rendimiento	Evaluación del Desempeño	<b>D4</b>	10
			Evaluación del Desempeño	d4i1	11
	Gestión de la Compensación	Gestión de la Compensación	Administración de Compensaciones	<b>D5</b>	12
			Administración de Compensaciones	d5i1	13

Variable Independiente	Dimensiones	Indicadores	Corresponde	Pregunta	
Responsabilidad Social Primaria	Gestión del desarrollo y Capacitación	Administración de Pensiones	d5i2	14	
		Gestión de Relaciones Humanas y Sociales	<b>D6</b>	15	
			Capacitación	d6i1	16
	Progresión en la Carrera		d6i2	17	
	<b>D7</b>		18		
	Estrategias Sostenibles	Relaciones laborales	d7i1	19	
		Seguridad y Salud en el Trabajo	d7i2	20	
		Bienestar Social	d7i3	21	
		Cultura y Clima Laboral	d7i4	22	
	Vinculación del Colaborador	Servicios brindados	<b>VdD1</b>	23	
			Servicios brindados	d1i1	24
			Calidad del Servicio	d1i2	25
		Estrategias Sostenibles	Precio del Servicio	d1i3	26
			Plazo del servicio	d1i4	27
			<b>D2</b>	28	
Estrategias Sostenibles	Condiciones de Trabajo	d2i1	29		
	Creación de puestos de trabajo	d2i2	30		
	Retribución Económica a los colaboradores	d2i3	31		

Fuente: Preguntas en relación con las dimensiones e indicadores basada en la operacionalización de variables

## B. Confiabilidad

La confiabilidad fue realizada a través del estadístico SPSS v.22 aplicándose el alfa de Cronbach la cual dio como resultado el siguiente:

**Tabla 7**

*Fiabilidad del Instrumento para la variable Gestión de recursos Humanos*

Alfa de Cronbach	N° Elementos
0.703	22

Fuente: Información obtenida de la aplicación de la prueba piloto, el porcentaje obtenido genera fiabilidad en el instrumento.

### **Tabla 8**

#### *Fiabilidad del Instrumento para la variable Responsabilidad Social Primaria*

Alfa de Cronbach	N° Elementos
0.742	9

Fuente: Información obtenida de la aplicación de la prueba piloto, el porcentaje obtenido genera fiabilidad en el instrumento.

### C. Validez

La validez del instrumento ha sido sometida a la validez de juez/experto según formatos de la universidad, en los anexos se presentan debidamente calificados y firmados. Estos instrumentos cuentan con los criterios de validez de contenido, criterio metodológico, intención y objetividad de medición y observación, presentación y formalidad del instrumento obteniendo la puntuación máxima de validez y se autorizó su aplicación. Se sometió también a la validez de contenido calificándose claridad, objetividad, pertinencia, organización, suficiencia, adecuación, consistencia, coherencia, metodología y significatividad  $\chi$ , como resultado de la validez se obtuvo la procedencia para la aplicación. Los validadores jueces/expertos fueron: a) Maestra Horviet Pinto Santos de Vela, docente en investigación en la universidad tecnológica del Perú y en la Universidad Continental; y, b) Doctor Adolfo DonayreSarolli, doctor en investigación científica, Doctor en ciencias empresariales, docente a nivel posgrado en diferentes universidades, metodólogo en la unidad de posgrado de la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Presidente de Directorio en una corporación, Gerente General en una empresa privada, ex Asesor en el Gobierno Nacional, Regional y Local.

## **Capítulo V**

### **Resultados**

#### **5.1. Descripción del trabajo de campo**

Habiendo realizado el trabajo de campo a nivel exploratorio y posteriormente entrevistarme con la encargada del área de recursos humanos tenemos que: la Corte Superior de Justicia de Arequipa hace algunos años se convirtió en unidad ejecutora, para lo cual se implementó el área de recursos humanos o la coordinación de personal como se llama en la Arequipa, está compuesta por diferentes áreas como son remuneraciones, control de asistencia, procesos técnicos, bienestar social y capacitación; respecto a la responsabilidad social primaria se indica que se tiene en cuenta al cliente interno en este caso los trabajadores y Magistrados ya que son el potencial recurso con el que cuentan para brindar el soporte en este tema humano, conociendo la importancia de brindar el mismo en forma oportuna. Cuando hablamos de planificación humana y su relación con la responsabilidad social primaria encontramos que se considera la planificación por áreas y actividades en coordinación y cumplimiento con los lineamientos y directivas de la gerencia general y de la gerencia de recursos humanos del pliego y que además son de aplicación a nivel nacional, se pudo obtener información respecto a la planificación de la capacitación la cual se realiza recopilando previamente de las áreas usuarias información para desarrollar el plan de capacitación anual, podemos precisar hasta el momento que las actividades de planificación están sujetas a la normatividad y reglamentos que se emiten desde la sede central en Lima; respecto a los procesos de organización y distribución del trabajo se tienen las diferentes áreas y cada una de ellas cumple sus funciones vale decir que por ejemplo el área de bienestar social tiene a su cargo asistentes sociales, remuneraciones a cargo de un contador e ingeniero para los diversos procesos de remuneraciones y planillas, así mismo se cuentan con abogados en otras áreas como capacitación, procesos técnicos y otros, cada uno de ellos tiene claro el sentido de

responsabilidad social primaria para con los usuarios internos y externos; los procesos de selección no se realizan de manera improvisada a decir de la jefa de recursos humanos que fuera entrevistada sino que se siguen lineamientos y directivas para los diferentes regímenes laborales, se realizan además concursos para cubrir plazas CAS o 728 en los cuales priman la transparencia y publicidad, a través de una comisión presidida por el jefe de la Oficina de Control e integrada por la Gerencia y Coordinadora de Personal con apoyo de administradores de áreas usuarias, en los que se tiene claro las competencias del personal a requerirse y su competencia o disposición para con nuestros usuarios, respecto a la relación de los procesos con la responsabilidad social primaria se tiene que en el proceso de esta investigación se ha emitido una directiva para la evaluación del rendimiento del personal por lo que recién se realizará la evaluación; la gestión por compensaciones se tiene el otorgamiento de un día de descanso, se cuenta con una política de reconocimiento o felicitación con copia al legajo personal, por ende se estaría cumpliendo con la responsabilidad social primaria, en cuanto al desarrollo y capacitación es una de las áreas más importantes y constantemente se están ejecutando cursos y capacitaciones no solo al que hacer académico sino referido al soporte emocional y psicológico de los trabajadores por ejemplo ahora en tiempos de pandemia se capacito en uso de tecnología para poder realizar trabajo remoto, así como cursos sobre protección de personal; las relaciones humanas y sociales se han implementado links virtuales los que permiten monitorear a los trabajadores respecto a alguna enfermedad que presenten y poder tener una respuesta rápida, para lo cual se llena una ficha sintomatológica que es revisada por los diferentes jefes y administradores para adoptar acciones, también se acaba de inaugurar un call center para atención de los trabajadores con COVID 19 y que requieran apoyo médico y de bienestar. Como podemos apreciar en el desarrollo del trabajo de campo la fase experimental y la entrevista guardan cierta coherencia sin embargo es necesario considerar que las estrategias sostenibles de la responsabilidad social primaria se asumen como que los trabajadores por el solo hecho de tener compromiso cumplen con ellas como son el servicio

brindado, calidad sin mencionar los precios, plazos para la prestación del servicio y las condiciones de trabajo, en cuanto a la vinculación del colaborado se precisan procesos de contrataciones que a decir cumplen de alguna manera con la responsabilidad social primaria no se precisa la creación de puestos de trabajo, la retribución económica a los colaboradores ya que todas las directivas son dadas por la sede central ubicada en Lima. La gestión humana respecto a la planificación presenta algunas falencias respecto a las estrategias, políticas y procedimientos lo que puede conllevar a que no haya una relación significativa con la responsabilidad social primaria que se manifiesta en la entrevista, la organización y distribución de trabajo debería estar dándose de acuerdo al diseño de puesto y su administración; la gestión del empleo está asociada a la gestión de la incorporación y administración de personas los cuales no han podido ser verificados en la fase de campo, respecto a la gestión del rendimiento se corroboró que esta no se da sin embargo se ha emitido una directiva para la evaluación del desempeño que será aplicada próximamente y que es impedida su aplicación por temas de pandemia, la gestión por compensaciones si bien es cierto se administran estas a través de las planillas no se tienen pensionistas en Arequipa considerando que es pocos años que funciona la unidad ejecutora, tanto en la entrevista como en la exploración se tiene que si bien se realiza capacitación no se considera la progresión en la carrera administrativa, las relaciones laborales y seguridad y salud en el trabajo son acorde a normas sin embargo no asegura que las relaciones laborales sean las óptimas y se cuente un con un buen clima laboral y una solvente cultura organizacional; información que ha de corroborarse con la aplicación del instrumento, procesamiento de datos y presentación de resultados.

#### **5.1.1. Evaluación de los Subsistemas de la Gestión Humana en la Responsabilidad Social Primaria**

Del trabajo de campo realizado y la obtención de resultados, así como el estado de la cuestión desarrollado se tiene resultados respecto a la evaluación de los subsistemas de la gestión humana

que se presentan a continuación: a) La planificación humana debe de ser considerada una acción necesaria e indispensable a fin de evaluar constantemente la realidad laboral (vinculando al trabajador al desarrollo de estrategias sostenibles de la institución) y social (lo que el usuario espera); y, a partir de ello desarrollar estrategias, políticas y procedimientos, tomando en cuenta que la unidad de análisis se constituyó en unidad ejecutora y en tal sentido le corresponden las responsabilidades propias y autonomía, económica, financiera y administrativa; b) respecto a la Organización y distribución del trabajo la gerencia distrital tiene definido su cuadro para asignación de personal, más si bien es cierto acá se desarrollan y dirigen los procesos de selección, no se pueden crear nuevas plazas que en muchos casos se justifica a la realidad que se confronta, sin embargo la decisión final depende del Consejo Ejecutivo del Poder Judicial (Lima) que depende así mismo del Presupuesto que es asignado por el Ministerio de Economía y Finanzas; c) la gestión del empleo, debe enfocar sus esfuerzos en implementar mejores condiciones de trabajo al servidor judicial a fin de encontrar bienestar y satisfacción que conlleve al compromiso e identificación con la institución que repercutirá en su mejor desempeño, productividad con calidad e impacto de satisfacción en el usuario. Sin embargo el desarrollo de estas políticas dependen del presupuesto que recibe la Corte Superior de Justicia de Arequipa de manera anual el cual es limitado; d) la gestión del rendimiento en la unidad de análisis no se viene trabajando integralmente por cuanto no se viene desarrollando políticas de identificación de las necesidades del trabajador y por tanto adoptar estrategias de desarrollo que le den un valor adicional al trabajo y que permitirá alcanzar las metas y objetivos institucionales; e) gestión de la compensación debe de ser desarrollada como una estrategia sostenible con la finalidad de atraer, retener y motivar al personal a fin de generar compromiso, mejorar el rendimiento y productividad de las personas; f) gestión del desarrollo y capacitación donde los

colaboradores debe ser formados laboral y profesionalmente garantizando su crecimiento y desarrollo como persona identificándolo como elemento esencial en el desarrollo de las estrategias institucionales sostenibles. Así mismo debe integrarse a esta gestión la progresión en la carrera y que estratégicamente puede ir de la mano con la gestión de compensación; g) gestión de las relaciones sociales tienen que ir evolucionando dependiendo de las nuevas realidades a fin de desarrollar políticas enfocadas en el trabajador para fortalecer las relaciones laborales, individuales y colectivas, seguridad y salud ocupacional, clima laboral y comunicación interna. Debemos de tener presente que el desarrollo pleno de esta gestión afronta limitaciones económicas que depende de la Gerencia General del Poder Judicial. Como podemos apreciar en todo el desarrollo de la investigación existe una relación estrecha entre la gestión humana y la responsabilidad social primaria considerando que estas impactan directamente en los colaboradores y por ende tienen repercusión en los servicios que se brindan, la calidad, precio y plazo que afecta directamente a las estrategias sostenibles de esta responsabilidad que se estudia como variable de relación, lo mismo ocurre y más estrechamente con la segunda dimensión de la responsabilidad social primaria respecto a la vinculación del colaborador, por las condiciones, creación de puestos y retribución económica.

## 5.2. Presentación y Contrastación de resultados

### 5.2.1. Prueba de normalidad.

**Tabla 9**

*Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra*

		SG_RrHh	Resp_Soc_Prim
N		252	252
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	3.4008	3.4325
	Desviación estándar	.53005	.59162
Máximas diferencias extremas	Absoluta	.366	.303
	Positivo	.366	.295
	Negativo	-.280	-.303

Estadístico de prueba	.366	.303
Sig. asintótica (bilateral)	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>

Fuente: Análisis estadístico SPSS.

Los datos recopilados y procesados en la baremación realizada para ambas variables muestran según la prueba de Kolmogorov y Smirnov que presentan una distribución normal por lo que el estadístico de correlación elegido es Pearson.

### 5.2.2. Análisis descriptivo.

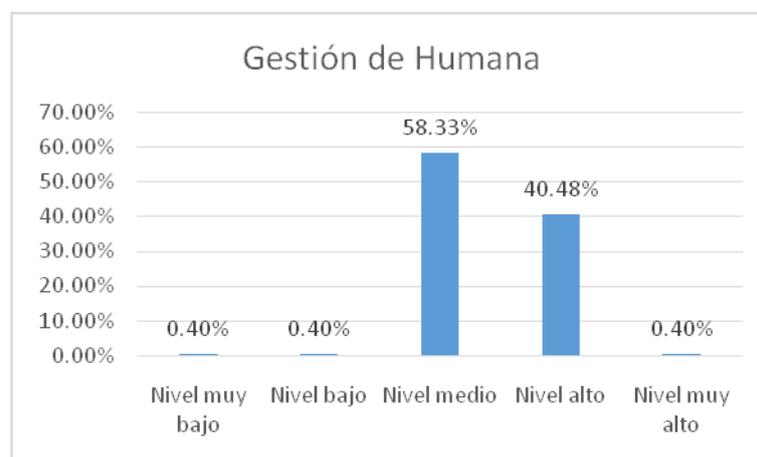
**Tabla 10**

*Frecuencias Gestión Humana*

	Frecuencia	Porcentaje
Nivel muy bajo	1	0.40%
Nivel bajo	1	0.40%
Nivel medio	147	58.33%
Nivel alto	102	40.48%
Nivel muy alto	1	0.40%
Total	252	100.00%

Fuente: Análisis estadístico SPSS

El procesamiento de los datos obtenidos revela que existe una concentración entre el nivel medio con un 58.33% y alto con un 40.48%. dejando sólo un 0.4% en los demás niveles. Por lo que se puede afirmar que existe una gestión humana que aún debe ser mejorada, pero se encuentra trabajando para lograrlo.



**Figura 2.**Gestión Humana

Fuente: Análisis estadístico SPSS

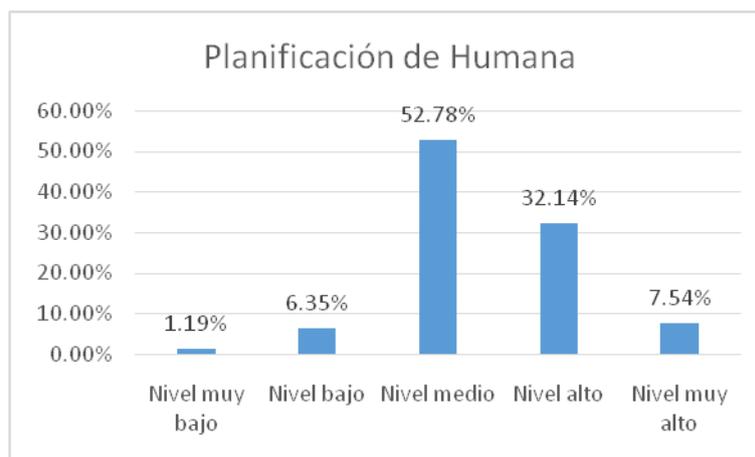
**Tabla 11**

*Frecuencias Planificación Humana*

	Frecuencia	Porcentaje
Nivel muy bajo	3	1.19%
Nivel bajo	16	6.35%
Nivel medio	133	52.78%
Nivel alto	81	32.14%
Nivel muy alto	19	7.54%
Total	252	100.00%

Fuente: Análisis estadístico SPSS

Los resultados alcanzados para la dimensión de planificación de recursos humanos dejan ver que con una concentración mayoritaria del 52.78% en el nivel medio es que aún queda trabajo por hacer en este aspecto para poder llegar al nivel muy alto y sobre todo se debe revisar las razones por las cuales se tiene miembros de la organización que considera un nivel bajo y muy bajo de la planificación humana, estos concentran poco más de 7 %.



**Figura 3.**Planificación Humana

Fuente: Análisis estadístico SPSS

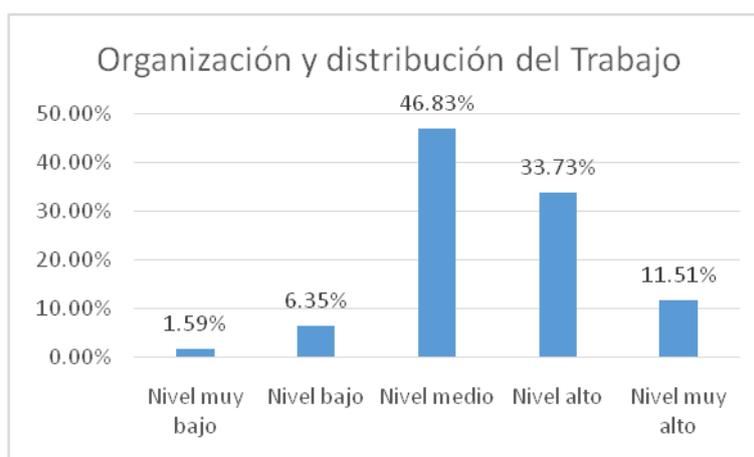
**Tabla 12**

*Frecuencias Organización y distribución del Trabajo*

	Frecuencia	Porcentaje
Nivel muy bajo	4	1.59%
Nivel bajo	16	6.35%
Nivel medio	118	46.83%
Nivel alto	85	33.73%
Nivel muy alto	29	11.51%
Total	252	100.00%

Fuente: Análisis estadístico SPSS

Los resultados obtenidos muestran que el nivel de organización y distribución del trabajo también se concentra entre los niveles medio y alto con un 46.83% y un 33.73% respectivamente. Se tiene un 11.51% que consideran un nivel muy alto de organización y distribución del trabajo, dejando un rezago de un aproximado de 8% en el nivel muy bajo y bajo de igual manera que en la tabla anterior se debe investigar y reorganizar el trabajo.



**Figura 4.** Organización y Distribución del Trabajo

Fuente: Análisis estadístico SPSS

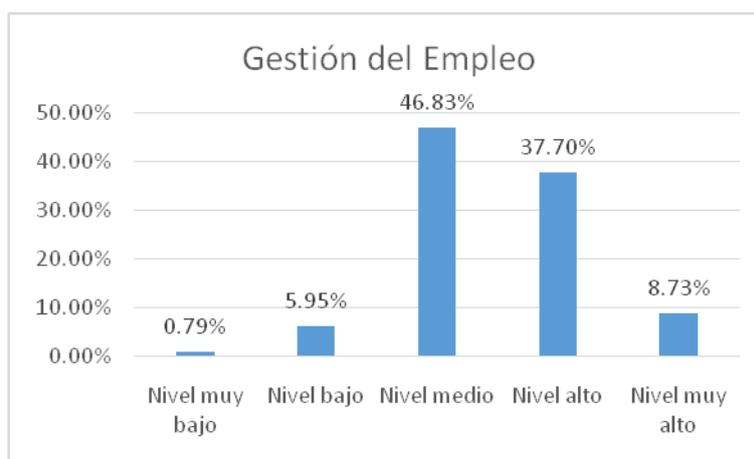
**Tabla 13**

*Frecuencias Gestión del Empleo*

	Frecuencia	Porcentaje
Nivel muy bajo	2	0.79%
Nivel bajo	15	5.95%
Nivel medio	118	46.83%
Nivel alto	95	37.70%
Nivel muy alto	22	8.73%
Total	252	100.00%

Fuente: Análisis estadístico SPSS

Los resultados encontrados en la gestión del empleo muestran que existe una concentración del nivel medio tendiendo al nivel muy alto dejando poco más del 6% entre el nivel bajo y muy bajo. En el nivel medio está una mayoría de 46.83% y una concentración del 37.7% nivel alto y muy alto del 8.73%.



**Figura 5.** Gestión del Empleo

Fuente: Análisis estadístico SPSS

### Tabla 14

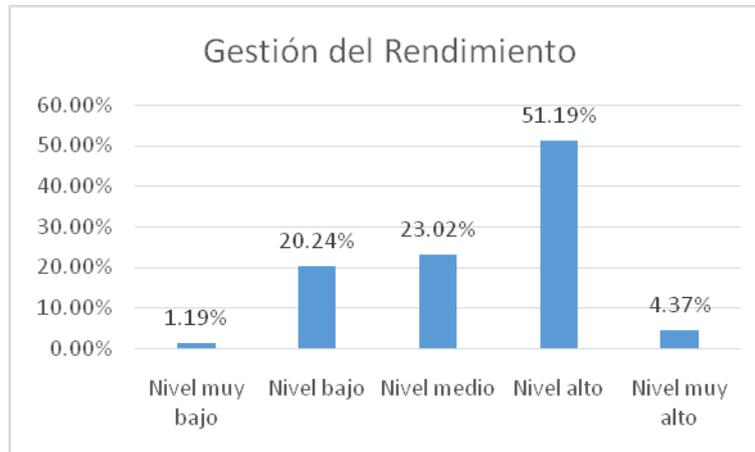
#### *Frecuencias Gestión del Rendimiento*

	Frecuencia	Porcentaje
Nivel muy bajo	3	1.19%
Nivel bajo	51	20.24%
Nivel medio	58	23.02%
Nivel alto	129	51.19%
Nivel muy alto	11	4.37%
Total	252	100.00%

Fuente: Análisis estadístico SPSS

En los resultados de la gestión del rendimiento se observa una diferencia respecto a las anteriores dimensiones estudiadas donde las concentraciones de los resultados tendían de lo medio a lo muy alto y en este caso el nivel bajo y el nivel medio tienen una frecuencia similar, por otro lado, el nivel alto concentra al 51.19% y

el nivel muy alto contiene al 4.37%. En este caso es importante revisar la gestión del rendimiento que ocasiona que 54 trabajadores consideren que existe un nivel bajo o muy bajo.



**Figura 6.** Gestión del Rendimiento

Fuente: Análisis estadístico SPSS

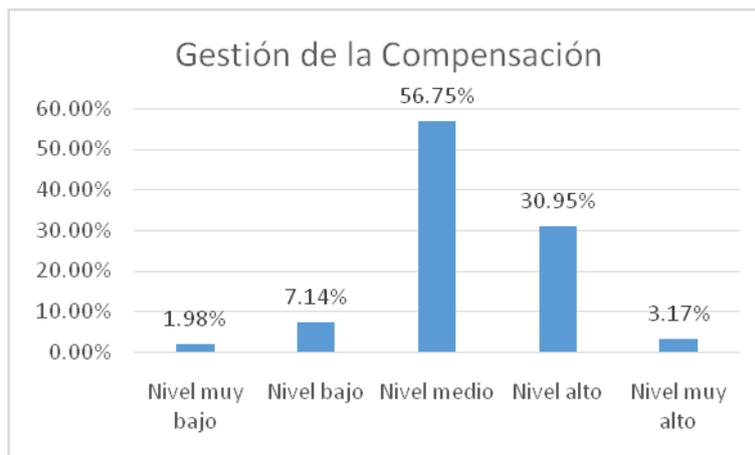
**Tabla 15**

*Frecuencias Gestión de la Compensación*

	Frecuencia	Porcentaje
Nivel muy bajo	5	1.98%
Nivel bajo	18	7.14%
Nivel medio	143	56.75%
Nivel alto	78	30.95%
Nivel muy alto	8	3.17%
Total	252	100.00%

Fuente: Análisis estadístico SPSS

Los resultados de la dimensión de la gestión de la compensación están en concordancia con los anteriores resultados de las dimensiones ya vistas con una concentración del 56.75% en el nivel medio, un 30.95% en el nivel alto, un 7.14% en el nivel bajo, 3.17% en el nivel muy alto y un 1.98% en el nivel muy bajo. Como se ha visto desde la tabla de la variable.



**Figura 7.** Gestión de la Compensación

Fuente: Análisis estadístico SPSS

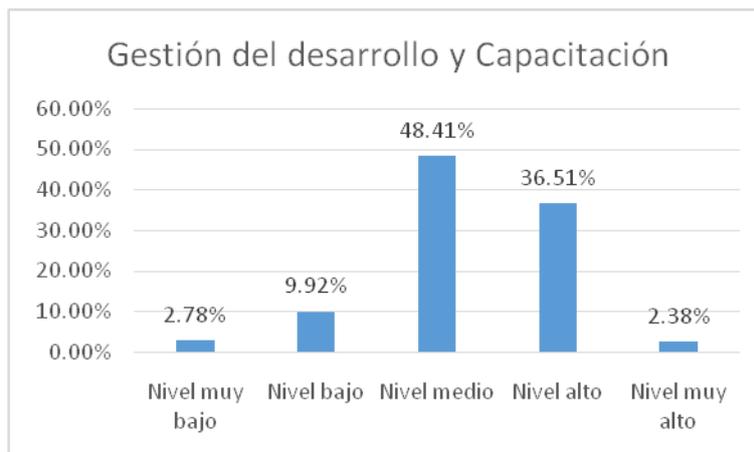
**Tabla 16**

*Frecuencias Gestión del desarrollo y Capacitación*

	Frecuencia	Porcentaje
Nivel muy bajo	7	2.78%
Nivel bajo	25	9.92%
Nivel medio	122	48.41%
Nivel alto	92	36.51%
Nivel muy alto	6	2.38%
Total	252	100.00%

Fuente: Análisis estadístico SPSS

La dimensión gestión del desarrollo y capacitación muestra en sus resultados que la mayoría (48.41%) indica que hay un nivel medio de esta gestión y un 36.51% indica un nivel alto, un 9.92% indica un nivel bajo, un 2.78% indica un nivel muy bajo y un 2.38% indicó un nivel muy alto. Por lo que es necesario uniformizar las capacitaciones y desarrollo de los trabajadores para tener un nivel alto en todos y no exista esta disonancia en la que un total de 32 trabajadores consideran un nivel bajo o muy bajo.



**Figura 8.** Gestión del Desarrollo y Capacitación

Fuente: Análisis estadístico SPSS

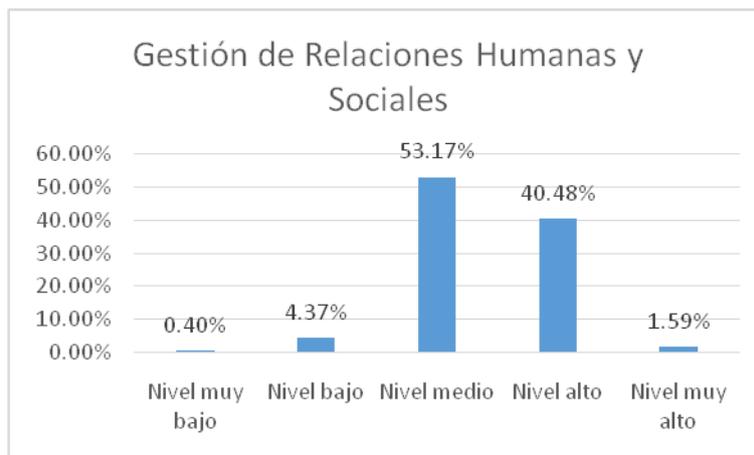
**Tabla 17**

Frecuencias Gestión de Relaciones Humanas y Sociales

	Frecuencia	Porcentaje
Nivel muy bajo	1	0.40%
Nivel bajo	11	4.37%
Nivel medio	134	53.17%
Nivel alto	102	40.48%
Nivel muy alto	4	1.59%
Total	252	100.00%

Fuente: Análisis estadístico SPSS

Los resultados de esta dimensión en concordancia con todas las correspondientes a la gestión de recursos humanos de esta organización concentra una gran mayoría que consideran la gestión de relaciones humanas y sociales en un nivel medio y alto con un 53.17% y 40.48% respectivamente. Consideran un nivel bajo de relaciones humanas y sociales el 4.37%, un nivel muy alto el 1.59% y un nivel muy bajo el 0.4%.



**Figura 9.** Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales

Fuente: Análisis estadístico SPSS

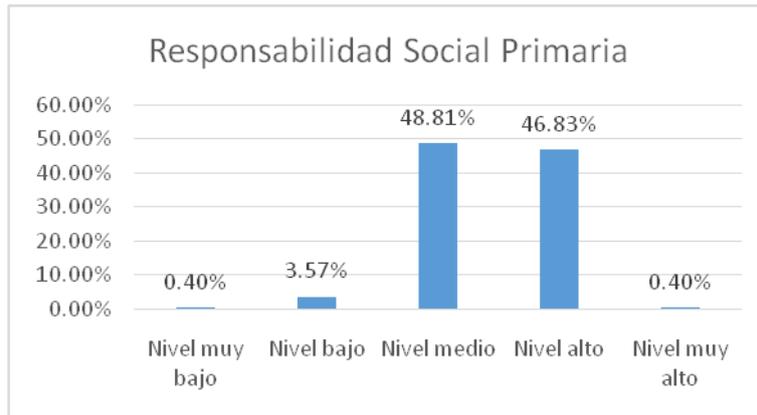
**Tabla 18**

*Frecuencias Responsabilidad Social Primaria*

	Frecuencia	Porcentaje
Nivel muy bajo	1	0.40%
Nivel bajo	9	3.57%
Nivel medio	123	48.81%
Nivel alto	118	46.83%
Nivel muy alto	1	0.40%
Total	252	100.00%

Fuente: Análisis estadístico SPSS

Las frecuencias de la variable responsabilidad social primaria indican que el 48.81% de los encuestados señalan que se encuentra en un nivel medio, el 46.83% indica que está en un nivel alto, el 3.57% indican un nivel bajo y un 0.4% indica tanto un nivel muy alto como un nivel muy bajo.



**Figura 10.** Responsabilidad Social Primaria

Fuente: Análisis estadístico SPSS

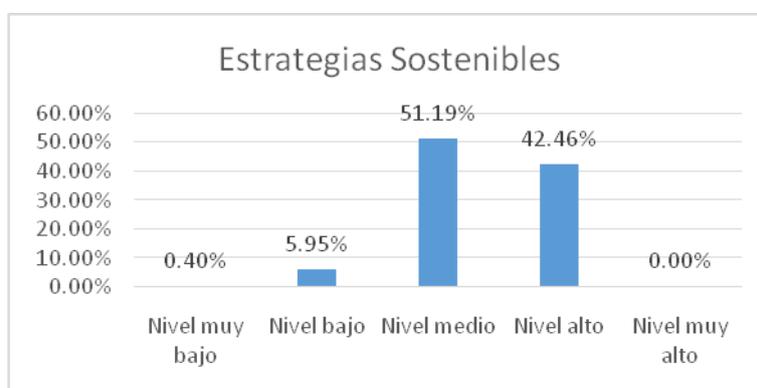
**Tabla 19**

**Frecuencias Estrategias Sostenibles**

	Frecuencia	Porcentaje
Nivel muy bajo	1	0.40%
Nivel bajo	15	5.95%
Nivel medio	129	51.19%
Nivel alto	107	42.46%
Nivel muy alto	0	0.00%
Total	252	100.00%

Fuente: Análisis estadístico SPSS

El 51.19% de los encuestados consideran que en la organización hay un nivel medio de estrategias sostenibles y el 42.46% consideran que existe un nivel alto, el 5.95% consideran un nivel bajo y el 0.4% un nivel muy bajo.



**Figura 11.** Estrategias Sostenibles

Fuente: Análisis estadístico SPSS

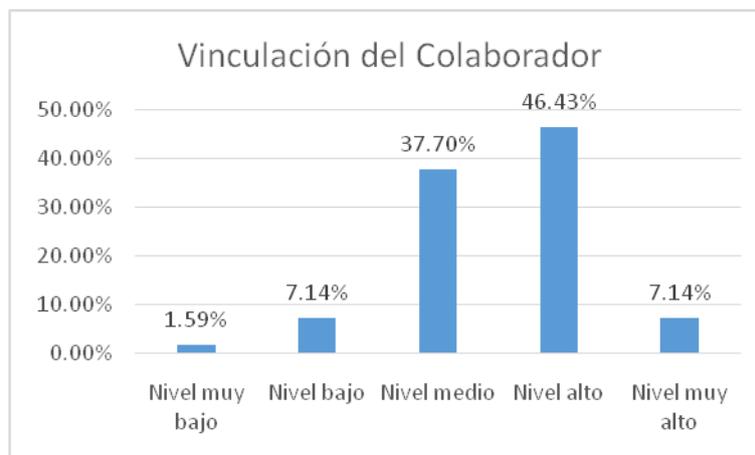
**Tabla 20**

*Frecuencias Vinculación del Colaborador*

	Frecuencia	Porcentaje
Nivel muy bajo	4	1.59%
Nivel bajo	18	7.14%
Nivel medio	95	37.70%
Nivel alto	117	46.43%
Nivel muy alto	18	7.14%
Total	252	100.00%

Fuente: Análisis estadístico SPSS

Las frecuencias de vinculación laboral indican que los encuestados señalan en un 37.7% que se encuentra en un nivel medio, en un 46.43% se encuentra en un nivel alto, un 7.14% de los encuestados indica tanto un nivel alto como bajo y un 1.59% indica un nivel muy bajo.



**Figura 12.** Vinculación del Colaborador

Fuente: Análisis estadístico SPSS

**5.2.3. Análisis relacional.**

**Tabla 21**

*Correlaciones bi-variadas entre la variable gestión humana y sus dimensiones*

		SG_RrH h	Plan_RrH h	Org_Dist_Tra b	Gest_Em p	Gest_Ren d	Gest_Com p	Gest_Des_Ca p	Gest_RrHh_So c
SG_RrHh	Correlación de Pearson	1	,393**	,433**	,429**	,288**	,277**	,376**	,440**
	Sig. (bilateral)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	252	252	252	252	252	252	252	252
Plan_RrHh	Correlación de Pearson	,393**	1	,707**	,511**	.080	.069	,173**	,208**
	Sig. (bilateral)	.000		.000	.000	.204	.275	.006	.001
	N	252	252	252	252	252	252	252	252
Org_Dist_Trab	Correlación de Pearson	,433**	,707**	1	,717**	,125*	.091	,215**	,232**
	Sig. (bilateral)	.000	.000		.000	.047	.150	.001	.000
	N	252	252	252	252	252	252	252	252
Gest_Emp	Correlación de Pearson	,429**	,511**	,717**	1	.077	.004	,140*	,166**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000		.226	.948	.026	.008
	N	252	252	252	252	252	252	252	252
Gest_Rend	Correlación de Pearson	,288**	.080	,125*	.077	1	.101	.050	.100
	Sig. (bilateral)	.000	.204	.047	.226		.109	.429	.115
	N	252	252	252	252	252	252	252	252

		SG_RrH h	Plan_RrH h	Org_Dist_Tra b	Gest_Em p	Gest_Ren d	Gest_Com p	Gest_Des_Ca p	Gest_RrHh_So c
Gest_Comp	Correlación de Pearson	,277**	.069	.091	.004	.101	1	.106	.095
	Sig. (bilateral)	.000	.275	.150	.948	.109		.093	.134
	N	252	252	252	252	252	252	252	252
Gest_Des_Cap	Correlación de Pearson	,376**	,173**	,215**	,140*	.050	.106	1	,232**
	Sig. (bilateral)	.000	.006	.001	.026	.429	.093		.000
	N	252	252	252	252	252	252	252	252
Gest_RrHh_So c	Correlación de Pearson	,440**	,208**	,232**	,166**	.100	.095	,232**	1
	Sig. (bilateral)	.000	.001	.000	.008	.115	.134	.000	
	N	252	252	252	252	252	252	252	252

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

\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Fuente: Análisis estadístico SPSS

Para determinar la consistencia entre la variable gestión humana y sus dimensiones se efectuó la correlación bivariada encontrando que todas las dimensiones tienen relación con la variable al expresar p-valor de 0.000 en todos los casos.

**Tabla 22**

*Correlaciones bi-variadas entre la variable responsabilidad social primaria y sus dimensiones*

		Resp_Soc_Prim	Est_Sost	Vinc_Colab
Resp_Soc_Prim	Correlación de Pearson	1	,640**	,677**
	Sig. (bilateral)		.000	.000
	N	252	252	252
Est_Sost	Correlación de Pearson	,640**	1	,234**
	Sig. (bilateral)	.000		.000
	N	252	252	252
Vinc_Colab	Correlación de Pearson	,677**	,234**	1
	Sig. (bilateral)	.000	.000	
	N	252	252	252

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

Fuente: Análisis estadístico SPSS

La relación interna entre la variable responsabilidad social primaria y sus dimensiones demuestra que existe relación con p-valor de 0.000.

**Tabla 23**

*Tabla cruzada de las variables gestión humana y responsabilidad social primaria.*

		Resp_Soc_Prim				
		Nivel muy bajo	Nivel bajo	Nivel medio	Nivel alto	Nivel muy alto
SG H	Nivel muy bajo	0.40%	-	-	-	-
	Nivel bajo	-	-	0.40%	-	-
	Nivel medio	-	3.17%	30.95%	24.21%	-
	Nivel alto	-	0.40%	17.46%	22.22%	0.40%
	Nivel muy alto	-	-	-	0.40%	-

Fuente: Análisis estadístico SPSS

De la tabla cruzada respecto a las variables estudiadas observamos que la mayoría de las apreciaciones de los encuestados se concentran entre el nivel medio y el nivel alto para ambas variables; el 30.95% indica que hay un nivel medio en ambas variables y un 22.22% indica un nivel alto en ambas variables. Por otro lado, se aprecia que el 24.21% indican un nivel medio de gestión humana y un nivel alto de responsabilidad social primaria, de manera inversa un 17.46% considera un nivel medio en la responsabilidad y un nivel alto en la gestión humana. Los valores de 0.4% indican que sólo un trabajador emite esa respuesta y son valores extremos.

**Tabla 24**

*Correlaciones bi-variadas entre la gestión humana y la variable responsabilidad social primaria y sus dimensiones*

	SG_H	Resp_Soc_Prim	Est_Sost	Vinc_Colab
Correlación de Pearson	1	,245**	.110	,256**
SGH Sig. (bilateral)		.000	.082	.000
N	252	252	252	252

Fuente: Análisis estadístico SPSS

Existe una correlación bivariada entre las variables estudiadas siendo que con un p-valor de 0.000 y un coeficiente de correlación de 0.245 se determina una relación poco significativa por el bajo valor del coeficiente. Entre la variable gestión humana y la dimensión estrategia de sostenibilidad de la responsabilidad social primaria se determina que no hay relación por presentar un p-valor de 0.082 que es mayor al 0.05 además de un coeficiente de correlación muy bajo de 0.11. Por último, entre la gestión humana y la vinculación de los colaboradores existe una relación poco significativa con un coeficiente de correlación de 0.256 y un p-valor de 0.000.

Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna indicando que existe una relación entre ambas variables de estudio.

**Tabla 25**

*Correlaciones bi-variadas entre la planificación humana y la variable responsabilidad social primaria y sus dimensiones*

	Plan_H	Resp_Soc_Prim	Est_Sost	Vinc_Colab
Plan_H	Correlación de Pearson	1	,150*	.020
	Sig. (bilateral)		.017	.007
	N	252	252	252

Fuente: Análisis estadístico SPSS

Existe una correlación bivariada entre la planificación humana y la variable responsabilidad social primaria siendo que con un p-valor de 0.017 menor a 0.05 y un coeficiente de correlación de 0.15 se determina la existencia de una relación poco significativa por el bajo valor del coeficiente. Entre la planificación gestión humana y la dimensión estrategia de sostenibilidad no hay relación por presentar un p-valor de 0.752 que es mayor al 0.05. Por último, entre la planificación humana y la vinculación de los colaboradores existe una relación poco significativa con un coeficiente de correlación de 0.170 y un p-valor de 0.007.

Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna indicando que existe una relación entre la dimensión planificación humana y la variable responsabilidad social primaria.

**Tabla 26**

*Correlaciones bi-variadas entre la organización y distribución del trabajo y la variable responsabilidad social primaria y sus dimensiones*

	Org_Dist_Tr	Resp_Soc_Prim	Est_Sost	Vinc_Colab
Org_Dist	Correlación de	1	,165**	0.058
				,197**

		Org_Dist_Tr ab	Resp_Soc_ Prim	Est_Sos t	Vinc_Cola b
_Trab	Pearson				
	Sig. (bilateral)		0.009	0.357	0.002
	N	252	252	252	252

Fuente: Análisis estadístico SPSS

Existe una correlación bivariada entre la organización y distribución del trabajo y la variable responsabilidad social primaria siendo que con un p-valor de 0.009 menor a 0.05 y un coeficiente de correlación de 0.165 se determina la existencia de una relación poco significativa por el bajo valor del coeficiente. Entre esta dimensión de la gestión de recursos humanos y la dimensión estrategia de sostenibilidad no hay relación por presentar un p-valor de 0.357 que es mayor al 0.05. Por último, entre esta dimensión y la vinculación de los colaboradores existe una relación poco significativa con un coeficiente de correlación de 0.197 y un p-valor de 0.002.

Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna indicando que existe una relación entre la dimensión organización y distribución del trabajo y la variable responsabilidad social primaria.

### Tabla 27

*Correlaciones bi-variadas entre la gestión del empleo y la variable responsabilidad social primaria y sus dimensiones.*

	Gest_Emp	Resp_Soc_Prim	Est_Sost	Vinc_Colab
Correlación de Pearson	1	,158*	,137*	,172**
Gest_Emp Sig. (bilateral)		.012	.030	.006
N	252	252	252	252

Fuente: Análisis estadístico SPSS

Existe una correlación bivariada entre la gestión del empleo y la variable responsabilidad social primaria siendo que con un p-valor de 0.012 menor a 0.05 y un coeficiente de correlación de 0.158 se determina la existencia de una relación poco significativa por el bajo

valor del coeficiente. Entre esta dimensión de la gestión de recursos humanos y la dimensión estrategia de sostenibilidad hay relación por presentar un p-valor de 0.03 que es menor al 0.05 con un coeficiente de correlación de .137 que es bastante bajo por lo que es poco significativa. Por último, entre la gestión del empleo y la vinculación de los colaboradores existe una relación poco significativa con un coeficiente de correlación de 0.172 y un p-valor de 0.006.

Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna indicando que existe una relación entre la dimensión gestión del empleo y la variable responsabilidad social primaria.

**Tabla 28**

*Correlaciones bi-variadas entre la gestión del rendimiento y la variable responsabilidad social primaria y sus dimensiones*

	Gest_Rend	Resp_Soc_Prim	Est_Sost	Vinc_Colab	
Gest_Rend	Correlación de Pearson	1	,168**	.105	,143*
	Sig. (bilateral)		.007	.096	.023
	N	252	252	252	252

Fuente: Análisis estadístico SPSS

Existe una correlación bivariada entre la gestión del rendimiento y la variable responsabilidad social primaria siendo que con un p-valor de 0.007 menor a 0.05 y un coeficiente de correlación de 0.168 se determina la existencia de una relación poco significativa por el bajo valor del coeficiente. Entre esta dimensión de la gestión de recursos humanos y la dimensión estrategia de sostenibilidad no hay relación por presentar un p-valor de 0.096 que es mayor al 0.05. Por último, entre esta dimensión y la vinculación de los colaboradores existe una relación poco significativa con un coeficiente de correlación de 0.143 y un p-valor de 0.023.

Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna indicando que existe una relación entre la dimensión gestión del rendimiento y la variable responsabilidad social primaria.

**Tabla 29**

*Correlaciones bi-variadas entre la gestión del conocimiento y la variable responsabilidad social primaria y sus dimensiones*

	Gest_Comp	Resp_Soc_Prim	Est_Sost	Vinc_Colab
Correlación de Pearson	1	,135*	.058	.081
Gest_Comp Sig. (bilateral)		.032	.359	.198
N	252	252	252	252

Fuente: Análisis estadístico SPSS

Existe una correlación bivariada entre la gestión de la compensación y la variable responsabilidad social primaria siendo que con un p-valor de 0.032 menor a 0.05 y un coeficiente de correlación de 0.135 se determina la existencia de una relación poco significativa por el bajo valor del coeficiente. Entre esta dimensión de la gestión de recursos humanos y la dimensión estrategia de sostenibilidad no hay relación por presentar un p-valor de 0.359 que es mayor al 0.05. Por último, entre esta dimensión y la vinculación de los colaboradores no existe una relación con un p-valor de 0.198.

Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna indicando que existe una relación entre la dimensión gestión de la compensación y la variable responsabilidad social primaria.

**Tabla 30**

*Correlaciones bi-variadas entre la gestión del desarrollo y capacitación y la variable responsabilidad social primaria y sus dimensiones*

	Gest_Des_Ca	Resp_Soc_Pri	Est_Sos	Vinc_Cola
	p	m	t	b
Gest_Des_Ca Correlación de p	1	,284**	.099	,349**

	Gest_Des_Ca p	Resp_Soc_Pri m	Est_Sos t	Vinc_Cola b
Pearson				
Sig. (bilateral)		.000	.118	.000
N	252	252	252	252

Fuente: Análisis estadístico SPSS

Existe una correlación bivariada entre la gestión del desarrollo y capacitación y la variable responsabilidad social primaria siendo que con un p-valor de 0.000 menor a 0.05 y un coeficiente de correlación de 0.284 se determina la existencia de una relación poco significativa por el bajo valor del coeficiente. Entre esta dimensión de la gestión de recursos humanos y la dimensión estrategia de sostenibilidad no hay relación por presentar un p-valor de 0.118 que es mayor al 0.05. Por último, entre esta dimensión y la vinculación de los colaboradores existe una relación poco significativa con un coeficiente de correlación de 0.349 y un p-valor de 0.000.

Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna indicando que existe una relación entre la dimensión gestión del desarrollo y capacitación y la variable responsabilidad social primaria.

### Tabla 31

*Correlaciones bi-variadas entre la gestión de relaciones humanas y Sociales y la variable responsabilidad social primaria y sus dimensiones*

	Gest_RrHh_S oc	Resp_Soc_Pri m	Est_So st	Vinc_Cola b
Correlación de	1	,240**	0.109	,220**
Gest_RrHh_S oc				
Pearson				
Sig. (bilateral)		0	0.083	0
N	252	252	252	252

Fuente: Análisis estadístico SPSS

Existe una correlación bivariada entre la gestión de las relaciones humanas y sociales y la variable responsabilidad social primaria siendo que con un p-valor de 0.000 menor a 0.05 y un coeficiente de correlación de 0.24 se determina la existencia de una relación poco significativa por el bajo valor del coeficiente. Entre esta dimensión de la gestión de recursos humanos y la dimensión estrategia de sostenibilidad no hay relación por presentar un p-valor de 0.083 que es mayor al 0.05. Por último, entre esta dimensión y la vinculación de los colaboradores existe una relación poco significativa con un coeficiente de correlación de 0.22 y un p-valor de 0.000.

Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna indicando que existe una relación entre la dimensión gestión de las relaciones humanas y sociales y la variable responsabilidad social primaria.

### **5.3. Discusión del Resultados**

Los resultados obtenidos en la investigación respecto al análisis descriptivo nos indica que existe una gestión humana a ser mejorada, si bien es cierto que se tiene interés en el bienestar del cliente interno (trabajadores y magistrados) se brinda cierto soporte en el tema humano donde la planificación obedece en estricto al cumplimiento de la normatividad emitida por la sede central, ello conlleva a que no se tenga autonomía y no se esté viendo a profundidad algunos problemas propios de cada sede, lo mismo ocurre con la capacitación ya que según los procedimientos las necesidades se envían a la sede en Lima y desde allí se toman las decisiones, un aspecto que se debe tomar muy en cuenta además de la formalidad y cumplimiento de directivas es la incorporación de la gestión humana y el área de bienestar social juega un papel muy importantes, no es suficiente el hecho de cumplir la normatividad, de pronto el problema radica en lo que conocemos como burocracia, desconfianza y apego excesivo a la norma, lo cual hace que se deje de lado esta gestión que hemos desarrollado en esta investigación, ello contrasta con los datos cuantitativos obtenidos que definen

que no hay relación significativa entre la gestión humana y la responsabilidad social primaria, sin embargo, las dimensiones e indicadores planteados para la variable gestión humana si tiene relación lo mismo sucede con la variable responsabilidad social y sus dimensiones. Estos resultados cuantitativos son coherentes con la descripción del problema, los estadísticos aplicados nos han demostrado la relación que existe entre las dimensiones y variables y la poca significancia en la relación de las variables (gestión humana y responsabilidad social primaria), definitivamente el hecho de centralizar las actividades de personal, cumplir la norma con apego, provoca descuidar el bienestar de las personas, siendo irrelevante muchas veces para el mismo personal que cumple con sus actividades sin importar demasiado acciones en torno a su ergonomía, felicidad y otros. Podemos asociar que los reclamos anuales por mejorar remunerativas elevadas por el sindicato son parte de esta falta de felicidad, sumándose hoy en día las decisiones tomadas por el Gobierno respecto al aislamiento social que también trae consigo un distanciamiento en las relaciones laborales, información, otros.

León, (2016) hace énfasis en la felicidad y la psicología positivista la cual se posiciona rápidamente en el mundo, coincidimos toda vez que la investigación nos demuestra la importancia de la responsabilidad social en el logro de un mejor clima laboral, si bien la institución en análisis está camino a ello falta aún mucho por realizar ya que no solo es hacer un estudio de competencias, SERVIR actualmente viene desarrollando normatividad para mejorar el clima laboral, esperemos este 2021 puede lograrse, recalcando nuevamente que no solo es legislar o reglamentar sino ir más allá, rumbo a generar un equilibrio entre la vida laboral y personal del colaborador.

Arnijos, (2019) precisa que los recursos humanos son el activo principal de una organización y que la gestión tiene mucho que ver con las políticas empresariales y debe verse a los mismo como talento que puede ser potencializado y lograr la satisfacción del cliente lo cual concuerda con los

resultados de la presente investigación respecto a la planificación humana y a la vinculación del colaborador respecto de la responsabilidad social primaria, donde es poco significativa la relación 0.170 y se fundamenta en que recién se vienen implementando acciones de gestión humana y que aún dependen de las decisiones de la sede central en Lima.

Montoya & Boyero (2016) indican que el desafío de los dirigentes de las organizaciones está orientada a alcanzar la eficiencia y eficacia con altos estándares de rendimiento fundamentado en el valor agregado y una notoria ventaja competitiva lo cual concuerda en lo que se sostiene en la presente investigación respecto a las estrategias sostenibles de la responsabilidad social primaria y la gestión del rendimiento, los resultados cuantitativos nos demuestran el bajo valor de coeficiente 0.165 y esto tiene su fundamento en que el análisis y diseño de puesto no se realiza en Arequipa siendo estos realizados en la sede central Lima, debe generarse autonomía en cada una de las unidades ejecutoras a efectos de mejorar la gestión humana; Hernando & Van (2007) señalan que los empresarios se interesan conocer por las motivaciones del personal, aspiraciones y potencialidad, lo cual concuerda con los resultados de la investigación respecto de las dimensiones de gestión del desarrollo y capacitación, gestión de las relaciones humanas y sociales, aquí debemos hacer énfasis en generar un equilibrio entre los objetivos personales de los colaboradores y los objetivos de la organización, sumándose a esta generación de equilibrio los eventos sucedido por pandemia Covid 19.

León, (2015) señala que la autoestima es fundamental para el éxito y que es necesario conocer este nivel de autoestima colectiva a efectos de generar estrategias y estas sean convertidas en intangibles frente a amenazas endógenas, estamos de acuerdo toda vez que el estudio en cada una de sus dimensiones nos da como resultado la importancia de la gestión humana y la responsabilidad social para el logro de objetivos, además de las dimensiones de ambas variables se desprende que el hecho de tener un buen clima laboral permite la disminución de conflictos, en este punto es

importante incorporar la gestión que realizan las oficinas de bienestar social y comentamos de estas oficinas ya que estructuralmente, orgánicamente y por funciones les compete velar por cada uno de los colaboradores, entendemos que los recursos que se les proporcionan probablemente no sean los idóneos sin embargo es momento de que las instituciones generen mayor valor a cada colaborador lo cual va a redundar en una mejora para el logro de sus objetivos.

Escobar, (2015) indica que la gestión administrativa de recursos humanos es eminentemente directiva, macro organizacional, dinámica y en constante transformación, si bien es cierto guarda relación con la dimensión de planificación humana de la investigación no precisa la importancia de vincularla a la responsabilidad social primaria; también señala que administrar es planificar, organizar, dirigir y controlar el desempeño de la empresa utilizando técnicas de interrelación y colaboración de los trabajadores y clientes, proveedores enmarcándose dentro de la responsabilidad social primaria respecto a las estrategias sostenibles de calidad de servicio, servicios brindados, precio y plazo, por otro lado, Martínez(2015) señala que el objetivo principal de la gestión de recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización y que estos sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social en tal sentido, guarda relación con la investigación respecto a la gestión de relaciones humanas y sociales sin embargo esta no hace hincapié en la importancia o relación con la responsabilidad social primaria, pudiendo de alguna manera vincularla a las condiciones de trabajo que es un indicador de la responsabilidad social primaria, de los resultados cuantitativos tenemos la baja relación 0.22 y este resultado es explicado por ese apego a la normatividad a la culminación de esta investigación no se ha desarrollado mediciones de cultura y clima laboral, quedando pendiente para el primer trimestre del 2021 realizarlas, si bien es cierto no basta con hacer estas mediciones es un paso importante el hecho de obtener resultados y que conlleven a plantear estrategias tendientes a la mejora constante de la cultura y clima laboral.

Wright, Dunford & Snell, (2011) precisan que la creación de valor está definida por la asimilación de conocimiento interno y externo para generar valor, lo cual coincide por lo sostenido por Cardona (2011) y se relaciona con la investigación respecto a la planificación humana, gestión de relaciones humanas y sociales y respecto a la responsabilidad social primaria con las estrategias sostenibles, así mismo enfatizamos en la necesidad de generar equilibrio entre objetivos personales e institucionales, la capacitación debe ser gestionada desde cada una de las sedes con un enfoque distinto al de la sede central.

Kliksberg, (2002) señala que la responsabilidad social no es más que la actitud responsable de las empresas con todos los grupos de interés y que esta es responsable en la medida que sus productos o servicios respondan a las necesidades de sus usuarios, esta afirmación nos lleva a identificar la importancia de la responsabilidad social primaria en la gestión humana ya que son los trabajadores los que son partícipes de los servicios o productos que se brinda a la ciudadanía.

Ion & Lixandru (2016) señalan que los vínculos entre la responsabilidad social y el talento humano son la configuración del talento humano como herramienta estratégica para el logro de la responsabilidad social, también puede verse la responsabilidad social como componente del talento humano y ambas dependientes y complementados, desde nuestro punto de vista coincidimos con la posición de que la responsabilidad social primaria y la gestión humana son dependientes y complementarias, toda vez que las dimensiones señaladas en la presente investigación respecto a la gestión humana deben complementarse con estrategias sostenibles que permitan brindar mejores servicios con calidad, precio justo y plazo adecuado, respecto a la vinculación del trabajador debe verificarse las condiciones de trabajo, la creación de puestos de trabajo y las retribuciones económicas de los colaboradores.

Los antecedentes investigativos presentan a Rodríguez, Osorio, Y. Zaravia, F, (2017) indican la gestión de recursos humanos y coincide con las dimensiones presentadas en la investigación ya sea en sus dimensiones como en algunos de sus indicadores, respecto a la responsabilidad social empresarial se precisa como un medio para mejorar la rentabilidad y competitividad según lo precisa Escobar, coincidimos con lo sostenido sin embargo, consideramos que debe tenerse en cuenta que como parte de la gestión humana debe incluirse la responsabilidad social primaria debido a que la satisfacción de todos los actores sea trabajadores, clientes, proveedores depende de aquellos que hacen posible los bienes y servicios.

Peña, (2018) indica que en Latinoamérica la responsabilidad social es un proceso en desarrollo y coincidimos con esta precisión ya que los resultados cuantitativos lo demuestran y el trabajo de campo nos indica que se conoce, pero no se aplica del todo, cabe precisar que se debe tomar en cuenta los objetivos de desarrollo sostenible respecto a: Salud y bienestar, donde debe garantizarse la vida sana y la promoción del desarrollo para todos, más aún ahora que estamos enfrentando una crisis sanitaria mundial Covid 19, ello implica tomar en cuenta como ya lo hemos precisado el bienestar de los trabajadores; b) Trabajo decente y crecimiento económico, donde se prueba el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos que permita mejorar los estándares de vida, la Covid 19 ha puesto en peligro a todos no solo a nivel de personas sino a nivel económico, motivo por el cual debe ponerse énfasis en el teletrabajo realizando acuerdo con el trabajador para el logro de objetivos y acorde a las normas de la Organización Internacional del Trabajo y así disminuir las perturbaciones económicas y financieras de los trabajadores y de las organizaciones; Fernández (2016) indica que la responsabilidad social corporativa se basa en el alto compromiso y por ende se tienen mejores resultados organizativos en esta investigación se encuentra relación entre la gestión empresarial y la gestión humana a ello debemos precisar que el fenómeno de relación se da desde el punto de vista de la línea de investigación y su aplicación en España, país que trabaja muchos más años

la responsabilidad social en la gestión humana Latinoamérica viene trabajando pocos años en este tema sin embargo consideramos la importancia de haber iniciado y estamos avanzando.

Por último, precisar que los autores que versan sobre la gestión de recursos humanos tienen similitud con la propuesta de la investigación y respecto a la responsabilidad social la asumen como parte importante pero no es desarrollada a profundidad, en el caso de investigaciones y autores europeos estos tienen ya incorporada la responsabilidad social primaria en la gestión de recursos humanos entendiendo que es el primer paso para trabajar la responsabilidad social bajo los parámetros de diferentes instituciones. Latinoamérica está en proceso a mejorar su responsabilidad social y más aún las instituciones públicas como la que es materia de estudio, debemos ser claros en señalar que desde el mes de junio del 2006 fecha en se firmó el código Iberoamericano de Buen Gobierno se precisó dentro de otros aspectos la dignidad a la persona humana, los valores esenciales de desarrollo como la libertad y autonomía del ser humano, igualdad intrínseca, que el gobierno reconozca, respete y promueva todos los derechos humanos, civiles,, políticos, sociales, culturales y económicos, en su naturaleza interdependiente y universalidad, luego se firmó la carta iberoamericana de la Función Pública donde se definen las bases que configuran un sistema profesional y eficaz de función pública entendiendo que este es la pieza clave para generar gobernabilidad democrática y para una buena gestión pública; la carta Iberoamérica de calidad en la gestión pública está enfocada a promover un enfoque en común en Iberoamérica respecto a la calidad y excelencia en la gestión pública y en la que se integran distintas perspectivas políticas y técnicas de los diferentes niveles de gobierno, y finalmente se firmó la carta iberoamericana de Gobierno Electrónico donde se determinan las bases conceptuales que constituyen el Gobierno Electrónico para Iberoamérica y define los contenidos del derecho a los ciudadanos a relacionarse de forma electrónica con sus administraciones públicas. Es por ello que en algunos momentos de la investigación pareciera que se sesga sin embargo tiene su fundamento el

estudio en el aparato administrativo público por ser la unidad de análisis una institución pública. Líneas arriba hemos precisado respecto a los objetivos de desarrollo sostenibles y los puntos más relevantes para efectos de esta investigación.

## Conclusiones

**Primera.** - Existe relación entre la variable de Gestión Humana y Responsabilidad Social Primaria en la Gerencia Distrital de la Corte Superior de Justicia de Arequipa, ambas variables se concentran en un nivel medio y medio alto; del análisis de correlación se desprende que cada una de las variables y sus respectivas dimensiones tiene relación con un p valor de 0.000. La información guarda relación con el análisis descriptivo y los resultados de la investigación de campo en la que se indica que la gestión de recursos humanos está en proceso de mejora.

**Segunda.-** La Planificación Humana tiene una relación poco significativa con la Responsabilidad Social Primaria, esto se debe al bajo valor de coeficiente 0.15, respecto a la relación con las dimensiones de la responsabilidad social primaria se tiene que la dimensión estrategia de sostenibilidad no tiene relación debido al p valor 0.752 y respecto a la relación con la vinculación de los colaboradores existe poca significancia con un coeficiente de correlación de 0.170, por lo tanto se rechaza la hipótesis, resultados que guardan coherencia con el análisis descriptivo y el trabajo de campo, estos resultados se deben a que las estrategias, políticas y procedimientos son emanadas desde la sede central ubicada en Lima, además de que se vienen recién implementando algunas medidas en materia de recursos humanos.

**Tercera.-** La Organización y Distribución del Trabajo tiene una relación poco significativa con la Responsabilidad Social Primaria, esto se debe al bajo valor de coeficiente 0.165, respecto a la relación con las dimensiones de la responsabilidad social primaria se tiene que la dimensión estrategia de sostenibilidad no tiene relación debido al p valor 0.357 y respecto a la relación con la vinculación de los colaboradores existe poca significancia con un coeficiente de correlación de 0.197, por lo tanto se rechaza la hipótesis, resultados que guardan coherencia

con el análisis descriptivo y el trabajo de campo, por lo tanto se rechaza la hipótesis, esto se debe a que no se diseñan puestos y se administran puestos desde Arequipa ya que estas instrucciones se dan desde la sede central en Lima.

**Cuarta.-** La Gestión del Empleo tiene una relación poco significativa con la Responsabilidad Social Primaria, esto se debe al bajo valor de coeficiente 0.158, respecto a la relación con las dimensiones de la responsabilidad social primaria se tiene que la dimensión estrategia de sostenibilidad hay relación y respecto a la dimensión vinculación de los colaboradores existe poca significancia con un coeficiente de correlación de 0.172, por lo tanto se rechaza la hipótesis, resultados que guardan coherencia con el análisis descriptivo y el trabajo de campo, por lo tanto se rechaza la hipótesis, esto se debe a que no se realiza evaluación de desempeño, tal como se puede leer en la información del trabajo de campo se tiene que la gestión de incorporación de personas y su administración se basan en las directivas que emanan de la sede central en Lima y que aún no se han terminado de implementar el sistema de recursos humanos en relación a la responsabilidad social organizacional.

**Quinta.-** La Gestión del Rendimiento tiene una relación poco significativa con la Responsabilidad Social Primaria, esto se debe al bajo valor de coeficiente 0.158, respecto a la relación con las dimensiones de la responsabilidad social primaria se tiene que la dimensión estrategia de sostenibilidad hay relación y respecto a la dimensión vinculación de los colaboradores existe poca significancia con un coeficiente de correlación de 0.172, por lo tanto se rechaza la hipótesis, resultados que guardan coherencia con el análisis descriptivo y el trabajo de campo, por lo tanto se rechaza la hipótesis, esto se debe a que no se realiza evaluación de desempeño, tal como se puede leer en la información del trabajo de campo se tiene que recién la tercera semana de agosto del 2020 se ha emitido una directiva para realizar la evaluación la cual se está programando para la cuarta semana de agosto, a la culminación de la investigación no se ha llevado a cabo la evaluación, programándose para el primer trimestre del 2021.

**Sexta.-** La Gestión de la Compensación tiene una relación poco significativa con la Responsabilidad Social Primaria, esto se debe al bajo valor de coeficiente 0.158, respecto a la relación con las dimensiones de la responsabilidad social primaria se tiene que la dimensión estrategia de sostenibilidad no hay relación por presentar un p valor de 0.096 y respecto a la dimensión vinculación de los colaboradores existe una relación poco significativa con un coeficiente de correlación de 0.143, por lo tanto se rechaza la hipótesis, resultados que guardan coherencia con el análisis descriptivo y el trabajo de campo, esta dimensión tiene dos aristas una de ellas es que no se tiene clara que es la administración de compensaciones y la otra es que no se tienen pensionistas que sea administrada desde Arequipa por ser una unidad ejecutora nueva.

**Séptima.-** La Gestión del Desarrollo y Capacitación tiene una relación poco significativa con la Responsabilidad Social Primaria, esto se debe al bajo valor de coeficiente 0.158, respecto a la relación con las dimensiones de la responsabilidad social primaria se tiene que la dimensión estrategia de sostenibilidad no hay relación por presentar un p valor de 0.096 y respecto a la dimensión vinculación de los colaboradores existe una relación poco significativa con un coeficiente de correlación de 0.143, por lo tanto se rechaza la hipótesis, resultados que guardan coherencia con el análisis descriptivo y el trabajo de campo, la explicación a este fenómeno se da en dos campos el primero respecto a la capacitación que si bien es cierto se coordina con las áreas para consolidar en un plan de capacitación no necesariamente es a satisfacción del trabajador, respecto a la progresión en la carrera administrativa se tiene que la norma sobre la carrera del trabajador judicial se encuentra en un proceso de inconstitucionalidad, habiendo culminado al investigación se dio la Sentencia 00029-2018-PI/TC emitida por el Tribunal Constitucional el 20 de agosto del 2020 donde declara la inconstitucionalidad de la Ley 30745 y de la Resolución Administrativa 216.2018-C/PJ.

**Octava.-** La Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales tiene una relación poco significativa con la Responsabilidad Social Primaria, esto se debe al bajo valor de coeficiente 0.24, respecto a la relación con las dimensiones de la responsabilidad social primaria se tiene que la dimensión estrategia de

sostenibilidad no hay relación por presentar un p valor de 0.083 y respecto a la dimensión vinculación de los colaboradores existe una relación poco significativa con un coeficiente de correlación de 0.22, por lo tanto se rechaza la hipótesis, resultados que guardan coherencia con el análisis descriptivo y el trabajo de campo, esto se debe a que las relaciones laborales y salud de trabajo se ciñen estrictamente a la normatividad en materia de recursos humanos, no se hace mediciones de cultura y clima laboral.

## Recomendaciones

**Primera.** - Para lograr una gestión humana articulada a la responsabilidad social empresarial debe la Gerencia Distrital definir la visión, misión, objetivos alineados a la estrategia general de la institución. Vale decir que la planificación juega un papel importante donde debe realizarse los programas de gestión con los trabajadores orientando un alineamiento entre los objetivos del trabajador y los objetivos de la institución, lo cual permitirá mejorar el clima laboral y por lo tanto el logro de objetivos, primero a nivel de unidad ejecutora y luego como organización generando de esta manera alineamiento con los planes estratégicos y no sea solo una declaratoria en el papel y se pueda poner en práctica.

**Segunda.** - Definir un sistema de compensaciones por diversos conceptos en favor del trabajador, sobre la capacitación debe incluirse en el levantamiento de información las necesidades de capacitación del personal y no limitarse solo a la información del jefe de área, debe además considerarse que ya se ha emitido la sentencia que declara la inconstitucionalidad de la Ley 30745 y la resolución administrativa 216-2018-C-PJ y, por lo tanto, debe tomarse un modelo de gestión orientado a brindar calidad a los administrados, donde se considere la planificación, organización y distribución del trabajo, la gestión del empleo, del rendimiento, de compensaciones, de desarrollo y capacitación, de relaciones humanas y sociales, lo cual va a redundar en mejor prestación de servicio, calidad, precio y plazo de prestación.

**Tercera.** - La gestión de relaciones humanas y sociales debe basarse en la identificación, prevención y transformación de los conflictos o problemas que se pudieran estar gestando y no limitarse a lo establecido en la norma para su resolución, buscando mecanismos alternos. Para lograr esta recomendación se sugiere evaluar el clima laboral en primera instancia, luego la cultura de la organización y posteriormente realizar un mapeo que permita la identificación de necesidades insatisfechas por parte de los trabajadores tendiente a lograr el

desarrollo de una estrategia de prevención, así mismo, identificar riesgos que pudieran suscitarse y que estén asociados a la seguridad y salud en el trabajo tomando en cuenta lo normado por la Organización Internacional de Trabajo, debe considerarse el bienestar social generando alineamiento entre los trabajadores, sus familias, y la empresa.



## Propuesta

DIMENSION	PROPUESTA
<b>Gestión de Compensación</b>	<p>Se debe de desarrollar un programa de compensaciones y/o incentivos basados en resultados sobre la base de indicadores que permita generar en el trabajador un bienestar (físico, mental y social). Debe tenerse en cuenta que este programa debe ser equitativo para evitar un conflicto entre los trabajadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Canjes de horas extras trabajadas de manera efectiva por días libres o ingreso al centro de trabajo.</li> <li>• Capacitaciones para el fortalecimiento del desempeño laboral, profesional y/o personal</li> <li>• Reconocimiento (Resolución Administrativa) con copia al legajo con valoración para eventual concurso interno.</li> </ul>
<b>Gestión de Relaciones Humanas y Sociales</b>	<p>Se propone elaborar un instrumento que defina con claridad las responsabilidades de los trabajadores, así mismo los derechos que estos tienen en la determinación de condiciones laborales.</p> <p>Propiciar a través de canales de comunicación interna la presencia y fortalecimiento del sindicato como elemento fundamental de atención al trabajador (“te escucho” “te defiendo”) y de negociación con la institución a fin de contribuir al desarrollo de mejores condiciones laborales que repercutirá en una mejor productividad laboral, compromiso institucional y bienestar personal.</p> <p>Así mismo, se debería de elaborar medidas de control del entorno laboral y políticas de prevención de riesgos. Por otro lado a efecto de mantener un buen clima laboral se propone elaborar un código de conducta, manual de igualdad; y, finalmente propiciar practicas de sostenibilidad ambiental y energética.</p>
<b>Gestión del Desarrollo y Capacitación</b>	<p>Se propone elaborar un Plan Anual de Capacitación y Desarrollo Personal que refleje las necesidades de la institución y del mismo trabajador (para ello se debería de hacer encuestas en las áreas jurisdiccionales (por cada materia) y administrativas) pero orientado a: a) adiestrar, b) capacitación y c) formación personal. La ejecución de este plan nos permitiría medir permanente el rendimiento del trabajador a efecto de adoptar las medidas pertinentes.</p>
<b>Gestión del Rendimiento</b>	<p>A través de la Oficina de Innovación se propone el desarrollo de un Programa de Seguimiento y Monitoreo, el mismo que se aplicaría permanente en cada una de las áreas jurisdiccionales y administrativas a fin de reestructurar el diseño de los procesos apoyado en enfoques tecnológicos y de esa manera optimizar el uso de los recursos; con ello se mediría el incremento de producción (rendimiento del trabajador), calidad y precio del servicio; y, generar que el servicio de administración de justicia se mantenga en una mejora continua. Tener presente que la propuesta debe de ir de la mano con el Plan Operativo Institucional - POI</p>
<b>Gestión del Empleo</b>	<p>Ante las necesidades tangibles que se presentan por la creación de nuevos órganos jurisdiccionales y nuevas plazas, que conlleva implementarlos con infraestructura y logística, el presupuesto asignado anualmente es escaso. En ese sentido se propone:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer las gestiones a nivel de la Presidencia y Gerencia de Administración Distrital de la CSJAR ante la Presidencia del Poder Judicial para la transferencia de recursos (construcción de infraestructura, alquiler de inmuebles, asignación de plazas presupuestadas).</li> <li>• Celebrar convenios de Cesión en Uso con los gobiernos locales</li> <li>• Celebrar convenios de Cooperación Internacional</li> </ul>
<b>Planificación Humana</b>	<p>Para tal efecto se propone la atención permanente de la Unidad de Planeamiento y Desarrollo (Coordinación de Estudios, Proyectos y</p>

<b>DIMENSION</b>	<b>PROPUESTA</b>
<b>Organización y Distribución del Trabajo</b>	Racionalización) en coordinación con la Oficina de Innovación la observancia permanente y análisis de los instrumentos de gestión: Manual de Organización y Funciones – MOF, Reglamento de Organización y Funciones, Manual de Perfiles. Manual de Procesos

## Referencias Bibliográficas

- Alba, S. (2012). La empresa admirada: La receta. México D.F., México: LID Editorial Mexicana.
- Alea, G. A. (2007). Responsabilidad social empresarial. Su contribución al desarrollo sostenible. *Revista Futuros*, 2007(17). Vol. V.
- Andia, W; Herrera, R (2019, Perú) en su titulada “Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Camaná – Arequipa”
- Arellano consultores, (2021, Perú) “La felicidad de los peruanos” Printed in Perú Comunicaciones2 SAC.
- Armijos Mayon, F. B., Bermúdez Burgos, A. I., & Mora Sánchez, N. V. (2019).
- Arruñada, B. (1998). Teoría contractual de la empresa. Barcelona: Marcial Pons.
- Gestión de administración de los recursos humanos. *Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-170. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Barney, J. (1986). Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 32(10): 1231-1241.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99-120
- Barney, J. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, 26(1): 41-56
- Caron, M. (2011). La norme ISO 26000 dans la relation entreprise – communautés. *Innovation/Innovación/Inovacao – RICEC*, 3(1), 1–8.
- Carrasco, S. (2009) “Metodología de la Investigación Científica” Lima. Editorial San Marcos
- Chiavenato E (2004) gestión de Talento Humano. Editorial Mc.Graw Hill. Colombia
- Cruz, F. (2000). Hacia una redefinición del concepto de organización. En H. Galvis (Comp.), *De lo humano organizacional*. Cali: Facultad de Ciencias de la Administración-Universidad del Valle

- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, 35(12): 1504-1513.
- Donia, M., & Tetrault, C.-A. (2016). Determinants and consequences of employee attributions of corporate social responsibility as substantive or symbolic. *European Management Journal*, 34, pp. 232-242.
- Escobar, I. (2013). Procedimiento para auditar la efectividad del proceso de selección en la sucursal CUBALSE Las Tunas. (Tesis de maestría). Las Tunas: Universidad de Las Tunas.
- Escobar, E. (2015, Perú) en su tesis titulada "La responsabilidad social empresarial como medio de rentabilidad y competitividad"
- Fernández, G. (2011, Guatemala) en su tesis titulada "Gestión de Recursos Humanos por competencias laborales en la Secretaria de Inteligencia, para mejorar el Desempeño Técnico y Administrativo, para la producción de Inteligencia y Coordinación del Sistema Nacional de Seguridad del Estado Guatemalteco"
- Fernández, M (2016, España) en su tesis titulada "Responsabilidad social corporativa estratégica de los recursos humanos basada en alto compromiso y resultados organizativos: un modelo integrador"
- Fuenmayor, E. (1997). *Organización y Comportamiento Organizacional*. México Editorial Limusa.
- Galetic, L. & Nacinovic, I. (2006). Compensation management in Croatian enterprises: An empirical study. *The Business Review*, 5 (2) (pp. 204-211).
- Gaines, C. Hoover, D. Foxx, W. Matuszek, T. & Morrison, R. (2012). Information systems as a strategic partner in organizational performance. *Journal of Management and Marketing Research*, 10 (pp. 1-17).
- González, M. (2015). *Selección de personal: buscando al mejor candidato*. México: Alfaomega.
- Hendry, C., Woodward, S., Bradley, P. & Perkins, S. (2000). Performance and rewards: Cleaning out the stables. *Human Resource Management Journal*, 10 (3) (pp. 46-62).
- King-Kauanui, S. Ngoc, S.D. & Ashley-Cotleur, C. (2006). Impact of human resource management: SME performance in Vietnam. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 11 (1) (pp. 79-96).

- Kliksberg, B. (2002) *Hacia una Economía con Rostro Humano*, Editorial. Fondo de Cultura Económico. México.
- Kirkland, S.D. (2009). Compensation plans that pay back. *Business and Economic Review*, 55 (2) (pp. 22-23).
- Kopelman, R.E, Prottas, D.J. & Davis, A.L. (2008). Douglas McGregor's theory X and Y: Toward a construct-valid measure. *Journal of Managerial Issues*, 20 (2) (pp. 255-271).
- Lacalle, G.G., Caldas, B.M., Carrión, H.R. (2012:13). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. Editorial Editex, 1.a edición, España.
- Lacoursière, R., Fabi, B. & Raymond, L. (2008). Configuring and contextualising HR systems: An empirical study of manufacturing SMEs. *Management Revue*, 19 (1/2) (pp. 106-125).
- Laureani, A. & Jiju A. (2010). Reducing employees' turnover in transactional services: a Lean Six Sigma case study. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59 (7) (pp.688-700).
- Lawler III, E. Levenson, A. & Boudreau, J. (2004). HR metrics and analytics: Use and impact. *Human Resource Planning*, 27 (4) (pp. 27-35).
- León, C. (2012) *Incoherencia de la Cultura Empresarial*. Diario Gestión publicado el 17.04.2012.
- León, C. (2015) *Autoestima: el impacto colectivo en los resultados*. Diario Gestión publicado el 09.04.2015.
- León, C. (2016) *La Psicología Positiva en el entorno empresarial* Diario Gestión
- León, C. (2016) *El trabajador del conocimiento y emocional*. Diario Gestión publicado el 29.02.2016.
- León, C. (2017) *Cuando "Progresar" implica "Tumbarse" al otro*. Diario Gestión publicación del 01.08.2017.
- Lozano, J. M. (1999). *Ética y empresa*. Bogotá: Trotta.
- Madero, S. y Peña, H. (2008). Utilización de herramientas y técnicas de gestión en la PYME: Caso México. *Gestión Pública y Empresarial*, (12) (pp. 42-64).
- Madero, S., Peña, H. (2012). *Análisis de los procesos de recursos humanos y su influencia en los bonos de prestaciones*. Tecnológico de Monterrey. México. Págs. 25 -34.

- Nizar, T. (2006). Subjective performance measures in bonus payouts. *Performance Improvement*, 45 (8) (pp. 34-41).
- Ojeda, J. y Lira, G. (2014). Marco teórico de la responsabilidad social corporativa. En Conraud, E. (Coord) *Responsabilidad social en empresas multinacionales en el estado de Guanajuato*, Ed. Pearson, pp. 21-52
- Okes, D. (2008). Driven by Metrics. *Quality Progress*, 41 (9) (pp. 48-53).
- Okpara, J.O. & Wynn, P. (2008). Human resource management practices in a transition economy: challenges and prospects. *Management Research News*, 31 (1) (pp. 57-76).
- Ordoñez de Pablos, P. (2004). Human resource management systems and their role in the development of strate. *Journal of European Industrial Training*, 28 (pp. 474-489).
- Organización de las Naciones Unidas (ONU), *La responsabilidad Social Empresarial (RSE)*,
- Osorio, Y. Zaravia, F. (2017, Perú) en su tesis titulada “Gestión del Talento Humano y la Calidad de Servicio en la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial - Gobierno Regional de Huancavelica – 2016.
- Otxoa, R. y Landa, J. (2012). PYME y cooperativas ante el reto de la RSE: la nueva ISO 26000. *Oñati Socio Legal Series*, 2(2), 57–79
- Peña, D. (2018, Colombia) en su tesis titulada “Responsabilidad social empresarial en Colombia, una visión actual frente a Latinoamérica y España”.
- Pérez, E. & Toro, I. (2015). Capacidades de absorción: ¿dónde estamos ahora y dónde queremos estar en el futuro? *Espacios*, 36(11).
- Peteraf, M. (1993). The conerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management*, 14(3): 179-191.
- Resurreccion, P.F. (2012). Performance management and compensation as drivers of organization competitiveness: The Philippine perspective. *International Journal of Business and Social Science*, 3 (21) (pp. 20-30).
- Rynes, S. L. (2004). Where do we go from here? Imagining new roles for human resources. *Journal of Management Inquiry*, 13 (3) (pp. 203-213).

- Rodríguez, V. (2017, Perú) tesis “Gestión del Talento Humano y Desempeño Laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016”. Lima, Perú
- Rugman, A. & Verbeke, A. (2002). Edith Penrose’s contribution to the resource-based view of strategic management. *Strategic Management Journal*, 23: 769-780. doi:10.1002/smj.240
- Schwarz R. (1989). Participative decision making. Comparing union-management and management designed incentive pay programs. *Group & Organization Management*, 14 (1) (pp. 104-122).
- Simon, H. (1972). El comportamiento administrativo: estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa. Madrid: Aguilar.
- Teece, D. (1982). Towards an economic theory of the multiproduct firm. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 39-63.
- Universidad Continental (2016) Introducción a la Administración y Gestión Pública. Fondo Editorial de la Universidad Continental. Huancayo, Perú.
- Urrea, F. (2003, abril). Una mirada sociológica al “outsourcing”: las tendencias de la flexibilidad externa e interna y la empresa red en el capitalismo contemporáneo. Documento presentado en el Seminario Regional de Actualización en Gestión Humana: procesos y prácticas de gestión humana; decisiones que agregan valor. Manizales, Colombia
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5: 171-180
- Wichitchanya, W. & Durongwatana, S. (2012). Human resource management and organizational innovation. *The Business Review*, 20 (1) (pp. 221-227).

### **Referencias Normativas**

- Ley 30745 Ley de la Carrera del Trabajador Judicial, publicado en normas legales del diario Oficial El Peruano. Lima. Perú
- Ley 30057 Ley del Servicio Civil, publicado en normas legales del diario Oficial El Peruano. Lima. Perú
- Decreto Legislativo 1057 que regula el régimen especial de contratación administrativa de servicios, publicado en normas legales del diario Oficial El Peruano. Lima. Perú
- Decreto Legislativo 728, Ley de Fomento del empleo, publicado en normas legales del diario Oficial El Peruano. Lima. Perú

Decreto Supremo 003-97-TR Texto Único Ordenado del decreto Legislativo 7287, Ley de Productividad y Competitividad Laboral, publicado en normas legales del diario Oficial El Peruano. Lima. Perú

Decreto supremo 040-2014-PCM aprueba el reglamento general de la Ley 30057, Ley del Servicio Civil, publicado en normas legales del diario Oficial El Peruano. Lima. Perú

Decreto Supremo 075-2008-PCM aprueba el Reglamento del Decreto Legislativo 1057 que regula el régimen especial de contratación administrativa de servicios, publicado en normas legales del diario Oficial El Peruano. Lima. Perú

Resolución Administrativa 216-2018-CE-PJ que aprueba el reglamento de la Ley de la Carrera del Trabajador Judicial, publicado en normas legales del diario Oficial El Peruano. Lima. Perú

Directiva 002-2016-SERVIR-GDSRH normas para la gestión de procesos de selección en el Régimen de la Ley 300557. Ley del Servicio Civil

### **Referencias Electrónicas**

American Psychological Association (2021). Publication manual of the American Psychological Association (7th ed.). <https://doi.org/10.1037/0000165-000>  
American Psychological Association (01 de enero de 2021). Style and Grammar Guidelines. Recuperado el 17 de enero de 2021 de <https://apastyle.apa.org/style-grammar-guidelines/index>

Antelo, Y., & Robaina, D. (2015). Análisis de la Responsabilidad Social Empresarial basado en un modelo de Lógica Difusa Compensatoria. *Ingeniería Industrial*, 36(1), pp. 58-69. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5013943.pdf>

Bonnefoy, J. C. y Armijo M. (2005), indicadores de Desempeño en el sector público  
[http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5611/S05900\\_es.pdf](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5611/S05900_es.pdf)

Calderón, G., Álvarez, C., & Naranjo, J. (2011). Papel de gestión humana en el cumplimiento de la responsabilidad social empresarial. *Estudios Gerenciales*, 27(118), pp. 163-188. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/212/21218556008.pdf>

- Cartmill, C., 2020. New survey shows 87% of staff wish to work from home in post lockdown world. Belfast News Letter, 28 de mayo. Disponible en <https://www.newsletter.co.uk/business/new-survey-shows-87-staff-wish-work-home-post-lockdown-world-2864590>
- Cejas, M., & Camejo, A. (2009). La dimensión estratégica de la gestión de los recursos humanos en el marco de la responsabilidad social empresarial. *Observatorio Laboral Revista Venezuela*, 2(4), pp. 67-87. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/2190/219016846004.pdf>
- Contreras, O., & Rozo, I. (2015). Teletrabajo y sostenibilidad empresarial. Una reflexión desde la gerencia del talento humano en Colombia. *Suma de Negocios*, 6(13), pp. 74-83. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/281283318\\_Teletrabajo\\_y\\_sostenibilidad\\_empresarial\\_Una\\_reflexion\\_desde\\_la\\_gerencia\\_del\\_talento\\_humano\\_en\\_Colombia](https://www.researchgate.net/publication/281283318_Teletrabajo_y_sostenibilidad_empresarial_Una_reflexion_desde_la_gerencia_del_talento_humano_en_Colombia)
- Cuesta, A., Fleitas, S., García, V., Hernández, I., Anchundia, A. & Mateus, L. (2018). Evaluación del desempeño, compromiso y gestión de recursos humanos en la empresa. *Ingeniería Industrial*. 34(1), 24-35. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v39n1/rii04118.pdf>
- Espinoza, E. (2018). Gestión del conocimiento mediado por tic en la Universidad Técnica de Machala. *Fides et Ratio-Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia*, 16(16), 199-219. Recuperado de [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S2071-081X2018000200011&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2071-081X2018000200011&lng=pt&nrm=iso)
- ESAN Business (2017, Perú) “Gestión del talento humano en el Perú: una tarea en constante desarrollo” <https://www.esan.edu.pe/sala-de-prensa/2017/07/la-gestion-del-talento-humano-en-el-peru-una-tarea-en-constante-desarrollo/>
- Eurofound. 2020a. COVID-19 could permanently change teleworking in Europe. Dublin: Eurofound. 26 de marzo. Disponible en <https://www.eurofound.europa.eu/news/newsarticles/covid-19-could-permanently-change-teleworking-in-europe> *systems Engineering* 59(4): 301-308.

- García Solarte, M., Azuero Rodríguez, A. R., & Peláez León, J. D. (2013). Prácticas de responsabilidad social empresarial desde las áreas funcionales de gestión humana: análisis de resultados en cuatro empresas del suroccidente colombiano. *Revista Innovar Journal*, 23(49), pp. 83-100. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/818/81828691007.pdf>
- Ion, R., & Lixandru, M. (2016). The influence of the social, political and economic impact on human resources, as a determinant factor of sustainable development. *Procedia Economics and Finance*, 39, pp. 820-826. Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567116302593>
- ISO (2010). ISO 26000-social responsibility [consultado 27 Feb 2015]. Disponible en <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm>
- Legner, C.; Eymann, T.; Hess, T.; Matt, C.; Boehmann, T.; Drews, P.; Maedche, A.; Urbach, N.; Ahlemann, F. 2017. "Digitalization: Opportunity and Challenge for the Business and Information Systems Engineering Community". *Business & Information S*
- León (2020) La psicología positiva en el entorno covid – 19. Portal económico Maximixe (11 de junio del 2020) <https://alertaeconomica.com/la-psicologia-positiva-en-el-entorno-covid-19/>
- López, A., Ojeda, J., & Ríos, M. (2016). La responsabilidad social empresarial desde la percepción del capital humano: Un estudio de caso. *Revista de Contabilidad*, 20(1), pp. 36-46. Recuperado de <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S113848911600011X?via=sd>
- Martínez, L. (2015). Administración de recursos humanos ¿Cómo funciona? Recuperado de [https://www.ecured.cu/Gesti%C3%B3n\\_de\\_recursos\\_humanos](https://www.ecured.cu/Gesti%C3%B3n_de_recursos_humanos)
- Montoya, C. & Boyero, M. (2016). El Recurso Humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. Universidad Nacional de Misiones. Misiones, Argentina. *Revista Científica „Visión de Futuro “*, 20(2), 1-20. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>

- Organización de las Naciones Unidas (2001). Principios del pacto mundial (global compact). ONU [consultado 23 Feb 2015]. Disponible en [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2002). Guidelinesformultinationalenterprises. París: OCDE [consultado 27 Feb 2015]. Disponible en <http://www.oecd.org/dataoecd/21/20/16975360.pdf>
- Sáinz-de Vicuña, J.M. y Olabarri, J.D. (2002). Utilización de herramientas y técnicas de gestión en la CAPV 2001. Recuperado 8/12/2012 de: <https://www.spri.es/wNS/docs/publicaciones/herram01.pdf>
- Sorensen, H. 2016. Best practices for managing telecommuting employees. Capella University. Disponible en <https://www.provexam.com/en-us/aboutus/prov-pulse/articles/best-practices-for-telecommuting>
- Voegtlin, C., & Greenwood, M. (2016). Corporate social responsibility and human resources management: A systematic review and conceptual analysis. *Human Resource Management Review*, 26(3), pp. 181-197. Recuperado de <http://cdc338-www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482215300036>
- Wright, P., Dunford, B. & Snell, S. (2001). Human resources and the resource based view for the firm. *Journal of Management*, 27: 701-721. doi:10.1177/014920630102700607

### **Referencias Legales**

- Resolución Ministerial 055-2021-TR en la que aprueba la guía para la prevención del Coronavirus en el ámbito laboral.
- Decreto Supremo 010-2021-TR desarrolla disposiciones para el sector privado sobre el trabajo remoto previsto en el Decreto de Urgencia N° 026-2021, Decreto de Urgencia que establece medidas excepcionales y temporales para prevenir la propagación del COVID – 19.
- Resolución Ministerial 072-2021-TR sobre “Guía para la aplicación del trabajo remoto”. Resolución de Superintendencia 76-2021-SUNAFIL que aprueba el “Protocolo sobre la realización de acciones preliminares y actuaciones inspectivas, respecto a la verificación de la suspensión perfecta de labores en el marco del Decreto de Urgencia N° 038-2021, que establece medidas

complementarias para mitigar los efectos económicos causados a los trabajadores y empleadores ante el COVID-19”.

Decreto Legislativo 1498 que otorga accesibilidad al Certificado Único Laboral para Personas Adultas ante el impacto del COVID-19. Señala disposiciones donde el MPTTE emite gratuitamente el certificado, su implementación hasta por 12 meses, y sobre la validez del documento (art. 2-4). El plazo para reglamentar es de 30 días.

Decreto Legislativo 1499 que establece diversas medidas para garantizar y fiscalizar la protección de los derechos socio laborales de los/as trabajadores/as en el marco de la emergencia sanitaria por el COVID – 19.

Resolución Ministerial 092-2021-TR Aprueban la Directiva General N° 001-2021-MTPE/2/14, “Directiva General para la realización de reuniones virtuales en el marco de los conflictos laborales de naturaleza colectiva durante la emergencia sanitaria por el COVID -19.

Decreto Supremo 017-2021-TR que modifica los artículos 7, 16 y 17 del Decreto Supremo N° 011-2021-TR, Decreto Supremo que establece normas complementarias para la aplicación del Decreto de Urgencia N° 038-2021, Decreto de Urgencia que establece medidas complementarias para mitigar los efectos económicos causados a los trabajadores y empleadores ante el COVID-19 y otras medidas, y establece medidas complementarias al Decreto de Urgencia N° 072-2021.

Decreto de Urgencia que modifica el Decreto de Urgencia N° 038-2021, Decreto de Urgencia que establece medidas complementarias para mitigar los efectos económicos causados a los trabajadores y empleadores ante el COVID-19 y otras medidas.

## Anexos

### Anexo 1: Matriz de Consistencia

Título	Problema General	Objetivo General	Hipótesis Principal
Gestión Humana y su relación con la Responsabilidad Social Primaria en la Gerencia Distrital de la Corte Superior de Justicia, Arequipa, 2021	¿Cómo la Gestión Humana se relaciona con la Responsabilidad Social Primaria en la Gerencia Distrital de la Corte Superior de Justicia, Arequipa, 2021?	Determinar como la Gestión Humana se relaciona con la Responsabilidad Social Primaria en la Gerencia Distrital de la Corte Superior de Justicia, Arequipa, 2021	El Sistema de Gestión Humana se relaciona con la Responsabilidad Social Primaria en la Gerencia Distrital de la Corte Superior de Justicia, Arequipa, 2021
	<b>Problemas Específicos</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Hipótesis Secundarias</b>
	¿Cómo la Planificación Humana se relaciona con la Responsabilidad Social Primaria en la Gerencia Distrital de la Corte Superior de Justicia, Arequipa, 2021?	Establecer como la Planificación Humana se relaciona con la Responsabilidad Social Primaria en la Gerencia Distrital de la Corte Superior de Justicia, Arequipa, 2021	La Planificación Humana se relaciona con la Responsabilidad Social Primaria en la Gerencia Distrital de la Corte Superior de Justicia, Arequipa, 2021
	¿Cómo la Organización y Distribución del Trabajo se relaciona con la Responsabilidad Social Primaria en la Gerencia Distrital de la Corte Superior de Justicia, Arequipa, 2021?	Identificar como la Organización y Distribución del Trabajo se relaciona con la Responsabilidad Social Primaria en la Gerencia Distrital de la Corte Superior de Justicia, Arequipa, 2021	La Organización y Distribución del Trabajo se relaciona con la Responsabilidad Social Primaria en la Gerencia Distrital de la Corte Superior de Justicia, Arequipa, 2021
	¿Cómo la Gestión del Empleo se relaciona con la Responsabilidad Social Primaria en la Gerencia Distrital de la Corte Superior de Justicia, Arequipa, 2021?	Establecer como la Gestión del Empleo se relaciona con la Responsabilidad Social Primaria en la Gerencia Distrital de la Corte Superior de Justicia, Arequipa, 2021	La Gestión del Empleo se relaciona con la Responsabilidad Social Primaria en la Gerencia Distrital de la Corte Superior de Justicia, Arequipa, 2021
	¿Cómo la Gestión del Rendimiento se relaciona con la Responsabilidad Social Primaria en la Gerencia Distrital de la Corte Superior de Justicia, Arequipa, 2021?	Identificar como la Gestión del Rendimiento se relaciona con la Responsabilidad Social Primaria en la Gerencia Distrital de la Corte Superior de Justicia, Arequipa, 2021	La Gestión del Rendimiento se relaciona con la Responsabilidad Social Primaria en la Gerencia Distrital de la Corte Superior de Justicia, Arequipa, 2021
	¿Cómo la Gestión de la compensación se relaciona con la Responsabilidad Social Primaria en la Gerencia Distrital de la Corte Superior de Justicia, Arequipa, 2021?	Identificar como la Gestión de la compensación se relaciona con la Responsabilidad Social Primaria en la Gerencia Distrital de la Corte Superior de Justicia, Arequipa, 2021	La Gestión de la compensación se relaciona con la Responsabilidad Social Primaria en la Gerencia Distrital de la Corte Superior de Justicia, Arequipa, 2021
	¿Cómo la Gestión del Desarrollo y la Capacitación se relaciona	Determinar como la Gestión del Desarrollo y la Capacitación se	La Gestión del Desarrollo y la Capacitación se relaciona con la

con la Responsabilidad Social Primaria en la Gerencia Distrital de la Corte Superior de Justicia, Arequipa, 2021?

relaciona con la Responsabilidad Social Primaria en la Gerencia Distrital de la Corte Superior de Justicia, Arequipa, 2021

Responsabilidad Social Primaria en la Gerencia Distrital de la Corte Superior de Justicia, Arequipa, 2021

¿Cómo la Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales se relaciona con la Responsabilidad Social Primaria en la Gerencia Distrital de la Corte Superior de Justicia, Arequipa, 2021?

Establecer como la Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales se relaciona con la Responsabilidad Social Primaria en la Gerencia Distrital de la Corte Superior de Justicia, Arequipa, 2021

La Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales se relaciona con la Responsabilidad Social Primaria en la Gerencia Distrital de la Corte Superior de Justicia, Arequipa, 2021

---

Fuente: Información elaborada a partir de la operacionalización de las variables

## Anexo 2: Instrumentos de recolección de datos



Universidad  
Continental

### Entrevista

La presente entrevista tiene por finalidad determinar cómo es la gestión de humana en la Gerencia Distrital de la Corte Superior de Justicia de Arequipa, los resultados serán utilizados para fines académicos.

- 1 ¿Cómo es la gestión humana en la Gerencia Distrital de la Corte Superior de Justicia de Arequipa?
- 2 ¿Cómo se lleva a cabo la responsabilidad social primaria en la gestión humana en la Gerencia Distrital de la Corte Superior de Justicia de Arequipa?
- 3 ¿Existe una etapa de planificación humana en la Gerencia Distrital de la Corte Superior de Justicia de Arequipa? De ser así como se relaciona con la responsabilidad social primaria
- 4 ¿Se lleva a cabo procesos de organización y distribución del trabajo en la Gerencia Distrital de la Corte Superior de Justicia de Arequipa? De ser así como son estos procesos y como se relaciona con la responsabilidad social primaria
- 5 ¿Se lleva a cabo procesos de gestión del empleo en la Gerencia Distrital de la Corte Superior de Justicia de Arequipa? De ser así como son estos procesos y como se relaciona con la responsabilidad social primaria
- 6 ¿Se lleva a cabo procesos de gestión del rendimiento en la Gerencia Distrital de la Corte Superior de Justicia de Arequipa? De ser así como son estos procesos y como se relaciona con la responsabilidad social primaria
- 7 ¿Se lleva a cabo procesos de gestión de compensaciones en la Gerencia Distrital de la Corte Superior de Justicia de Arequipa? De ser así como son estos procesos y como se relaciona con la responsabilidad social primaria
- 8 ¿Se lleva a cabo procesos de gestión de desarrollo y capacitación en la Gerencia Distrital de la Corte Superior de Justicia de Arequipa? De ser así como son estos procesos y como se relaciona con la responsabilidad social primaria
- 9 ¿Se lleva a cabo procesos de gestión de relaciones humanas y sociales en la Gerencia Distrital de la Corte Superior de Justicia de Arequipa? De ser así como son estos procesos y como se relaciona con la responsabilidad social primaria

## Instrumento Sobre Gestión de Recursos Humanos y Responsabilidad Social Primaria

El presente instrumento tiene como propósito conocer su percepción respecto a la gestión humana y la responsabilidad social primaria en la Gerencia Distrital de la Corte Superior de Justicia de Arequipa. La finalidad del mismo es netamente académica.

En tal sentido se le solicita leer detenidamente las preguntas y marcar con un aspa (x) la respuesta que considere, se le recuerda que no hay respuestas buenas ni malas y es anónima.

Género: Masculino ( ) Femenino ( )

Edad : \_\_\_\_\_ años

Tiempo de servicio en la institución: \_\_\_\_\_

Régimen laboral o contractual:

D.Leg. 728 ( ) D. Leg. 1057 ( ) Otro ( )

Especifique \_\_\_\_\_

N°	Preguntas	Conoce Totalmente	Conoce	No conoce / Ni desconoce	Desconoce	Desconoce Totalmente
1	¿Conoce Ud., si se existe una planificación humana que contribuya a la gestión interna del personal acorde a los objetivos estratégicos institucionales?					
2	¿Conoce Ud., que existen estrategias, políticas y procedimiento para la planificación humana en su institución?					
3	¿Conoce Ud., si se evalúan las necesidades y cantidad de personal para cumplir con los objetivos institucionales?					
4	¿Conoce Ud., como es la organización y distribución del trabajo y si se establecen requisitos correctos de las personas para el cargo a desempeñar en su institución?					
5	¿Conoce Ud., si para el diseño de puestos se establecen los perfiles de puestos acorde con la estructura orgánica de su institución?					
6	¿Conoce Ud., si para administrar los puestos se señalan los puestos y se asignan presupuesto para cada uno de estos en su institución?					

N°	Preguntas	Conoce Totalmente	Conoce	No conoce / Ni desconoce	Desconoce	Desconoce Totalmente
7	¿Conoce Ud., como es la gestión del empleo, desde la incorporación hasta la desvinculación del trabajador en su institución?					
8	¿Conoce Ud., las normas y procedimientos para la incorporación y vinculación de trabajadores en su institución?					
9	¿Conoce Ud., como es el proceso de administración de personas, respecto a legajos, registros, asistencia y desplazamiento del personal en su institución?					
10	¿Conoce Ud., como es la gestión del rendimiento y si este aporta a los objetivos y metas en su institución?					
11	¿Conoce Ud., si existe un programa de cumplimiento de funciones que permita la evaluación del desempeño del personal en su institución?					
12	¿Conoce Ud., si para la gestión de compensaciones se consideran los beneficios e ingresos para destinarlos al personal de acuerdo a sus funciones y rol que desempeñan en la institución?					
13	¿Conoce Ud., si para la administración de compensaciones se llevan reportes de planillas, resoluciones, boletas de pago y reporte de compensaciones en la institución?					
14	¿Conoce Ud., si para la administración de pensiones se llevan registros de pensiones, boletas y resoluciones en la institución?					
15	¿Conoce Ud., si existen políticas de progresión en la carrera y desarrollo de capacidades como parte de la gestión del desarrollo y capacitación en la institución?					
16	¿Conoce Ud., si se realizan los procesos de evaluación, planificación y ejecución para la capacitación en la institución?					
17	¿Conoce Ud., si se tienen una línea de carrera y desarrollo del potencial de trabajador en la institución?					
18	¿Conoce Ud., como es la gestión de relaciones humanas y sociales en la institución?					
19	¿Conoce Ud., como es el proceso para la resolución de asuntos laborales individuales y colectivos y si se llevan a cabo registros del pliego de reclamos en la institución?					
20	¿Conoce Ud., si existen planes y programas de seguridad y salud en el trabajo y un comité de seguridad y salud conformado por los trabajadores en la institución?					
21	¿Conoce Ud., si existe un plan de bienestar, convenios institucionales y evaluación de satisfacción de actividades sociales en la institución?					
22	¿Conoce Ud., si existe un plan de acción de mejora de clima y cultura organizacional en la institución?					
23	¿Conoce Ud., si existen estrategias institucionales respecto a la responsabilidad social primaria en la institución?					
24	¿Conoce Ud., si los servicios prestados están destinados primordialmente a satisfacer las necesidades de los ciudadanos en la institución?					

N°	Preguntas	Conoce Totalmente	Conoce	No conoce / Ni desconoce	Desconoce	Desconoce Totalmente
25	¿Conoce Ud., si los recursos y los colaboradores tienen una orientación hacia la satisfacción del ciudadano en la institución?					
26	¿Conoce Ud., si el precio de los servicios cumplen con los criterios de eficacia, eficiencia y economía en la institución?					
27	¿Conoce Ud., si el plazo de servicio está definido por el tiempo legal o contractualmente establecido en la institución?					
28	¿Conoce Ud., si existen elementos de relación para la prestación de un servicio bajo dependencia o subordinación y pago de remuneración respecto a la vinculación del colaborador en la institución?					
29	¿Conoce Ud., si las condiciones de trabajo son proporcionales a la importancia del servicio prestado y si son otorgados equitativamente a los trabajadores en la institución?					
30	¿Conoce Ud., si los puestos que ocupan los trabajadores son creados de acuerdo a la necesidad del servicio o al crecimiento organizacional de la institución?					
31	¿Conoce Ud., si la retribución económica a los colaboradores se encuentra dentro de lo establecido contractualmente o dentro de las exigencias legales del derecho laboral en la institución?					

## Anexo 3: Validación de Instrumentos

### Validación 1



#### Validez del Instrumento de Investigación

##### Juicio de Experto

#### I. Datos Generales

1.1 **Nombre del Instrumento:** Escala de percepción de la gestión humana y responsabilidad social primaria.

1.2 **Título de la Investigación:** Gestión Humana y su relación con la Responsabilidad Social Primaria en la Gerencia Distrital de la Corte Superior de Justicia, Arequipa, 2020

1.3 **Autor del Instrumento:** Bach. Luis Enrique Ordoñez Zegarra

1.4 **Nombre del Juez/Experto:** ~~Hoviet~~ Victoria Pinto Santos de Vela

1.5 **DNI N° del Juez/Experto:** 29877536

1.6 **Área de acción laboral:** Administrativa - Docencia

1.7 **Título Profesional:** Lic. En Administración

1.8 **Grado Académico:** Maestra

1.9 **Dirección Domiciliaria:** Urb. Álvarez Thomas A-8 Cercado - Arequipa

#### II. INDICACIONES

Luego de analizar y cotejar el instrumento de investigación con la matriz de consistencia, se le solicita que, en base a su criterio y experiencia profesional, valide dicho instrumento para su aplicación.

Nota: Para cada criterio se considera la escala del 1 al 5 donde:

1	2	3	4	5
Muy Poco	Poco	Regular	Aceptable	Muy aceptable

Criterio de Validez	Puntuación					Argumento	Observaciones o Sugerecias
	1	2	3	4	5		
Validez de Contenido					x		
Validación de criterio metodológico					x		
Validez de intención y objetividad de medición y observación					x		
Presentación y formalidad del instrumento					x		
<b>Total Parcial</b>					20		
<b>Total</b>					20		

**Puntuación:**

De 4 a 11: No válido, reformular	
De 12 a 14: No válido, modificar	
De 15 a 17: Válido, mejorar	
De 18 a 20: Válido, aplicar	x



Firma

DNI: 29677536

## Validez de Contenido del Instrumento de Investigación

### Opinión de Juez / Experto

#### I. Datos Generales

**1.1 Nombre del instrumento:** Escala de percepción de la gestión humana y responsabilidad social primaria.

**1.2 Título de la investigación:** Gestión Humana y su relación con la Responsabilidad Social Primaria en la Gerencia Distrital de la Corte Superior de Justicia, Arequipa, 2020

**1.3 Autor del instrumento:** Bach. Luis Enrique Ordoñez Zegarra

**1.4 Nombre del Juez/Experto:** ~~XXXXX~~ Victoria Pinto Santos de Vela

**1.5 DNI N° del Juez/Experto:** 29677536

**1.6 Área de acción laboral:** Administración - Docencia

**1.7 Título Profesional:** Lic. en Administración

**1.8 Grado Académico:** Maestra

**1.9 Dirección Domiciliaria:** Urb. Álvarez Thomas A-8 Cercado Arequipa

#### II. ASPECTOS A EVALUAR

Criterios		Valoración		Observaciones
		SI	No	
<b>Claridad</b>	Formulado con lenguaje claro y apropiado			
<b>Objetividad</b>	Expresado en conductas observables			
<b>Pertinencia</b>	Adecuado al avance de la gestión de recursos humanos y responsabilidad social primaria			

<b>Organización</b>	Organizado lógicamente			
<b>Suficiencia</b>	Comprende los aspectos en calidad y cantidad	x		
<b>Adecuación</b>	Adecuado para valorar el constructo de las variables a medir	x		
<b>Consistencia</b>	Basado en aspectos teóricos científicos	x		
<b>Coherencia</b>	Entre las dimensiones e indicadores	x		
<b>Metodología</b>	Responde al propósito de la medición	x		
<b>Significatividad</b>	Es útil y adecuado para la investigación	x		

**III. CRITERIO DE VALORACIÓN DEL JUEZ / EXPERTO**

Valoración	Si	No
<b>Procede su aplicación</b>	x	
<b>No procede su aplicación</b>		



Firma

DN: 29677536

## Validación 2



### Validez del Instrumento de Investigación

#### Juicio de Experto

##### I. Datos Generales

- 1.1 **Nombre del Instrumento:** Escala de percepción de la gestión humana y responsabilidad social primaria.
- 1.2 **Título de la Investigación:** Gestión Humana y su relación con la Responsabilidad Social Primaria en la Gerencia Distrital de la Corte Superior de Justicia, Arequipa, 2020
- 1.3 **Autor del Instrumento:** Bach. Luis Enrique Ordoñez Zegarra
- 1.4 **Nombre del Juez/Experto:** Adolfo ~~Donayre Saroli~~
- 1.5 **DNI N° del Juez/Experto:** 29607890
- 1.6 **Área de acción laboral:** Docencia a nivel posgrado
- 1.7 **Título Profesional:** Lic. En Administración de Empresas
- 1.8 **Grado Académico:** Doctor
- 1.9 **Dirección Domiciliaria:** Urb. Guardia Civil III Etapa - Arequipa

##### II. INDICACIONES

Luego de analizar y cotejar el instrumento de investigación con la matriz de consistencia, se le solicita que, en base a su criterio y experiencia profesional, valide dicho instrumento para su aplicación.

Nota: Para cada criterio se considera la escala del 1 al 5 donde:

Nota: Para cada criterio se considera la escala del 1 al 5 donde:

1	2	3	4	5
Muy Poco	Poco	Regular	Aceptable	Muy aceptable

Criterio de Validez	Puntuación					Argumento	Observaciones o Sugerencias
	1	2	3	4	5		
Validez de Contenido					X		
Validación de criterio metodológico					X		
Validez de intención y objetividad de medición y observación					X		
Presentación y formalidad del instrumento					X		
<b>Total Parcial</b>					20		
<b>Total</b>					20		

**Puntuación:**

De 4 a 11: No válido, reformular	
De 12 a 14: No válido, modificar	
De 15 a 17: Válido, mejorar	
De 18 a 20: Válido, aplicar	x



Firma

DNI: 29607890

|

## Validez de Contenido del Instrumento de Investigación

### Opinión de Juez / Experto

#### I. Datos Generales

**1.1 Nombre del instrumento:** Escala de percepción de la gestión humana y responsabilidad social primaria.

**1.2 Título de la investigación:** Gestión Humana y su relación con la Responsabilidad Social Primaria en la Gerencia Distrital de la Corte Superior de Justicia, Arequipa, 2020

**1.3 Autor del instrumento:** Bach. Luis Enrique Ordoñez Zegarra

**1.4 Nombre del Juez/Experto:** Adolfo Donayre Sarolli

**1.5 DNI N° del Juez/Experto:** 29807890

**1.6 Área de acción laboral:** Docencia a nivel posgrado

**1.7 Título Profesional:** Lic. en Administración de Empresas

**1.8 Grado Académico:** Doctor

**1.9 Dirección Domiciliaria:** Urb. Guardia Civil III Etapa - Arequipa

#### II. ASPECTOS A EVALUAR

Criterios		Valoración		Observaciones
		Si	No	
<b>Claridad</b>	Formulado con lenguaje claro y apropiado			
<b>Objetividad</b>	Expresado en conductas observables			
<b>Pertinencia</b>	Adecuado al avance de la gestión de recursos humanos y responsabilidad social primaria			

## II. ASPECTOS A EVALUAR

	Contenido	Valoración		Observaciones
		Si	No	
<b>Claridad</b>	Formulado con lenguaje claro y apropiado	X		
<b>Objetividad</b>	Expresado en conductas observables	X		
<b>Pertinencia</b>	Adecuado al avance de la gestión de recursos humanos y responsabilidad social primaria	X		
<b>Organización</b>	Organizado lógicamente	X		
<b>Suficiencia</b>	Comprende los aspectos en cantidad y calidad	X		
<b>Adecuación</b>	Adecuado para valorar el contenido de las variables a medir	X		
<b>Consistencia</b>	Basado en aspectos técnicos científicos	X		
<b>Coherencia</b>	Entre las dimensiones e indicadores	X		
<b>Metodología</b>	Responde al propósito de la medición	X		
<b>Significatividad</b>	Es útil y adecuado para la investigación	X		

## III. CRITERIO DE VALIDACIÓN DEL JUZGAMIENTO

Valoración	Si	No
Procede su aplicación	X	
No procede su aplicación		



Firma

UNI 29807890