

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, CONTABLES Y
ADMINISTRATIVAS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ECONOMÍA



TESIS

**EL DESEMPEÑO DEL RECURSO HUMANO Y LA
PRODUCTIVIDAD EN EL PODER JUDICIAL DE
CAJAMARCA, AÑO 2025**

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

“ECONOMISTA”

PRESENTADO POR EL BACHILLER:

RICHARD ASENJO VÁSQUEZ

ASESORA:

DRA. JANETH ESTHER NACARINO DÍAZ

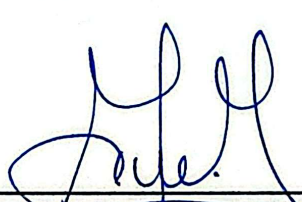
CAJAMARCA – PERÚ

2026

CONSTANCIA DE INFORME DE ORIGINALIDAD

1. Investigador:
Richard Asenjo Vásquez
DNI: 72138983
Escuela Profesional - Facultad:
Escuela Profesional de Economía – Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas.
2. Asesor:
Dra. JANETH ESTHER NACARINO DIAZ
Departamento Académico:
Ciencias Económicas, Contables y Administrativas
3. Grado académico o título profesional para el estudiante
☐ Bachiller ☒ Título profesional ☐ Segunda especialidad
☐ Maestro ☐ Doctor
4. Tipo de Investigación:
☒ Tesis ☐ Trabajo de investigación ☐ Trabajo de suficiencia profesional
☐ Trabajo académico
5. Título de Trabajo de Investigación:
EL DESEMPEÑO DEL RECURSO HUMANO Y LA PRODUCTIVIDAD EN EL PODER JUDICIAL DE CAJAMARCA, AÑO 2025
6. Fecha de evaluación: 11/02/2026
7. Software antiplagio: ☒ TURNITIN ☐ URKUND (OURIGINAL) (*)
8. Porcentaje de Informe de Similitud: 0%
9. Código Documento: oid:3117:558061859
10. Resultado de la Evaluación de Similitud:
☒ APROBADO ☐ PARA LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES ☐ DESAPROBADO

Fecha Emisión: 17/02/2026

<i>Firma y/o Sello Emisor Constancia</i>	
 _____ Dra. Janeth Esther Nacarino Díaz	 _____ Dr. Juan José Julio Vera Abanto Director de la Unidad de Investigación F-CECA

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En la ciudad de Cajamarca, siendo las 08:00 horas del día 17 de febrero del 2026, reunidos en el ambiente 1M 301 los integrantes del Jurado Evaluador de Sustentación de Tesis designados mediante Resolución No 77-2026-F-CECA-UNC, conforme a lo siguiente:

Presidente:	Dr. Elmer Williams Rodríguez Olazo
Secretario:	Dr. Edwin Horacio Fernández Rodríguez
Vocal:	Dra. Yrma Violeta Rojas Alcalde
Asesora:	Dra. Janeth Esther Nacarino Díaz

Con el objeto de ESCUCHAR LA SUSTENTACION Y CALIFICAR la Tesis intitulada:

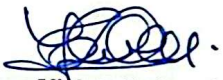
**EL DESEMPEÑO DEL RECURSO HUMANO Y LA PRODUCTIVIDAD EN EL PODER
JUDICIAL DE CAJAMARCA, AÑO 2025**

Presentada por el bachiller: **RICHARD ASENJO VÁSQUEZ**, con el fin de obtener el Título Profesional de **ECONOMISTA**, dando cumplimiento a lo dispuesto en el Reglamento de Grados y Títulos de la Escuela Académico Profesional de Economía de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas de la Universidad Nacional de Cajamarca.
Escuchada la sustentación, comentarios, observaciones y respuestas a las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, SE ACORDÓ: aprobar la Tesis con la calificación de 17 (DIECISIETE).

Siendo las 09:35 horas de la misma fecha, se dio por concluido el Acto de Sustentación.


Dr. Elmer Williams Rodríguez Olazo
Presidente


Dr. Edwin Horacio Fernández Rodríguez
Secretario


Dra. Yrma Violeta Rojas Alcalde
Vocal


Dra. Janeth Esther Nacarino Díaz
Asesora


Bach. Richard Asenjo Vásquez
Sustentante

DEDICATORIA

A mi asesora, Dra. Janeth Nacarino Diaz por su valiosa orientación, paciencia y apoyo constante durante el desarrollo de esta tesis, cuya guía fue esencial para culminar este trabajo con éxito.

A la plana docente de la Escuela Académico Profesional de Economía de la Universidad Nacional de Cajamarca, por brindarme las herramientas académicas y la formación necesaria para llevar a cabo esta investigación, y a todas las personas que, de una u otra manera, contribuyeron al desarrollo de este trabajo.

A los colaboradores jurisdiccionales de la Corte Superior de Justicia de Cajamarca, quienes, al compartir sus experiencias, conocimientos y opiniones, hicieron posible la realización de esta investigación, proporcionando datos valiosos que enriquecieron el análisis y permitieron obtener resultados significativos.

El tesista

AGRADECIMIENTO

A mis padres, por su apoyo incondicional y constante en cada etapa de mi vida, por ser mi fuente de fortaleza y la motivación invaluable que me ha impulsado a alcanzar este objetivo académico, acercándome cada vez más a mis sueños más anhelados.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	viii
CAPITULO I.....	9
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA	9
1.1. Situación problemática y definición del problema.....	9
1.2. Formulación del problema	11
Pregunta general.....	11
Preguntas auxiliares	11
1.3. Justificación.....	12
1.3.1. Justificación teórica – científica y epistemológica.....	12
1.3.2. Justificación técnica-práctica	12
1.3.3. Justificación personal	12
1.4. Delimitación del problema: espacio - temporal	13
1.5. Limitación del estudio.....	14
1.6. Objetivos de la investigación	14
CAPITULO II	16
MARCO TEÓRICO.....	16
2.1. Antecedentes de la investigación	16
2.2. Marco normativo.....	21
2.3. Marco doctrinal	23
2.3.1. Teorías sobre el desempeño del recurso humano	23
2.3.2. Teorías sobre la productividad	28
2.3.3. Las dimensiones del desempeño del recurso humano.....	29
2.3.4. Las dimensiones de la productividad	36
2.4. Definición de términos básicos	41
CAPITULO III.....	43
MARCO METODOLÓGICO.....	43
3.1. Tipo y nivel de investigación	43
3.2. Objeto de estudio.....	44
3.3. Unidad de análisis	44
3.4. Unidad de observación	44
3.5. Diseño de la investigación.....	44
3.6. Nivel de la investigación.....	45

3.7.	Población y muestra	46
3.8.	Métodos generales de la investigación.....	46
3.9.	Técnicas e instrumentos de recopilación de información.....	47
3.10.	Técnicas para el procesamiento y análisis de la información.....	48
3.11.	Hipótesis y variables	48
3.12.	Las variables de estudio	49
3.13.	Matriz de operacionalización de las variables.....	49
3.14.	Matriz de consistencia metodológica	51
CAPITULO IV.....		52
RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....		52
3.15.	Resultados de las variables de estudio	52
3.16.	Resultados de las dimensiones del Desempeño del recurso humano	54
3.17.	Resultados de las dimensiones de la variable Productividad	59
3.18.	Modelo de regresión del desempeño y su aporte a la productividad.....	65
3.19.	Validación de las hipótesis de investigación.....	71
3.20.	Discusión de los resultados	72
CONCLUSIONES		81
RECOMENDACIONES		82
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		84
APENDICE.....		89
Apéndice 1: Cuestionario a los colaboradores		89
Apéndice 2: Resultados utilizados en el estudio		92
Apéndice 3: Tabulación de la encuesta		94

RESUMEN

La investigación tiene como objetivo general analizar cómo el recurso humano contribuye a la productividad del servicio de justicia en esta institución. Para ello, se examinan las dimensiones del recurso humano (habilidades personales, habilidades interpersonales y trabajo en equipo) y su impacto en las dimensiones de la productividad (innovación, eficiencia y calidad). La metodología adoptada es de tipo aplicada, ya que busca generar conocimientos útiles para mejorar la gestión de recursos humanos en la institución. Es descriptiva, al detallar las características de las variables; correlacional, al analizar las relaciones entre el recurso humano y la productividad; transversal, al recopilar datos en un único momento del año 2023; y no experimental, ya que no manipula variables, sino que observa las dinámicas existentes en su entorno natural. La muestra estuvo conformada por 76 colaboradores del grupo ocupacional jurisdiccional de la Corte Superior de Justicia de Cajamarca. La unidad de análisis corresponde al personal jurisdiccional, mientras que la unidad de observación incluye la productividad y el recurso humano en la institución. Los resultados determinaron la relación significativa y positiva entre la productividad y el recurso humano explicando el 78% de la variabilidad en la productividad que según el modelo econométrico las habilidades personales (coeficiente 0.628), interpersonales (0.899) y el trabajo en equipo (0.957) se identifican como factores clave siendo el trabajo en equipo la dimensión más influyente.

Palabras clave: Desempeño del recurso humano, productividad.

ABSTRACT

The research aims to analyze how human capital contributes to the productivity of the justice service in this institution. To this end, the dimensions of human capital (personal skills, interpersonal skills, and teamwork) and their impact on productivity dimensions (innovation, efficiency, and quality) are examined. The methodology adopted is applied, as it seeks to generate useful knowledge to improve human resource management within the institution. It is descriptive, detailing the characteristics of the variables; correlational, analyzing the relationships between human capital and productivity; cross-sectional, collecting data at a single point in 2023; and non-experimental, as it does not manipulate variables but rather observes existing dynamics in their natural environment. The sample consisted of 76 employees from the jurisdictional occupational group of the Superior Court of Justice of Cajamarca. The unit of analysis corresponds to the jurisdictional personnel, while the observation unit includes productivity and human capital within the institution. The results determined a significant and positive relationship between productivity and human capital, explaining 78% of the variability in productivity. According to the econometric model, personal skills (coefficient 0.628), interpersonal skills (0.899), and teamwork (0.957) are identified as key factors with teamwork being the most influential dimension.

Keywords: Human capital, productivity.

INTRODUCCIÓN

El desempeño del recurso humano constituye un factor determinante para el logro de resultados eficientes en las instituciones públicas, especialmente en el ámbito judicial, donde la calidad y oportunidad del servicio impactan directamente en la ciudadanía. En este contexto, analizar la relación entre el desempeño laboral y la productividad permite comprender cómo las competencias, habilidades y el trabajo en equipo del personal influyen en la eficiencia, innovación y calidad del servicio de justicia, aportando evidencia para fortalecer la gestión institucional.

La tesis analizó la contribución del recurso humano en la productividad del servicio de justicia en Cajamarca, bajo un enfoque descriptivo y correlacional, con una muestra de 76 colaboradores jurisdiccionales. Se aplicaron encuestas con escala de Likert y se estimó un modelo econométrico para evaluar cómo las dimensiones del desempeño (habilidades personales, habilidades interpersonales y trabajo en equipo) influyen en la innovación, eficiencia y calidad del servicio. El sustento teórico se basó en las teorías sobre el desempeño del recurso humano y las teorías sobre la productividad, desarrollando además sus respectivas dimensiones como ejes centrales del análisis.

La tesis se compone de cinco capítulos: Capítulo I: Problema de investigación científica, donde se desarrolla la situación problemática, formulación del problema, justificación, delimitaciones, objetivos e hipótesis; Capítulo II: Marco teórico, que comprende antecedentes, bases normativas y doctrinales; Capítulo III: Marco metodológico, que detalla el tipo, diseño, población, muestra, técnicas e instrumentos; Capítulo IV: Discusión de resultados, que incluye el análisis de variables, modelo de regresión y validación de hipótesis; y Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones, orientadas a mejorar la gestión del recurso humano y la productividad institucional.

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

1.1. Situación problemática y definición del problema

El censo 2017, respecto al desempeño del recurso humano entendido como el conocimiento y las habilidades de los colaboradores que son aplicados en los diferentes trabajos del ámbito público y privado, se observa en el nivel de educación alcanzado por la población económicamente activa ocupada (o población ocupada) de Cajamarca la cual muestra un avance a lo largo de los años, para tomar un referente la población ocupada con estudios universitarios paso de 8.6% en el 2007 a 14.3% para el año 2017 siendo su tasa de crecimiento promedio anual de 5.7%, esto da a entender que el desempeño del recurso humano en los trabajos ha mejorado, el avance del conocimiento ha transformado el empleo y Cajamarca también a mostrados dicho cambio; las teorías del desempeño del recurso humano sostienen que el conocimiento y la salud influyen en la mejora de la productividad individual y el crecimiento económico, este concepto fue presentado por primera vez por Schultz (1961) en su conferencia Teller. No obstante, la idea central de esta hipótesis es anterior y se encuentra claramente expresada por Smith (1776) en el capítulo diez de su obra "La riqueza de las naciones". En dicho capítulo, Smith argumenta que un individuo "que ha sido educado con gran esfuerzo y dedicación debe poder desempeñar un trabajo que retribuya el costo de su educación con, al menos, los beneficios ordinarios de un capital de igual valor".

Balza (2010) afirma que el desempeño del recurso humano es el conjunto de saberes y haceres de los individuos y grupos de trabajo en las organizaciones, pero también a sus actitudes, habilidades, convicciones, aptitudes, valores, motivaciones y expectativas

respecto al sistema individuo, organización, trabajo y sociedad. El autor escribe “Hoy en día se reconoce al conocimiento como talento o desempeño del recurso humano y esto es tan así, que algunas empresas a nivel mundial están incluyendo dentro de sus estados financieros su capital intelectual” (p.26).

En este sentido Koulopoulos y Frappaolo (2001) plantean que: “la gestión del conocimiento incrementa la capacidad de respuesta y la innovación, a través de una combinación sinérgica de datos y capacidades de procesamiento de información mediante la creación e innovación por parte de los seres humanos” (p.173). Dando a entender que, para aprovechar mejor el desempeño del recurso humano, este debe ser gestionado.

El desempeño del recurso humano en las instituciones públicas que brindan servicio a los ciudadanos e interactúan con ellos en sus requerimientos, forma parte del concepto de inteligencia emocional, según Goleman (1998) la inteligencia emocional consiste en las habilidades de autoconocimiento, auto reglamentación o autocontrol, motivación, en la habilidad de entender las señales emotivas y conductuales de los demás (empatía) y en las habilidades interpersonales (p. 215). Cada uno de estos grupos de habilidades se busca estudiar en la presente tesis. La inteligencia emocional se puede desarrollar y mejorar a lo largo del tiempo con un esfuerzo concertado. De hecho, en varios estudios se ha encontrado que la inteligencia emocional en los trabajadores es un factor de predicción importante del éxito de una organización.

Complementariamente la tesis estudia la productividad referida en este caso a la capacidad resolutive de las demandas por servicios de justicia en el ámbito de la Corte Superior de Justicia Cajamarca, es así como se toma como paradigma de la productividad a lo propuesto por Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge. Robbins (2010), quienes señalan que “las organizaciones son entes sociales únicos e irrepetibles, conformadas por individuos, creadas intencionalmente para la obtención de determinados objetivos o

metas, mediante el trabajo humano y del usufructo de los recursos materiales, que se caracterizan por una serie de relaciones entre sus componentes y es productiva cuando alcanza sus metas, utilizando los recursos a un mínimo costo” (p.213).

Según Robbins “cuando las personas forman parte de una entidad, estos se organizan como sistemas de transformación a fin de convertir unos medios o recursos en bienes o servicios” para el caso de la tesis, los colaboradores son funcionarios públicos que con sus conocimientos administran justicia y brindan un servicio público que permite la resolución de conflictos o controversias.

Desde el ámbito de la economía el Instituto Peruano de Economía (IPE, 2023) define a la productividad como “la producción promedio por trabajador en un período de tiempo. Puede ser medido en volumen físico o en términos de valor (precio por volumen) de los bienes y servicios producidos” dando a entender que esta variable es factible de ser evaluada en cada colaborador.

1.2. Formulación del problema

Pregunta general

¿Cómo contribuye el desempeño del recurso humano a la productividad de los servicios de justicia en la Corte Superior de Justicia Cajamarca, año 2025?

Preguntas auxiliares

¿Cómo contribuyen las habilidades personales a la productividad de los servicios de justicia en la Corte Superior de Justicia Cajamarca, año 2025?

¿Cómo contribuyen las habilidades interpersonales a la productividad de los servicios de justicia en la Corte Superior de Justicia Cajamarca, año 2025?

¿Cómo contribuyen el trabajo en equipo a la productividad de los servicios de justicia en la Corte Superior de Justicia Cajamarca, año 2025?

1.3. Justificación

1.3.1. Justificación teórica – científica y epistemológica

A nivel teórico, toma como paradigma la teoría del capital desarrolladas por Becker (1964), quien expandió formalmente la teoría del desempeño del recurso humano en su obra "Human Capital" quien interpreta la educación y la formación como inversiones que realizan individuos racionales con el objetivo de aumentar su eficiencia productiva y sus ingresos. y además sirva como antecedente para el desarrollo investigaciones relacionadas.

Científica, la presente investigación utiliza el método científico en base a la formulación del problema y la secuencia lógica hasta la contrastación de la hipótesis y conclusiones; permitirá recoger conceptos y relacionar variables sobre el desempeño del recurso humano y la productividad siendo de utilidad para los investigadores científicos, las empresas y las entidades públicas que deseen información actualizada sobre las variables de estudio.

1.3.2. Justificación técnica-práctica

La investigación es de importancia técnica-práctica debido a que permitirá mejorar los procesos de productividad del recurso humano basado en aprovechar sus conocimientos; aporta al mejoramiento de la comunicación entre el funcionario y los colaboradores, mejorará el cumplimiento de objetivos, debido a que se concentra la atención en el desempeño del recurso humano, esto permitirá mejorar los servicios de justicia, optimizar recursos y además simplificar trámites burocráticos.

1.3.3. Justificación personal

La formación académica recibida en la EAP de Economía ha generado capacidades y competencias que me permitirán conocer y comprender el entorno actual de las entidades públicas en Cajamarca, capacidades que me motivarán a investigar sobre el desempeño

del recurso humano y su productividad en la presente tesis, de modo tal que permitan constituir la base teórica para futuras investigaciones respecto al tema.

Para la Corte Superior de Justicia de Cajamarca por el interés en la dirección del recurso humano de su ámbito de influencia de modo que se puedan mejorar los servicios de justicia brindados al ciudadano.

Asimismo, afianzar mis conocimientos e interés personal por contrastar teorías respecto a cómo mejorar el recurso humano en el entorno en donde convivo y me desarrollo.

1.4. Delimitación del problema: espacio - temporal

Espacial

La Corte Superior de Justicia de Cajamarca está ubicado en el departamento de Cajamarca, situado en la zona norte del país, cubre una superficie de 33,318 Km², que representa el 2,6 por ciento del territorio nacional. Políticamente está dividido en 13 provincias y 127 distritos, siendo su capital la ciudad de Cajamarca.

El territorio comprende dos regiones naturales, sierra y selva, siendo predominante la primera. La altura de la región Cajamarca oscila entre los 400 m.s.n.m., (distrito de Choros - provincia de Cutervo) y los 3,550 m.s.n.m., (distrito Chaván - provincia de Chota). El relieve cajamarquino es muy accidentado debido a que su territorio es atravesado de sur a norte por la cordillera occidental de los andes.

Respecto a su población, según las proyecciones poblacionales del INEI al 2017, Cajamarca albergaba una población de 1'529,755 habitantes, lo que representa el 4.9% de la población nacional.

Temporal: La delimitación temporal, está comprendida el año 2025.

Temática: La investigación se enfoca en analizar la teoría del desempeño del recurso humano y su interrelación con la productividad de los servicios de justicia.

1.5. Limitación del estudio

Uno de las principales limitantes de esta investigación fue la heterogeneidad propia de los colaboradores en la Corte Superior de Justicia Cajamarca. La variabilidad de las competencias de los empleados y los contextos laborales específicos puede haber influido en los resultados. Esto limita la generalización de las conclusiones a otros entornos judiciales o instituciones con dinámicas organizacionales diferentes.

Además, el enfoque en las dimensiones seleccionadas de desempeño del recurso humano y productividad puede no considerar plenamente factores externos que también impactan el rendimiento, como la infraestructura tecnológica, la carga procesal o las políticas públicas relacionadas con el sistema judicial. Estas variables no controladas podrían influir en la relación observada entre las competencias de los colaboradores y la productividad.

De igual modo las percepciones de los participantes sobre sus propias competencias y productividad pueden estar sesgadas debido a la deseabilidad social o la falta de autoconciencia. Esto podría influir en la calidad de los datos recolectados a través de cuestionarios o entrevistas, afectando la precisión del análisis y la validez de las conclusiones.

1.6. Objetivos de la investigación

1.6.1. Objetivo general

Determinar la contribución del desempeño del recurso humano en la productividad de los servicios de justicia en la Corte Superior de Justicia Cajamarca del Distrito, año 2023.

1.6.2. Objetivos específicos

- a. Determinar el aporte de la dimensión habilidades personales en la productividad del servicio de justicia en la Corte Superior de Justicia Cajamarca, año 2025.

- b. Determinar el aporte de la dimensión habilidades interpersonales en la productividad del servicio de justicia en la Corte Superior de Justicia Cajamarca, año 2025.
- c. Determinar el aporte de la dimensión trabajo en equipo en la productividad del servicio de justicia en la Corte Superior de Justicia Cajamarca, año 2025.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

A nivel internacional

Garcia (2020). *“Recurso humano y su aportación al resultado de la empresa: análisis en el sector industrial”*. (Tesis Doctoral). Universidad de Valladolid, España. El objetivo fue analizar si los conocimientos redundan en mayores beneficios para la empresa; analizar las capacidades como fuente de generación de recurso humano y su aportación al resultado de la empresa y analizar las habilidades de los empleados como variable influyente en la mejora del beneficio. mediante la aplicación de la metodología de mínimos cuadrados generalizados factibles y la regresión de Prais-Winsten con corrección de problemas de correlación y heterocedasticidad. La muestra utilizada proviene de la base de datos Asset 4 de Thomson Reuters Datastream para un período temporal de 2007 a 2014 del sector industrial europeo. La tesis concluye entre otros aspectos que mayores conocimientos de los empleados redundan en mayor productividad de los empleados y, por tanto, en mejores resultados para la empresa, el coeficiente obtenido por ambas técnicas para la variable que representa los conocimientos que, en este caso, ha sido el de los costes en formación, es muy bajo, asimismo se determinó que mayores habilidades de los empleados implican un mayor beneficio para la empresa.

Rodríguez (2023). *“El valor del recurso humano: las prácticas estratégicas y su maximización en la contribución al desempeño organizacional”*, de la Universidad del Turabo, Gurabo, Puerto Rico. Tuvo como fin desplegar un modelo teórico práctico que asiente la gestión estratégica e integrada de la función de RRHH con respecto a los objetivos y estrategias de la compañía sobre un marco de maximización y contribución

del cometido del recurso humano. El estudio validó que la gerencia de RRHH se definió como ese sistema integrado de acciones formales que tienen como objetivo el de asegurar el uso eficiente y efectivo del talento intelectual con el propósito de llegar a los resultados esperados y metas de la organización.

Coello (2024) en su tesis “*Condiciones laborales que afectan el recurso humano de los asesores de American Call Center (ACC) del Departamento Inbound Pymes, empresa contratada para prestar servicios a Conecel (CLARO)*”, argumenta que existen deficiencias en la gestión del recurso humano por lo que la productividad de los trabajadores ha resultado negativa en los últimos meses, por ello plantea la necesidad de evaluar y mejorar las condiciones laborales de la empresa en estudio. El estudio concluye que el personal que labora en la empresa muestra un grado de insatisfacción negativo, lo cual es reflejo de la falta de capacitación para el desempeño de sus funciones, además de la mala comunicación interna y la carencia de motivación, por ello es necesario que se mejore la gestión del recurso humano para que exista una planificación adecuada dentro de la organización. (p.37).

A Nivel Nacional:

Lujan (2023) en su tesis titulado “*Gestión del recurso humano y retención del personal de la Empresa Santa Martha S.A.C. del distrito de San Juan de Lurigancho, 2022*” [Universidad Tecnológica del Perú] considera como objetivo general fundamentar la relación entre los elementos del recurso humano y la retención del personal en la Empresa Santa Martha S.A.C. durante el 2022. El tipo de investigación realizada fue un estudio de alcance descriptivo, de enfoque cuantitativo, con un diseño correlacional no experimental de corte transversal y tipo probabilística. La población considerada fue de 85 colaboradores con contrato vigente y fue escogida una muestra de 70 empleados en servicio activo. Como instrumento de medición de datos se utilizó el cuestionario de

escala tipo Likert. La técnica utilizada para la obtención de datos fue la encuesta y el resultado de confiabilidad fue corroborado a través de la estadística descriptiva. En el análisis se utilizó el software informático SPSS mediante la versión 24 para Microsoft Windows. El método utilizado fue el hipotético deductivo y, por último, una vez obtenida la información deseada para el análisis de datos se utilizó la prueba no paramétrica Rho de Spearman a fin de determinar la correlación de las variables de estudio gestión del recurso humano y retención del personal. Como resultado de la presente investigación se indica que si existe relación entre la gestión del recurso humano y la retención del personal, por lo que se comprueba la hipótesis formulada para las dos variables, con un coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0,658, y cuyo valor de $p = 0,045$ que es menor al valor de $\alpha = 0,05$. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna y se concluye en que si existe una correlación moderada, entre la variable Gestión del Recurso Humano y Retención del Personal.

More (2021) “*Gestión del recurso humano para la mejora del desempeño laboral en la empresa Ángel Divino, Chiclayo 2019*”. (Tesis de pre grado). Universidad Señor de Sipan. El objetivo de la investigación fue proponer estrategias de gestión de recurso humano que permita mejorar de manera significativa el desempeño laboral en la empresa Ángel Divino, Chiclayo 2016. La metodología se desarrolló de acuerdo a un estudio de tipo descriptivo, donde se ha considerado un diseño no experimental, considerando como muestra a 123 trabajadores de la empresa Ángel Divino a quienes se aplicó una encuesta utilizando el cuestionario tipo Likert. Los resultados sobre el diagnóstico de la situación actual del desempeño laboral en la empresa Ángel Divino, indicaron que la mayor parte de los trabajadores cumplen con las actividades asignadas (71%), sin embargo, existe un grupo con quienes se presenta deficiencias dentro del trabajo (29%), debido al desconocimiento y la falta de capacitación para desempeñar sus actividades. Al finalizar

se llegó a la conclusión que la elaboración del plan de gestión de recurso humano para la mejora del desempeño laboral en la empresa Ángel Divino, está establecido con un plan de trabajo donde se considera la organización y la integración del recurso humano con el fin de que la productividad sea la esperada

Valentín (2022) "*Gestión del recurso humano y desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2021*" (Tesis de pre grado). Universidad Inca Garcilaso de la Vega. La tesis tuvo como finalidad contribuir a la mejora del desempeño laboral de los trabajadores que prestan servicios en el ámbito de la Red de Salud Huaylas Sur, a través de una adecuada gestión del recurso humano, en cuanto al proceso de incorporación y selección de personal, capacitación, evaluación del trabajo e incentivando a los que destacan en sus labores, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales. Planteó como objetivo determinar de qué manera la gestión del recurso humano influye en el desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2021. Para su desarrollo se utilizó el tipo de estudio no experimental transversal, de nivel explicativo, debido a que la investigación se realizó sin la manipulación deliberada de las variables, y solo se observan en su ambiente natural, en un momento para después describir, analizar y determinar la influencia de las variables de estudio. La población de estudio estuvo conformada por el personal asistencial y administrativo del ámbito de la Red de Salud Huaylas Sur, en un número de 161 personas, a quienes se les aplicó la encuesta sobre gestión del recurso humano y desempeño laboral; para el análisis de los datos se empleó tablas de contingencia, gráfico de barras, análisis estadísticos: Prueba de Chi – cuadrado. Según las pruebas estadísticas, se concluye que el nivel de influencia de la gestión del recurso humano en el desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, es altamente significativa.

A Nivel Local:

Pajares (2022) "*Modelo de evaluación del desempeño del personal administrativo en la Universidad Nacional de Cajamarca*" (Tesis Doctoral). Universidad Nacional de Cajamarca. La investigación, planteó como objetivo identificar la necesidad de contar en la Universidad Nacional de Cajamarca con un Modelo de evaluación del desempeño del personal administrativo, lo cual se evidenció a la luz de las opiniones emitidas por este personal, el mismo que manifiesta que hay un empirismo de parte de los responsables de la oficina de personal, ya que no se aplica una evaluación técnico - profesional, lo cual es sumamente preocupante habida cuenta que es fundamental para mantener, promocionar o contratar al personal, así como para establecer una escala remunerativa objetiva y justa. Para la investigación se aplicó una encuesta a 62 trabajadores administrativos y mediante el método deductivo e inductivo se consiguió identificar la problemática en este aspecto crucial de los procesos de personal, como por ejemplo se manifiesta que no hay un modelo de evaluación, que no se toma en cuenta sus aptitudes, actitudes, capacitaciones, iniciativa, tiempo de servicios, grado de instrucción, en la evaluación del desempeño, bien para promoción interna, renovación de contrato , categorización, re categorización, nivel remunerativo , lo cual ocasiona un gran descontento en perjuicio del clima laboral de la institución, que afecta a los clientes internos y externos, metas personales de los servidores y el cumplimiento de metas institucionales. La tesis concluye que el modelo de valuación permite una vez efectuado el proceso de evaluación del desempeño del personal obtener una puntuación por cada empleado calificado registrando en un cuadro de méritos y de deméritos, alineando la puntuación desde el nivel más alto al más bajo con los respectivos nombres de los empleados acreedores a estos puntajes, con dicho cuadro se hace fácil la toma de decisiones en cuanto a las promociones, rotaciones,

aumentos por méritos, planes de capacitaciones, programas de incentivaciones y tener el inventario de personal, etc.

Ramírez (2020). *“Competencias gerenciales del director y la calidad educativa en la institución educativa N° 16093 “José Gálvez” Chunchuquillo – Colasay, 2019”*. (Tesis Maestría). Universidad Nacional de Cajamarca. El objetivo que planteó fue estudiar la correlación entre las Competencias Gerenciales del Director y la Calidad Educativa en la Institución Educativa N° 16093 “José Gálvez” Chunchuquillo – Colasay, 2014. La hipótesis fue si existe relación significativa entre las competencias gerenciales del Director y la calidad educativa en la Institución. Los resultados de la correlación de variables demuestran que el valor de Chi-cuadrado igual a 0,733 nos indica que existe correlación positiva significativa lo cual implica que los cambios de las competencias del director influyen en la organización y gestión de la Institución Educativa. Los resultados de la investigación demuestran que los objetivos se han cumplidos y la hipótesis confirmada.

2.2. Marco normativo

En el Perú, el marco legal que regula la administración de justicia se encuentra principalmente en la Constitución Política del Perú de 1993 y en diversas leyes que desarrollan aspectos específicos del sistema judicial. Así se tiene a:

Constitución Política del Perú de 1993: Es el principal documento que establece la organización y funcionamiento del Estado peruano, incluyendo la administración de justicia. Entre los aspectos relevantes la carta magna norma la (a) Independencia del Poder Judicial como uno de los pilares fundamentales del sistema judicial peruano; (b) Órganos del Poder Judicial que establece la estructura básica del Poder Judicial, incluyendo la Corte Suprema de Justicia, las Cortes Superiores de Justicia y los juzgados

en sus diversas especialidades; (c) Ministerio Público que es el órgano encargado de la defensa de la legalidad y de los intereses públicos.

De igual modo la administración de justicia se rige por diversas leyes dentro de las cuales se encuentra:

Ley Orgánica del Poder Judicial: Ley N° 29277 que regula la estructura, organización, competencias y funcionamiento del Poder Judicial, así como el estatuto de sus jueces y auxiliares. y Ley Orgánica del Ministerio Público: Ley N° 29165 que establece la organización, funciones, competencias y régimen del Ministerio Público, entidad encargada de la representación de los intereses generales de la sociedad, la defensa de la legalidad y los derechos fundamentales.

Código Procesal Constitucional: Ley N° 28237 que regula el proceso constitucional ante el Tribunal Constitucional, encargado de la interpretación y control de la constitucionalidad de las normas y de resolver los conflictos de competencia entre los poderes del Estado.

Códigos de Procedimientos: Tales como el Código Procesal Civil Ley N° 29308, el Código Procesal Penal Ley N° 29497, el Código Procesal Constitucional Ley N° 28237, entre otros, que regulan los procedimientos judiciales en sus respectivas materias.

Normativa complementaria: Existen diversas leyes y reglamentos que complementan la regulación de la administración de justicia, como por ejemplo leyes sobre la organización y funcionamiento de los juzgados de paz, la carrera judicial, la función jurisdiccional, etc.

Por lo señalado, el marco legal de la administración de justicia en el Perú está ampliamente regulado por la Constitución Política y diversas leyes que establecen la organización, competencias y procedimientos del Poder Judicial, el Ministerio Público y otros órganos vinculados al sistema de justicia.

2.3. Marco doctrinal

2.3.1. Teorías sobre el desempeño del recurso humano

a. Teoría de Shultz

La teoría del capital humano fue desarrollada por Theodore W. Schultz, quien en su influyente trabajo “Inversión en capital humano” (1961) sostuvo que una parte significativa del crecimiento económico no podía explicarse únicamente por el aumento del capital físico y del trabajo, sino por la mejora en la calidad de las personas. Schultz afirmó que “la inversión en capital humano es uno de los principales factores que explican el crecimiento económico” (Schultz, 1961, p. 1), destacando que los gastos en educación, salud y capacitación deben considerarse inversiones productivas y no simples costos de consumo.

El autor explica que el capital humano comprende “las capacidades adquiridas por las personas que tienen valor económico” (Schultz, 1961), las cuales se forman mediante procesos educativos formales e informales. En este sentido, señala que la educación implica costos presentes —tiempo, esfuerzo y recursos financieros— que se asumen con la expectativa de obtener mayores ingresos futuros. Schultz enfatiza que “los individuos invierten en sí mismos” cuando buscan mejorar su formación, y que dicha inversión se refleja posteriormente en mayores niveles de productividad y remuneración, evidenciando un rendimiento similar al de otros activos de capital.

Schultz argumenta que la educación presenta características particulares frente a otros bienes de capital. Indica que los beneficios derivados de la formación “se extienden a lo largo de la vida activa del individuo”, y que el diferencial de ingresos entre personas con distintos niveles educativos constituye una medida observable del rendimiento de la inversión educativa. En su análisis, sostiene que “las mejoras en la calidad del trabajo humano son resultado de inversiones deliberadas” (Schultz, 1961), lo cual refuerza la idea

de que el conocimiento y las habilidades no son innatos únicamente, sino que pueden desarrollarse y perfeccionarse mediante políticas y decisiones racionales.

Desde esta perspectiva, la teoría del capital humano establece que una persona mejor preparada posee mayores capacidades productivas, lo que incrementa su contribución a la organización y al crecimiento económico. La inversión en educación y capacitación no solo eleva los ingresos individuales, sino que también fortalece la eficiencia institucional y el desarrollo social. Por ello, el desempeño del recurso humano puede entenderse como el resultado acumulado de inversiones en formación y experiencia, convirtiéndose en un factor estratégico para mejorar la productividad en cualquier entidad pública o privada.

b. Teoría de la gestión del desempeño del recurso humano

La gestión se puede definir como todos los procesos (planificación, organización, dirección y control) llevados a cabo de manera coordinada con los recursos disponibles de la organización, permiten llegar a alcanzar los objetivos organizacionales. Al respecto Chiavenato (2007) menciona:

“La gestión constituye la manera de hacer que las cosas se hagan de la mejor forma posible, mediante los recursos disponibles a fin de alcanzar los objetivos” y luego agrega “Prácticamente, la tarea de la administración es integrar y coordinar recursos organizacionales” (p. 231).

Las instituciones sean privadas o públicas para llegar a cumplir con sus objetivos y metas, necesitan de esfuerzos humanos, los cuales deben de ser coordinados y orientados de manera oportuna. “Una mejor explicación es que la administración involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que éstas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz” (Stephen y Coulter, 2010).

La gestión del desempeño del recurso humanos no solo involucra la puesta en marcha de los procesos con que cuenta como ciencia, sino que también se hace necesario que quienes dirijan la gestión de las personas, estén en la capacidad, con las competencias necesarias (conocimientos, habilidades y destrezas), los cuales permitan realizar una buena gestión. A esto se le debe añadir los recursos económicos y materiales necesarios que brinde la organización, para las diferentes etapas y programas de gestión de personal.

La gestión de desempeño del recurso humano consiste, por tanto, en la planificación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización represente el medio que permite a las personas que colaboren en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente esté con el trabajo (Montes & Gonzáles, 2006).

Por otro lado, la gestión de desempeño del recurso humano va cambiando su enfoque desde su nacimiento, tal es, que ahora se reconoce a las personas en su real dimensión, como seres que pueden realizar sus trabajos de forma independiente y cooperar con la organización. Por tanto, no son simples recursos a los cuales se debe de administrar, como años anteriores se suponía. Al respecto Chiavenato (2009) menciona:

“La antigua administración de Recursos humanos cede su lugar a un nuevo enfoque: La Gestión del desempeño del recurso humano, con esta nueva concepción, las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales y son consideradas como capital que aportan inteligencia, personalidad conocimientos, habilidades, competencias, aspiraciones y percepciones singulares” (p.13).

La gestión del desempeño del recurso humano constituye un proceso estratégico dentro de las organizaciones, orientado a alinear los objetivos individuales con los objetivos institucionales. En este sentido, Chiavenato señala que “la administración de recursos humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los

aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño” (Chiavenato, 2009, p. 9). Desde esta perspectiva, la gestión del desempeño promueve la colaboración eficaz, el compromiso y la motivación de los trabajadores, factores que resultan determinantes para alcanzar la competitividad y el éxito organizacional; la gestión del desempeño del recurso humano en la ciencia económica reconoce a las personas como nuevos socios, colaboradores, quienes invierten su esfuerzo, su conocimiento a fin de cumplir con las tareas adecuadamente y así lograr alcanzar los objetivos organizacionales.

c. Teoría de Katz

Según Katz (1977), cualquier persona que se dedique a desarrollar una actividad laboral debe manejar al menos tres habilidades para lo cita la teoría de Katz quien agrupa a las habilidades en tres categorías:

- (i) Las habilidades técnicas, incluyen el uso de conocimientos específicos y la facilidad para aplicar técnicas relacionadas con el trabajo y los procedimientos. Las habilidades técnicas se relacionan con el hacer, es decir, con el trabajo con “objetos”, ya sean físicos, concretos o procesos materiales. Algunas de ellas pueden ser las habilidades en contabilidad, programación de computadoras, ingeniería, etcétera.
- (ii) Las habilidades humanas, se relacionan con el trato con las personas, y se refieren a la facilidad de relación interpersonal y grupal. Incluyen la capacidad de comunicarse, de motivar, coordinar, dirigir y resolver conflictos personales o grupales, en otras palabras, se refieren a la interacción personal. El desarrollo del trabajo en equipo, la incentivación a la participación sin temor, y el desarrollo de las personas son ejemplos característicos de dichas habilidades. Podemos decir que en conclusión se trata de saber trabajar con personas y por medio de ellas.
- (iii) Las

habilidades conceptuales, implican una visión de la organización o de la unidad organizacional de manera conjunta, la facilidad de trabajar con ideas, conceptos, teorías y abstracciones. Un administrador con habilidades conceptuales se encuentra apto para comprender las diversas funciones de la organización y complementarlas entre sí. Puede entender cómo se relaciona la organización con el ambiente y cómo afectan los cambios en una parte de ellas a las demás. Las habilidades conceptuales se relacionan con el pensamiento, el razonamiento, el diagnóstico de las situaciones y la formulación de alternativas para la solución de problemas (p. 267).

d. Teoría de Whetten y Cameron

Whetten y Cameron (2011) son investigadores y autores de la obra cuyo título es Desarrollo de Habilidades Directivas, en la cual sostuvieron que estando en medio del avance tecnológico les dan importancia a las relaciones humanas, es decir a las relaciones laborales entre los directivos y los trabajadores, aclarando que las habilidades son las mismas hoy que hace un siglo.

Su investigación resaltó alrededor de 60 habilidades de los directivos eficaces que se resumieron en 13 habilidades que encajan en cuatro grupos, sin importar su jerarquía o si laboran en el sector público, privado, salud o educación. Refieren que las habilidades directivas están asociadas al conocimiento y a las relaciones interpersonales, en sí misma “la habilidad es el producto de la aptitud multiplicada por la capacitación y los recursos”, explicaron además que: Las habilidades directivas son el vehículo mediante el cual la estrategia y la práctica de la administración, las herramientas y las técnicas, los atributos de la personalidad y el estilo trabajan para producir resultados eficaces dentro de las organizaciones. En otras palabras, las habilidades directivas son los bloques de construcción sobre los que descansa la administración efectiva. (p. 327)

El resultado final de su investigación concluyó que dentro de los 04 grupos de habilidades directivas destacan 13 habilidades personales, interpersonales y grupales que conforman los fundamentos de una práctica directiva eficaz.

- i) Recurso personal, dentro de este grupo de habilidades, están consideradas, el desarrollo del autoconocimiento, manejo del estrés personal y la solución analítica y creativa de los problemas, ii) Habilidades interpersonales, destacan en este grupo de habilidades el establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo, ganar poder e influencia, motivación de los demás y manejo de conflictos, iii) Trabajo en equipo, se consideran el facultamiento y la delegación, la formación de equipos efectivos y el trabajo en equipo y liderar el cambio positivo y habilidades específicas de comunicación, la elaboración de prestaciones orales y escritas, realización de entrevistas y la conducción de reuniones de trabajo. (p. 9-18)

2.3.2. Teorías sobre la productividad

a. Teoría de la productividad laboral según Campbell

El modelo teórico propuesto por (Campbell P., 1993, págs. 164-167), propone que “la productividad laboral es la acción y no los resultados de la misma”. El autor señala que el conocimiento declarativo, el conocimiento de los procedimientos, las destrezas y la motivación, son primordiales para determinar una conducta y establece ocho componentes para la productividad, los cuales son: rendimiento de la tarea específica del puesto, rendimiento de tareas no específicas del puesto, rendimiento de la tarea de comunicación oral y escrita, demostración del esfuerzo, mantenimiento de la disciplina personal, facilitar el desempeño del equipo y de los pares, supervisión, liderazgo y administración.

b. Teoría de Productividad Laboral según Earley y Shalley

La teoría de la *motivación cognitiva* desarrollada por Earley y Shalley (1991) define “la productividad laboral como una ampliación del establecimiento de metas”. Explica el procedimiento por el cual las metas organizacionales influyen en el rendimiento laboral, y como éstas se transforman en acciones. Por otro lado, también proponen que existen dos partes que conforman la productividad, la primera es de formulación, evaluación e internalización de las metas laborales y la segunda, es de desarrollo y ejecución de planes de acción. De acuerdo a lo establecido por el autor nos indica el procedimiento por el cual todas las metas organizacionales influyen de alguna manera en la productividad laboral y cómo estas metas se transforman en acciones para poder lograr el cumplimiento de estas.

2.3.3. Las dimensiones del desempeño del recurso humano

Dimensión 1: Habilidades personales

Los conocimientos y destrezas personales son conocidas también como competencias personales, y se puede definir como la capacidad de la persona para ejercer adecuadamente el puesto al que se encuentra adscrito. Este desempeño supone que la persona tiene una serie de conocimientos, y que sabe desarrollarlos a través de la práctica de cara a la adquisición de determinados estándares de desempeño.

Las habilidades personales de los gerentes implican la capacidad para asumir un cargo directivo que requiere trabajar con subordinados, en tal sentido es necesario que el gerente desarrolle habilidades personales que les permitan alcanzar altos niveles de desempeño, estas habilidades incluyen entre otras:

a. Desarrollo de autoconocimiento:

Referido al conocimiento del yo interno se ha considerado un aspecto central del comportamiento humano.

Messenger (como se citó en Whetten y Cameron 2011) escribe: “Aquel que gobierne a los demás, antes debe ser amo de sí mismo”. (p. 57) tratando de explicar que para poder asumir cargo directivo primero es necesario conocerse a sí mismo antes de conocer a los demás.

b. Manejo de estrés personal

Los autores Whetten y Cameron (2011) describen “el manejo del estrés permite controlar nuestros estados de ánimo y planificar mejor el tiempo, habilidad personal que muchas veces no se da la importancia necesaria, pero marcan la diferencia respecto a un directivo competente” (p. 112). “Una forma de entender la dinámica del estrés consiste según Lewin (1951). En pensar en éste como el producto de un campo de fuerza” (Whetten y Cameron, 2011, p. 113).

c. Solución analítica y creativa de problemas

En la vida nos enfrentamos a problemas por resolver, la habilidad y capacidad que posee una persona para proponer y aplicar una solución genera grandes beneficios y ahorros a las organizaciones y permite la innovación y la mayor productividad.

De igual modo citando a Los autores Whetten y Cameron (2011)

“La solución de problemas es una habilidad indispensable en casi todos los aspectos de nuestra vida. Rara vez pasa una hora sin que un individuo se enfrente a la necesidad de resolver algún tipo de problema. En particular, el trabajo de un directivo implica resolver problemas” (p. 174).

Dimensión 2: Relaciones interpersonales

Según Project Management Institute (PMI, 2008) indica que:

“Las relaciones interpersonales requieren de la habilidad para comprender a las personas, conocer sus actitudes y motivaciones. Representan la habilidad de convivir en el trabajo, para trabajar y consolidar el esfuerzo cooperativo con los

miembros del proyecto y todos los grupos con los que el equipo del proyecto interactúe. Estas habilidades son críticas para la ejecución efectiva en un proyecto con un entorno desafiante” (p. 37).

Las relaciones interpersonales en el ámbito laboral comprenden diversas características fundamentales que contribuyen al desempeño eficaz del recurso humano. Entre ellas destacan la comunicación de apoyo, la capacidad de influir, la motivación de los demás y el manejo de conflictos, todas orientadas a fortalecer la cooperación, la productividad y la satisfacción dentro de la organización.

a. Comunicación de apoyo

La comunicación de apoyo se refiere a la interacción colaborativa y positiva que se establece de manera continua en el entorno laboral. Whetten y Cameron (2011) señalan que “cuando la gente experimenta interacciones positivas (aun cuando sólo se trate de encuentros temporales), se siente contenta, revitalizada y animada. Las relaciones positivas generan energía positiva” (p. 238). Además, el desempeño del recurso humano se evidencia en la forma en que los individuos coordinan su actuar y el de los demás: “cuando uno necesita corregir el comportamiento de otro, cuando tiene que dar una retroalimentación negativa o cuando es necesario señalar los errores de otra persona, es difícil usar una comunicación que fomente y fortalezca las relaciones” (Whetten & Cameron, 2011, p. 238).

b. Ganar poder e influencia

El desarrollo del poder e influencia en el trabajo permite a los individuos orientar y guiar a sus subordinados, generando aceptación de sus ideas y promoviendo el logro de objetivos organizacionales. Al respecto, Whetten y Cameron (2011) afirman que “la diferencia entre alguien que es capaz de expresar una idea y de lograr que ésta se acepte en una empresa, y alguien incapaz de ello no depende de quién tiene la mejor idea, sino

de quién tiene habilidades políticas. Definiremos el poder como el potencial para influir en el comportamiento y ser capaz de hacer que las cosas sucedan” (p. 283).

c. Motivación de los demás

La motivación es un factor clave para fomentar el entusiasmo y la productividad de los equipos de trabajo. Un trabajador motivador no solo mejora su propio desempeño, sino que también eleva el compromiso de sus compañeros. Según Whetten y Cameron (2011), “la gerencia es, en otros términos, el manejo sabio de las personas. Es la imagen del ‘directivo como entrenador’ y la ‘motivación como facilitación’. Los supervisores tienden a considerar que la causa de un desempeño laboral deficiente es la falta de motivación” (p. 326). Además, los autores advierten que “los empleados no cumplen con sus expectativas de desempeño, los supervisores suelen considerar que este resultado se debe a un esfuerzo insuficiente, que muchas veces se manifiesta en términos de falta de interés o compromiso. Para evitar ser presas de diagnósticos simplistas y mal informados de los problemas en el desempeño laboral, los directivos necesitan un modelo o un marco de referencia que guíe su proceso de indagación” (Whetten & Cameron, 2011, p. 326).

d. Manejo de conflictos

El manejo de conflictos implica el uso de estrategias y actividades orientadas a prevenir la escalada de tensiones y transformar las relaciones de confrontación en relaciones de colaboración, confianza y equidad. Una gestión inadecuada de los conflictos puede afectar gravemente la convivencia organizacional y los resultados institucionales. Whetten y Cameron (2011) señalan que “una de las principales causas del fracaso en los negocios entre las empresas más grandes es que existe un acuerdo excesivo entre los altos directivos. Por lo general, tienen capacitación y experiencia similares, lo que significa que tienden a ver las situaciones de la misma manera y a buscar metas semejantes. El

conflicto interpersonal es parte esencial y omnipresente de la vida organizacional” (p. 376).

Dimensión 3: Trabajo en equipo

El trabajo en equipo constituye un elemento esencial para el desarrollo de habilidades colaborativas dentro de las organizaciones. Consiste en aprovechar las fortalezas y capacidades individuales de cada miembro, traduciéndolas en competencias colectivas que beneficien al grupo. Esta interacción no solo mejora la calidad de los resultados obtenidos, sino que también fomenta el aprendizaje continuo y el crecimiento profesional de los individuos mediante la cooperación mutua. Según Whetten y Cameron (2011), “el trabajo en equipo está referido a poder trabajar en armonía guiado por un líder, para ello el líder debe tener la habilidad de delegar; delegación significa otorgar la confianza y responsabilidad de una acción a otra persona subordinada y genera en los colaboradores un sentimiento de confianza personal; ayudar a los demás a superar sentimientos de impotencia o indefensión, y vigorizarlos para que emprendan acciones; significa activar la motivación intrínseca para realizar una actividad. Los individuos que han recibido esta delegación no sólo poseen los medios para lograr algo, sino que también tienen un concepto de sí mismos distinto del que tenían antes de recibirlo” (p. 443).

a. Formación de equipos efectivos

La creación de equipos efectivos requiere un liderazgo sólido y un entorno de confianza que permita la participación activa de todos los miembros. La experiencia en la naturaleza, como el vuelo en formación de V de los gansos, ilustra cómo la coordinación y la interdependencia entre los miembros aumentan la productividad y eficiencia de todo el grupo. Whetten y Cameron (2011) destacan que “las lecciones que nos enseñan los gansos al volar en forma de V ayudan a resaltar los atributos importantes de los equipos efectivos y del buen trabajo en equipo. Por ejemplo: los equipos efectivos

tienen miembros interdependientes. Como sucede en el caso de los gansos, la productividad y la eficiencia de una unidad entera están determinadas por los esfuerzos coordinados e interactivos de todos sus miembros” (p. 493).

Para formar un equipo de trabajo eficaz, es fundamental establecer objetivos claros, fomentar la comunicación abierta, reconocer y aprovechar las fortalezas individuales, y promover un liderazgo que delegue responsabilidades de manera estratégica. Estas acciones contribuyen a que los equipos desarrollen cohesión, aumenten la motivación intrínseca de sus miembros y mejoren los resultados organizacionales en forma sostenible.”.

Tabla 1

Dimensiones de la variable Desempeño del recurso humano

Variable	Dimensión	Citas Textuales	Indicador
Desempeño del recurso humano	Habilidades Personales	1. "El desempeño del recurso humano se traduce en el conjunto de competencias y habilidades individuales que incrementan la productividad en el lugar de trabajo." (Becker, 1993). 2. "El desarrollo de habilidades personales es clave para mejorar el rendimiento individual y colectivo dentro de una organización." (Gómez-Mejía et al., 2020).	Nivel de dominio de habilidades técnicas y específicas.
	Habilidades Interpersonales	1. "Las habilidades interpersonales, como la comunicación y la resolución de conflictos, son esenciales para fortalecer el clima organizacional." (Robbins & Judge, 2018). 2. "La interacción social efectiva fomenta el entendimiento mutuo y la colaboración en los equipos de trabajo." (Northouse, 2019).	Frecuencia de uso efectivo de comunicación y resolución de conflictos.
	Trabajo en Equipo	1. "El trabajo en equipo eficiente potencia los resultados organizacionales al combinar habilidades complementarias de los miembros." (Katzenbach & Smith, 1993). 2. "La cooperación y la confianza son factores determinantes para el éxito de los equipos de trabajo." (Lencioni, 2002).	Nivel de integración y colaboración entre miembros del equipo.

Nota. Basado en el planteamiento teórico de la tesis

b. Liderar el cambio positivo

El liderazgo en los procesos de cambio es un componente fundamental para el éxito organizacional, ya que los efectos del cambio impactan todas las áreas y niveles de la institución. La manera en que los líderes gestionan estos procesos determina si el cambio será percibido como positivo, motivador y constructivo, o como una experiencia desalentadora y caótica. Whetten y Cameron (2011) enfatizan que:

“Los efectos del cambio se hacen sentir en todas las esferas de las organizaciones. El cambio se puede ver como algo positivo o negativo, emocionante o desalentador, imprescindible o innecesario, fácil o difícil y, a menudo, todo ello a la vez. El papel de los líderes a la hora de realizar el cambio es crucial. Los jefes de equipo, proyecto, departamento y área se encuentran en una posición única y poderosa. Ellos son los líderes que deben trasladar la visión de cambio de la dirección general al personal sobre el terreno, ayudar a sus empleados a encauzar las emociones asociadas al cambio y a la transición, e influir en los agentes de cambio para lograr una coordinación y un compromiso que permitan llevar a buen puerto el esfuerzo de cambio. La palabra liderazgo a menudo se utiliza como un término que abarca todo y que describe casi cualquier comportamiento deseable de un directivo. - Buen liderazgo - es a menudo la explicación para el éxito de casi cualquier desempeño organizacional positivo. Liderar el cambio positivo es una cualidad que busca develar el potencial humano positivo” (p. 538).

En este sentido, liderar el cambio positivo implica no solo transmitir la visión estratégica de la organización, sino también apoyar a los colaboradores en la gestión de sus emociones, fomentar la adaptación proactiva y generar compromiso con los objetivos del cambio. Los líderes que ejercen esta función actúan como facilitadores del desarrollo

del potencial humano, promoviendo la innovación, la resiliencia y la mejora continua en los equipos de trabajo.”.

2.3.4. Las dimensiones de la productividad

Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (RAE, 2017), la Productividad es la: Capacidad o grado de producción por unidad de trabajo, cualidad de productivo. Smith (1776), desliza el concepto de productividad cuando analiza las causas y repercusiones de la división del trabajo, las características de los trabajadores y el desarrollo tecnológico y la innovación. Al respecto, en el libro primero de La Riqueza de las Naciones, señala que la división del trabajo es la causa más importante del progreso en las facultades productivas del trabajo, de manera que la aptitud, la destreza y la sensatez con que este se realiza, es una consecuencia de la división del trabajo.

Robbins y Coulter (2009), lo definen como el volumen total de bienes producidos, dividido entre la cantidad de recursos utilizados para generar esa producción. Se puede agregar que en la producción sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y la mano de obra, pero se debe tomar en cuenta, que la productividad está condicionada por el avance de los medios de producción y todo tipo de adelanto, además del mejoramiento de las habilidades del recurso humano.

Según Palmar, Valero y Jhoan (2014) la productividad laboral se define como “el desenvolvimiento de cada individuo que cumple su jornada de trabajo dentro de una organización, el cual debe estar ajustado a las exigencias y requerimientos de la empresa, de tal manera que sea eficiente, eficaz y efectivo, en el cumplimiento de las funciones que se le asignen para el alcance de los objetivos propuestos, consecuente al éxito de la organización”.

De acuerdo a Montejo (2009), define a la productividad laboral como “aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para lograr

los objetivos de la organización y que pueden ser medidos en términos de rendimiento y competencias de cada individuo y nivel de contribución a la empresa”. La productividad laboral es resultado de lo que una persona piensa y siente, estos factores influyen en sus acciones, en el logro de sus objetivos y las habilidades para conseguir el compromiso.

A su vez Chiavenato (2009), define la productividad laboral como “los logros de los empleados que son relevantes en el logro de los objetivos de la organización”. En efecto, afirma que un buen rendimiento laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización. Mientras que (Bittel S., 2000), plantea que “la productividad del recurso humano es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía”. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa.

La productividad es el primer objetivo de los directivos y su responsabilidad (Robbins & Culler, 2009). Los recursos son administrados por las personas, quienes ponen todos sus esfuerzos para producir bienes y servicios en forma eficiente, mejorando dicha producción cada vez más, por lo que toda intervención para mejorar la productividad en la organización tiene su génesis en las personas sus dimensiones son las siguientes:

Dimensión 1: Innovación

Las personas mejor preparadas son más innovadoras, que se entiende entonces por ser innovador, se parte entonces de la definición de teóricos, así se tiene:

las definiciones de la innovación según algunos autores destacados:

Joseph Schumpeter: Uno de los primeros economistas en abordar el tema de la innovación, Schumpeter definió la innovación como el "proceso de destrucción creativa" en el que nuevas combinaciones de recursos y tecnologías generan cambios en la

estructura económica. Para Schumpeter, la innovación es un factor clave en la dinámica del capitalismo.

Peter Drucker: Drucker, un reconocido consultor y autor en gestión, define la innovación como "el cambio que crea una nueva dimensión de desempeño". Según Drucker, la innovación no necesariamente implica inventar algo completamente nuevo, sino también la mejora continua de productos, procesos y servicios existentes.

Clayton Christensen: Christensen, un profesor de Harvard Business School, popularizó el concepto de "innovación disruptiva", que se refiere a la introducción de una nueva tecnología o modelo de negocio que transforma radicalmente un mercado existente. Según Christensen, la innovación disruptiva puede surgir de empresas emergentes o de organizaciones ya establecidas.

Von Hippel (2005) es conocido por su trabajo en innovación abierta y usuarios innovadores. Él define la innovación como "la creación, implementación y explotación exitosas de nuevas ideas". Von Hippel enfatiza la importancia de involucrar a los usuarios finales en el proceso de innovación.

Dimensión 2: Eficiencia

El cumplimiento de metas y tareas en un tiempo oportuno determina la eficiencia de las personas como un gran valor del desempeño del recurso humano, los científicos señalan:

Smith (1776) considerado el padre de la economía moderna, habló de eficiencia en términos de "mano invisible" en su obra "La riqueza de las naciones". Argumentó que la competencia libre y no regulada en el mercado lleva a una asignación eficiente de recursos, donde los precios actúan como señales para asignar recursos a sus usos más valiosos.

Baumol (2009) un economista estadounidense, habló de "eficiencia productiva" y "eficiencia asignativa" en su obra "Economía: Principios y política". La eficiencia productiva se refiere a la producción de bienes y servicios al menor costo posible, mientras que la eficiencia asignativa se refiere a la asignación de recursos de manera que maximice el bienestar social.

Samuelson (2010) es conocido por su obra "Economía". En su libro, habló de "eficiencia de asignación" y "eficiencia de producción". La eficiencia de asignación se refiere a la eficiencia en el sentido de Pareto, mientras que la eficiencia de producción se refiere a la producción de bienes y servicios al menor costo posible.

Dimensión 3: Calidad

La calidad del trabajo es la aplicación del conocimiento, la tesis toma como referencia los conceptos de calidad de autores como son:

Deming (1986) un estadístico y profesor de la Universidad de Nueva York, es conocido por su trabajo en la mejora de la calidad y la gestión de la calidad total. Para Deming, la calidad se define como "la capacidad de un producto o servicio para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente".

Juran (1992) otro pionero en la gestión de la calidad, definió la calidad como "aptitud para el uso". Según Juran, un producto o servicio de calidad es aquel que cumple o supera las expectativas del cliente y se ajusta a las especificaciones establecidas.

Crosby (1979) un consultor y autor en gestión de la calidad, definió la calidad como "cumplimiento de los requisitos". Para Crosby, la calidad se alcanza cuando un producto o servicio cumple con las especificaciones y expectativas del cliente.

Feigenbaum (1991) líder en la gestión de la calidad, definió la calidad como "el costo total de producir y mantener el producto o servicio en su forma correcta, desde la

perspectiva del cliente". Según Feigenbaum, la calidad no solo implica cumplir con las especificaciones, sino también la satisfacción del cliente y la eficiencia en los procesos.

Estas son solo algunas de las muchas definiciones de calidad que existen, y cada autor aborda el tema desde una perspectiva diferente. Sin embargo, todas estas definiciones resaltan la importancia de cumplir con las expectativas en este caso de los ciudadanos cuando acuden por un servicio de justicia, garantizar que el servicio cumpla con las especificaciones y requisitos establecidos.

Tabla 2

Dimensiones de la variable Productividad

Variable	Dimensión	Citas Textuales	Indicador
Productividad	Innovación	1. "La innovación organizacional implica la capacidad de generar nuevas ideas que mejoren los procesos y resultados." (Damanpour, 1991). 2. "La innovación es un motor clave para aumentar la productividad en las organizaciones modernas." (Schumpeter, 1934).	Frecuencia de propuestas de mejoras en los procesos laborales.
	Eficiencia	1. "La eficiencia en el trabajo consiste en optimizar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales." (Drucker, 1993). 2. "La productividad efectiva requiere procesos eficientes que minimicen los desperdicios y maximen los resultados." (Slack et al., 2020).	Tiempo promedio necesario para completar tareas asignadas.
	Calidad	1. "La calidad en el servicio depende de la consistencia y precisión en la entrega de productos o servicios." (Parasuraman et al., 1988). 2. "La percepción de calidad está directamente vinculada a la atención a los detalles y a la satisfacción del cliente." (Kotler & Keller, 2016).	Nivel de satisfacción de los usuarios del servicio judicial.

Nota. Basado en el planteamiento teórico de la tesis

2.4. Definición de términos básicos

Comunicación: se refieren a la capacidad para enviar, recibir, elaborar y emitir información, ideas, opiniones y actitudes en un ambiente laboral determinado haciendo uso de medios orales, escritos, audiovisuales.

Igualdad ante la ley: Da a entender que todos témenos los mismos derechos de poder acceder a los servicios de justicia eficientes y equitativos, como elemento esencial para garantizar la confianza en el sistema legal de nuestro país.

Productividad laboral: Es el proceso eficaz del personal que desarrolla su trabajo dentro de las organizaciones, la cual es de mucha utilidad para la organización en el logro de sus objetivos, originando en el trabajador un funcionamiento con motivación y satisfacción laboral.

Gestión del desempeño del recurso humano: Representan los procedimientos orientados a mejorar los conocimientos, destrezas y habilidades de los trabajadores en relación a la producción de un bien o servicio en particular.

Recurso humano: Conformado por los empleados, trabajadores y colaboradores quienes conforman lo que se conoce como recursos humanos de una entidad, son los que aportan con su conocimiento y mano de obra al proceso productivo.

Habilidades personales: Son los conocimientos, las competencias técnicas, psicológicas y sociales que posee un individuo para poder desempeñar una labor con éxito ya sea en el campo profesional o la vida privada.

Manejo de relaciones sociales: Se llama relación a aquella correspondencia o conexión que se establece entre algo o alguien con otra cosa o con otra persona. En tanto, las relaciones sociales son aquellas interacciones sociales que se encuentran reguladas por normas sociales entre dos o más personas, presentando cada una de ellas una posición social y desplegando un papel social.

Servicio de justicia: Se refiere a la prestación de servicios legales y judiciales a la comunidad en general. Estos servicios pueden incluir la resolución de conflictos, la aplicación de la ley, la administración de justicia y la defensa de los derechos legales de las personas. El servicio de justicia es fundamental para mantener la paz y el orden social, proteger los derechos de las personas y garantizar el cumplimiento de las leyes y normas establecidas por una sociedad.

Solución de problemas: Es cuando generamos un camino a seguir para poder resolver o hacer cambios en situaciones alrededor de un problema.

Toma de decisiones: cuando realizamos un análisis entre varias alternativas para poder seleccionar la más favorable.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo y nivel de investigación

El estudio es de tipo correlacional, ya que examina la relación entre el desempeño del recurso humano y la productividad del servicio judicial. A través del uso de modelos econométricos, se evalúa cómo las distintas dimensiones del desempeño del recurso humano impactan significativamente en los niveles de innovación, eficiencia y calidad del servicio, determinando la fuerza y dirección de estas relaciones y estableciendo vínculos empíricos entre las variables.

La investigación se desarrolla bajo un diseño transversal, al recolectar los datos en un único momento temporal durante el año 2023. Este enfoque permite capturar el estado actual de las competencias del desempeño del recurso humano y su contribución a la productividad, proporcionando una instantánea del fenómeno estudiado sin considerar cambios o evoluciones a lo largo del tiempo. (Hernández, 2014, pág. 118) su alcance es transversal ya que los datos se recopilaron en un solo momento que corresponde al año 2023.

En cuanto al enfoque, se ha utilizado el enfoque cuantitativo, teóricamente como lo indica Hernández (2014) menciona lo siguiente: “el uso de la recolección de datos para probar hipótesis con base en la mediación numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento” (p.6), por lo mencionado el estudio se asignará números a características del desempeño del recurso humano para lo cual se toma escalas de valor como referencia, lo que permite hallar estadísticas de dichas cualidades, para el caso de la productividad se considera escalas que miden su propio trabajo.

El diseño del estudio es no experimental, ya que no se manipulan las variables de manera intencional. En lugar de ello, se observan y analizan las relaciones existentes entre el desempeño del recurso humano y la productividad en su contexto natural, sin intervenir en las condiciones laborales o los procesos de la Corte Superior de Justicia de Cajamarca. Esto asegura que los hallazgos reflejen dinámicas reales y objetivas. Como explica (Hernández, 2014, pág. 152) este tipo de estudio se caracterizó por la “no manipulación deliberada de las variables por parte del investigador”. A su vez, (Kerlinger, F. y Lee, H., 2002, pág. 504) señalaron que “la investigación no experimental es la búsqueda empírica y sistemática en la que el científico no posee control directo de las variables independientes, debido a que sus manifestaciones no son manipulables”.

3.2. Objeto de estudio

Productividad de los colaboradores de la Corte Superior de Justicia de Cajamarca

3.3. Unidad de análisis

La unidad de análisis será el personal jurisdiccional encargado del servicio de justicia en la Corte Superior.

3.4. Unidad de observación

La unidad de observación será el desempeño del recurso humano en la Corte Superior de Justicia de Cajamarca.

3.5. Diseño de la investigación

Explicativa

Según (Hernández, 2014, pág. 93) los estudios explicativos permiten detallar situaciones y eventos, es decir cómo es y cómo se manifiesta determinado si tiene relación causal, no sólo persigue describir o acercarse a un problema, sino que intenta precisar las causas del mismo explicando a detalle como una variable influye o causa el comportamiento de otra variable.

Causal

Del mismo modo su nivel de estudio es causal ya que buscará asociar variables y permitirá cuantificar la causalidad entre el desempeño del recurso humano y la productividad, para ello se usará la regresión lineal que trata de establecer una relación entre una variable independiente (desempeño del recurso humano) y su correspondiente variable dependiente (productividad). Esta relación se expresa como una línea recta. No es posible trazar una línea recta que pase por todos los puntos de un gráfico si estos se encuentran ordenados de manera caótica. Por lo tanto, sólo se determina la ubicación óptima de esta línea mediante una regresión lineal. Algunos puntos seguirán distanciados de la recta, pero esta distancia debe ser mínima. El cálculo de la distancia mínima de la recta a cada punto se denomina función de pérdida.

La ecuación de una línea recta tiene la siguiente forma:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X + \varepsilon,$$

donde:

Y es la variable dependiente (productividad).

X es la variable independiente (desempeño del recurso humano).

β_0 y β_1 representan el punto de intersección y la pendiente del modelo de regresión.

ε (épsilon) representa los errores de estimación.

3.6. Nivel de la investigación

El presente estudio se clasifica en un nivel de investigación aplicada, ya que busca generar conocimientos prácticos que permitan resolver problemas específicos en el ámbito del servicio de justicia. El objetivo principal es identificar cómo el desarrollo del desempeño del recurso humano contribuye a mejorar la productividad en la Corte Superior de Justicia de Cajamarca, ofreciendo recomendaciones concretas para optimizar

el desempeño organizacional. Esta orientación hacia la aplicación directa de los hallazgos destaca su relevancia práctica en la gestión judicial.

La investigación es descriptiva, dado que detalla las características de las variables de estudio, como las dimensiones del desempeño del recurso humano (habilidades personales, habilidades interpersonales y trabajo en equipo) y de la productividad (innovación, eficiencia y calidad). Se enfoca en analizar estas dimensiones para describir su estado actual en el contexto de la Corte Superior de Justicia de Cajamarca, proporcionando un panorama claro sobre las competencias y niveles de desempeño de los colaboradores.

3.7. Población y muestra

Población: Está conformada por los 103 trabajadores de la Corte Superior de Justicia de Cajamarca en sus diferentes modalidades de contratación.

Muestra: La muestra se seleccionará por conveniencia debido a que el servicio de justicia es desarrollado directamente por el personal especializado denominado personal jurisdiccional (profesionales en el ámbito legal) en tal sentido la muestra se considerará a 76 colaboradores que se encuentran en el grupo ocupacional jurisdiccional en la Corte Superior de Justicia de Cajamarca. La razón de dicha selección debe a que el estudio busca evaluar la productividad del servicio de justicia tomado al personal especializado que están directamente relacionados con dicho servicio, excluyendo a personal de apoyo y de servicios.

3.8. Métodos generales de la investigación

La tesis desarrollara los siguientes métodos de investigación

Método hipotético deductivo:

Se basa en contrastar, con el uso de la lógica y el racionalismo crítico, las teorías o leyes generales generadas en base a datos empíricos, sin considerarlas verdaderas en su

totalidad, (Popper, 1980, p. 262). El método contempla el contraste de hipótesis basado en plantear un problema y formular correctamente las hipótesis y las consecuencias observacionales que se derivan permite, a través del análisis empírico-documental, hacer el contraste estadístico hasta dar con la respuesta, o acercarse a ella.

Basado en este método la investigación desarrollara los siguientes procedimientos:

- a. Observará la productividad del servicio de justicia.
- b. Crear una hipótesis para explicar dicho fenómeno de productividad (inducción) en función del desempeño del recurso humano
- c. Deducir consecuencias o implicaciones más elementales de la propia hipótesis (deducción)
- d. Comprobar o refutar los enunciados deducidos mediante el análisis estadístico de los datos (inducción)

Método analítico - sintético

Este método se refiere a dos procesos intelectuales inversos que operan en unidad: el análisis y la síntesis. El análisis es un procedimiento lógico que posibilita descomponer mentalmente las variables capitales humano y productividad en sus partes y cualidades, en sus múltiples relaciones, propiedades y dimensiones. Permite estudiar el comportamiento de cada parte. La síntesis es la operación inversa, que establece mentalmente la unión o combinación de las partes previamente analizadas y posibilita descubrir relaciones y características generales entre los elementos de la realidad tratando de establecer en este caso la contribución de una variable desempeño del recurso humano sobre la otra que es la productividad. Funciona sobre la base de la generalización de algunas características definidas a partir del análisis. Debe contener solo aquello estrictamente necesario para comprender lo que se sintetiza.

3.9. Técnicas e instrumentos de recopilación de información

Para esta investigación se utiliza la técnica del análisis documental según (López y Fachelli, 2015, pág. 8) “el análisis de documentos se considera en primera instancia como una técnica de recolección de datos a través de la evaluación de los sujetos cuya finalidad es la de obtener de manera sistemática medidas sobre los conceptos que se derivan de una problemática de investigación previamente construida”. El instrumento para la recopilación de la información es el fichaje documental y la elaboración de base de datos información que permitirá la tabulación de series de datos transversales y construcción de indicadores. La fuente principal de información será el legajo personal de colaborador que se encuentra en la oficina de recursos humanos.

3.10. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información

Implica elaborar un plan detallado de procedimientos que conduzcan a reunir datos con un propósito específico para ello se utilizara el software SPSS 25 para elaborar tablas, figuras y estimar el modelo de regresión lineal.

3.11. Hipótesis y variables

Formulación de la hipótesis general

El desempeño del recurso humano contribuye positivamente en la productividad del servicio de justicia en la Corte Superior de Justicia Cajamarca, año 2025.

Formulación de hipótesis específicas

H1: Las habilidades personales contribuye positivamente en la productividad del servicio de justicia en la Corte Superior de Justicia Cajamarca, año 2025.

H2: Las habilidades interpersonales contribuye positivamente en la productividad del servicio de justicia en la Corte Superior de Justicia Cajamarca, año 2025.

H3: El trabajo en equipo contribuye positivamente en la productividad del servicio de justicia en la Corte Superior de Justicia Cajamarca, año 2023.

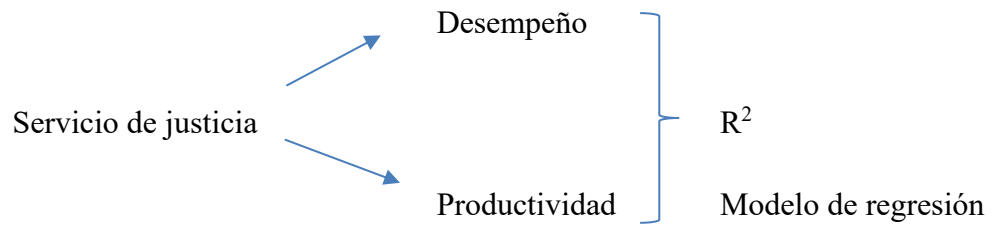
3.12. Las variables de estudio

Variable 01: Productividad en el servicio público de justicia

Variable 02: Desempeño del recurso humano

La relación funcional del modelo que contratará la hipótesis de la investigación será

:



$$\text{Productividad} = f(\text{Desempeño del recurso humano})$$

3.13. Matriz de operacionalización de las variables

Tabla 3

Matriz de operacionalización de las variables

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Índice
Desempeño del recurso humano	Según Becker (1993), "el desempeño del recurso humano se refiere al conjunto de habilidades, conocimientos y competencias adquiridas por los individuos que incrementan su capacidad para realizar actividades productivas de forma eficiente."	Habilidades Personales	Dominio de habilidades técnicas y específicas.	Nivel de dominio de habilidades técnicas y específicas.
		Habilidades Interpersonales	Uso efectivo de comunicación y resolución de conflictos.	Frecuencia de uso efectivo de comunicación y resolución de conflictos.
	Schultz (1961) argumenta que "la inversión en recurso humano, como la educación y la capacitación, constituye uno de los factores clave para el crecimiento económico y el desarrollo social.".	Trabajo en Equipo	Integración y colaboración entre miembros del equipo.	Nivel de integración y colaboración entre miembros del equipo.
Productividad	“La productividad es un indicador crítico que mide la eficiencia de los recursos utilizados para generar resultados en las organizaciones” (Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2020, p. 122).	Innovación	Capacidad de propuestas de mejoras en los procesos laborales.	Frecuencia de propuestas de mejoras en los procesos laborales.
		Eficiencia	Tiempo usado para completar tareas asignadas.	Tiempo promedio necesario para completar tareas asignadas.
	“La innovación y la eficiencia en el uso de los recursos operativos son factores clave para maximizar la productividad en entornos complejos” (Slack, Brandon-Jones, & Johnston, 2020, p. 98).	Calidad	Satisfacción de los usuarios del servicio judicial.	Nivel de satisfacción de los usuarios del servicio judicial.

3.14. Matriz de consistencia metodológica

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variable	Dimensiones	Indicadores	Metodología	Población y Muestra
Problema general ¿Cómo contribuye el desempeño del recurso humano a la productividad de los servicios de justicia en la Corte Superior de Justicia Cajamarca, año 2023?	Objetivo general Analizar la contribución del desempeño del recurso humano en la productividad de los servicios de justicia en la Corte Superior de Justicia Cajamarca del Distrito, año 2023.	Hipótesis general El desempeño del recurso humano contribuye positivamente en la productividad del servicio de justicia en la Corte Superior de Justicia Cajamarca, año 2023.	Desempeño del recurso humano	Habilidades Personales	Dominio de habilidades técnicas y específicas.	Metodología: Descriptiva No experimental Transversal	Población: Está conformada por los 103 trabajadores de la Corte Superior de Justicia de Cajamarca
Problemas específicas ¿Cómo contribuyen las habilidades personales a la productividad de los servicios de justicia en la Corte Superior de Justicia Cajamarca, año 2023? ¿Cómo contribuyen las habilidades interpersonales a la productividad de los servicios de justicia en la Corte Superior de Justicia Cajamarca, año 2023? ¿Cómo contribuyen el trabajo en equipo a la productividad de los servicios de justicia en la Corte Superior de Justicia Cajamarca, año 2023?	Objetivos Específicos a. Determinar el aporte de la dimensión habilidades personales en la productividad del servicio de justicia en la Corte Superior de Justicia Cajamarca, año 2023. b. Determinar el aporte de la dimensión habilidades interpersonales en la productividad del servicio de justicia en la Corte Superior de Justicia Cajamarca, año 2023. c. Determinar el aporte de la dimensión trabajo en equipo en la productividad del servicio de justicia en la Corte Superior de Justicia Cajamarca, año 2023.	Hipótesis Específicas H1: Las habilidades personales contribuye positivamente en la productividad del servicio de justicia en la Corte Superior de Justicia Cajamarca, año 2023. H2: Las habilidades interpersonales contribuye positivamente en la productividad del servicio de justicia en la Corte Superior de Justicia Cajamarca, año 2023. H3: El trabajo en equipo contribuye positivamente en la productividad del servicio de justicia en la Corte Superior de Justicia Cajamarca, año 2023.		Habilidades Interpersonales	Uso efectivo de comunicación y resolución de conflictos.	Tipo de investigación Aplicada. Correlacional	Muestra: 76 colaboradores del grupo ocupacional jurisdiccional.
				Trabajo en Equipo	Integración y colaboración entre miembros del equipo.	Modelo Econométrico:	Unidad de análisis: Personal jurisdiccional .
			Innovación	Capacidad de propuestas de mejoras en los procesos laborales.	La productividad depende de las dimensiones del desempeño del recurso humano	Unidad de observación La productividad y el desempeño del recurso humano en la Corte Superior de Justicia de Cajamarca	
			Productividad	Eficiencia	Tiempo usado para completar tareas asignadas.	Método Hipotético Deductivo Analítico sintético	
				Calidad	Satisfacción de los usuarios del servicio judicial.		

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados de las variables de estudio para el periodo tomando los resultados del trabajo de campo posibilitan la discusión de resultados determinando interrelacionar las variables y sus dimensiones en base a los objetivos propuestos en la tesis.

3.15. Resultados de las variables de estudio

La tabla muestra la relación entre el desempeño del recurso humano y la Productividad en el servicio de justicia, evidenciando una marcada correlación positiva, aunque no perfectamente lineal, según los datos presentados. En el nivel bajo, el 22% de los colaboradores se ubican con menor desarrollo en competencias personales, interpersonales y de trabajo en equipo, mientras que el 20% alcanza niveles bajos de productividad. Esto refleja en dicho grupo de colaboradores una insuficiencia en habilidades clave que impacta negativamente en la capacidad para innovar, trabajar de manera eficiente y garantizar calidad en el servicio judicial.

Tabla 4

Resultados de las variables Desempeño del recurso humano y Productividad

Categoría	Frecuencia		Porcentaje	
	DESEMPEÑO DEL RECURSO HUMANO	PRODUCTIVIDAD	DESEMPEÑO DEL RECURSO HUMANO	PRODUCTIVIDAD
Bajo	17	15	22%	20%
Medio	32	39	42%	51%
Alto	27	22	36%	29%
Total	76	76	100%	100%

Nota. Elaborado en base al estudio de campo

En el nivel medio, el 42% de los colaboradores cuentan con un desarrollo moderado de desempeño del recurso humano, correlacionándose con un 51% que alcanza una productividad media. Este rango concentra la mayoría de los casos, sugiriendo que el

desarrollo parcial de competencias técnicas y sociales logra avances importantes en los resultados laborales, pero aún deja espacio para mejoras sustanciales. En este nivel, la implementación de programas de fortalecimiento de habilidades podría ser clave para elevar el desempeño hacia niveles superiores.

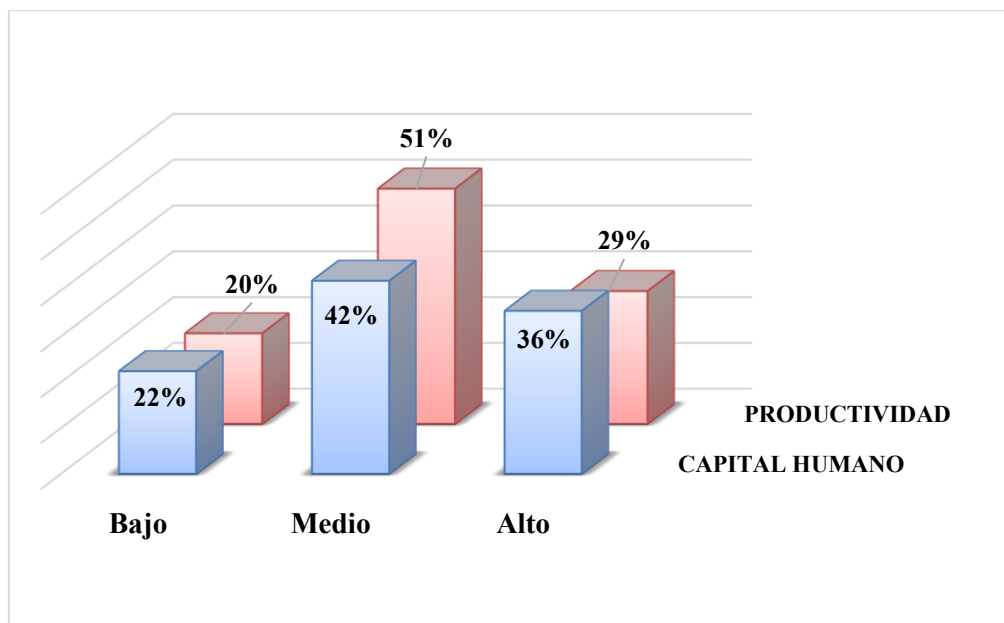
Para el nivel alto, el 36% de los colaboradores alcanzan un desarrollo óptimo de desempeño del recurso humano, mientras que solo el 29% logra una productividad máxima. Este desbalance sugiere que, aunque el desempeño del recurso humano es un componente crítico, no es el único factor que determina el rendimiento laboral. Elementos externos como la infraestructura, los recursos tecnológicos y los procesos administrativos también influyen en el alcance de resultados más altos.

Relación entre Variables

El análisis muestra que el desempeño del recurso humano es un motor esencial para la productividad en el sistema de justicia, pero su impacto puede ser limitado si no se optimizan los factores organizacionales.

Figura 1

Resultados de las variables de estudio



Nota. Elaborado en base al estudio de campo

Para mejorar la relación positiva entre ambas variables, es fundamental implementar un enfoque integral que combine el desarrollo de competencias del personal con la mejora de recursos y procesos internos; el análisis en detalle se desarrolla a continuación.

3.16. Resultados de las dimensiones del Desempeño del recurso humano

D1 Habilidad Personal

La evaluación de la dimensión Habilidad Personal, parte del desempeño del recurso humano, se basó en la aplicación del cuestionario a 76 colaboradores del servicio de justicia. Los resultados se clasificaron en tres categorías (bajo, medio y alto) de acuerdo con los intervalos de frecuencia establecidos, proporcionando una visión clara de la distribución de competencias personales en la muestra analizada.

En el nivel bajo (intervalo del 6 al 14), se ubicó el 28.9% de los participantes, lo que evidencia que una proporción significativa de colaboradores necesita desarrollar habilidades personales básicas para desempeñar sus funciones de manera efectiva. Este resultado resalta la importancia de implementar estrategias de formación para quienes presentan deficiencias en esta dimensión.

El nivel medio (intervalo del 15 al 22) representa la mayor proporción, con un 44.7% de los encuestados, acumulando el 73.7% hasta este punto. Este rango refleja que la mayoría de los colaboradores poseen habilidades personales parcialmente desarrolladas, suficientes para cumplir con los requisitos mínimos del servicio, pero con margen de mejora para alcanzar niveles más altos de rendimiento.

Por último, en el nivel alto (intervalo del 23 al 30), se encuentra el 26.3% de los participantes, quienes demostraron competencias personales avanzadas. Este grupo tiene el potencial de influir positivamente en el rendimiento global de la organización,

destacándose como un recurso clave para promover la calidad, innovación y eficiencia en el sistema judicial. Los resultados generales subrayan la necesidad de priorizar el desarrollo continuo de habilidades personales en todos los niveles, con el objetivo de elevar la productividad y mejorar el servicio de justicia.

Tabla 5

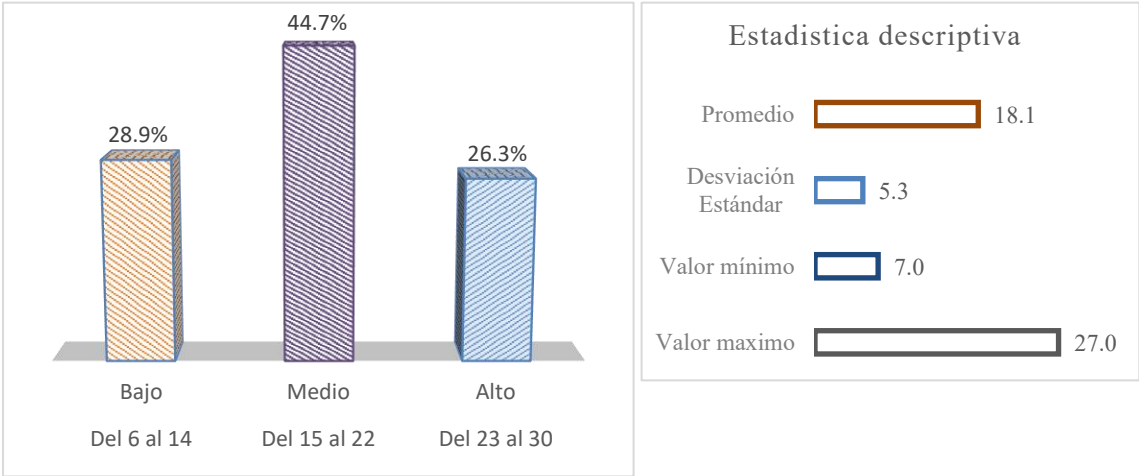
Evaluación obtenida en la Dimensión 1: Habilidad personal

Intervalo de frecuencia	Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Del 6 al 14	Bajo	22	28.9%	28.9%
Del 15 al 22	Medio	34	44.7%	73.7%
Del 23 al 30	Alto	20	26.3%	100.0%
Total		76	100%	

Nota. Resultados de la aplicación del cuestionario

Figura 2

Nivel logrado respecto a la Dimensión 1: Habilidad personal



Nota. Resultados de la aplicación del cuestionario

D2 Habilidades Interpersonales

La evaluación de la dimensión Habilidades Interpersonales que corresponde a la variable Desempeño del recurso humano, muestra que los resultados se clasificaron también en tres categorías (bajo, medio y alto) según los intervalos de frecuencia, proporcionando una visión detallada del nivel de desarrollo de esta dimensión.

Tabla 6

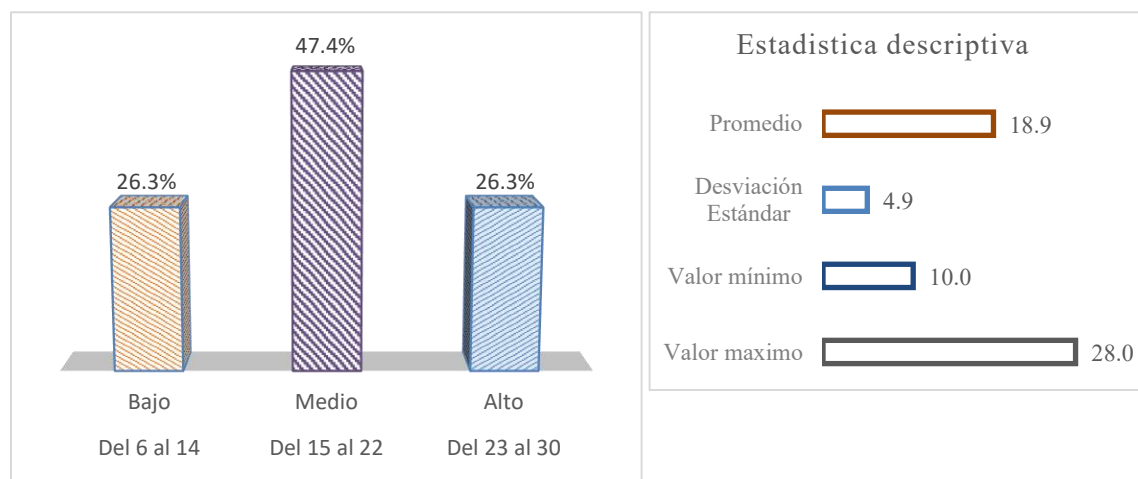
Evaluación obtenida en la Dimensión 2: Habilidades interpersonales

Intervalo de frecuencia	Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Del 6 al 14	Bajo	20	26.3%	26.3%
Del 15 al 22	Medio	36	47.4%	73.7%
Del 23 al 30	Alto	20	26.3%	100.0%
Total		76	100%	

Nota. Resultados de la aplicación del cuestionario

Figura 3

Nivel logrado respecto a la Dimensión 2: Habilidades interpersonales



Nota. Resultados de la aplicación del cuestionario

En el nivel bajo (intervalo del 6 al 14), se encuentra el 26.3% de los participantes. Este resultado sugiere que un cuarto de los colaboradores tiene dificultades en habilidades como comunicación, manejo de conflictos y empatía, lo cual puede afectar negativamente la dinámica laboral y la cohesión del equipo. Esto subraya la importancia de diseñar programas específicos de mejora en esta área.

El nivel medio (intervalo del 15 al 22) agrupa al 47.4% de los encuestados, representando la mayor proporción en esta dimensión y acumulando un 73.7% junto con el nivel bajo. Este dato refleja que, si bien existe un desarrollo aceptable de habilidades interpersonales, aún hay un amplio margen de mejora, especialmente en términos de efectividad y consistencia en las interacciones laborales.

En el nivel alto (intervalo del 23 al 30), se encuentra nuevamente el 26.3% de los participantes, quienes destacan por su capacidad para comunicarse y colaborar de manera efectiva. Este grupo puede actuar como un motor para fortalecer el clima organizacional, promoviendo relaciones laborales más armoniosas y productivas. En general, los resultados apuntan a la necesidad de priorizar el desarrollo de habilidades interpersonales en los colaboradores, fomentando la comunicación efectiva y la resolución de conflictos.

D3 Trabajo en equipo

La evaluación de la dimensión Trabajo en Equipo, componente esencial del desempeño del recurso humano, destaca su importancia como factor clave para la productividad en el servicio de justicia. Según los resultados, el 23.7% de los colaboradores se encuentran en un nivel bajo, lo que evidencia desafíos en términos de cooperación, coordinación y confianza dentro de los equipos de trabajo. Este porcentaje refleja la necesidad de fortalecer habilidades específicas que permitan mejorar el desempeño colectivo y alcanzar los objetivos organizacionales con mayor eficiencia.

El 48.7% de los colaboradores se ubican en el nivel medio, lo que representa la mayor proporción en esta dimensión y un acumulado del 72.4% junto con el nivel bajo. Este grupo muestra un desempeño intermedio en términos de trabajo en equipo, lo que sugiere que, si bien los equipos logran cumplir con sus tareas, existen áreas de mejora en la integración, la comunicación y la alineación de esfuerzos hacia metas comunes. La atención a este grupo es crucial, ya que representa el núcleo del potencial organizacional.

Tabla 7

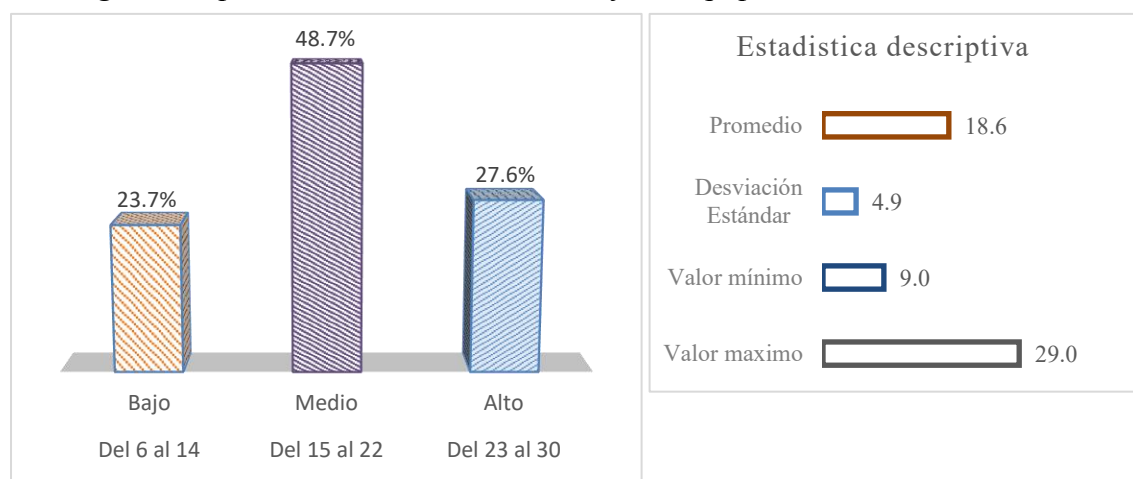
Evaluación obtenida en la Dimensión 3: Trabajo en equipo

Intervalo de frecuencia	Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Del 6 al 14	Bajo	18	23.7%	23.7%
Del 15 al 22	Medio	37	48.7%	72.4%
Del 23 al 30	Alto	21	27.6%	100.0%
Total		76	100%	

Nota. Resultados de la aplicación del cuestionario

Figura 4

Nivel logrado respecto a la Dimensión 3: Trabajo en equipo



Nota. Resultados de la aplicación del cuestionario

En el nivel alto, el 27.6% de los colaboradores demuestran un desarrollo avanzado en habilidades de trabajo en equipo. Este grupo destaca por su capacidad para colaborar de manera efectiva, generar sinergias y contribuir significativamente al éxito de la organización. Estas competencias no solo potencian la productividad, sino que también impactan positivamente en la calidad del servicio y en el clima laboral general. Este segmento puede ser un punto de referencia y mentoría para el resto de los colaboradores.

Los resultados reflejan la importancia del desempeño del recurso humano como motor para fortalecer el trabajo en equipo, especialmente en el contexto del servicio de justicia. El trabajo conjunto eficiente permite abordar desafíos complejos y mejorar los procesos internos. Invertir en programas que desarrollen habilidades de colaboración, liderazgo y resolución de conflictos es esencial para maximizar el potencial de los equipos, garantizar resultados de calidad y cumplir con los estándares de eficiencia requeridos por la institución judicial.

3.17. Resultados de las dimensiones de la variable Productividad

DI Innovación

La evaluación de la dimensión Innovación, parte clave de la Productividad del Servicio de Justicia, resalta la importancia de fomentar un entorno creativo y adaptable para mejorar los resultados organizacionales. Según los resultados, el 21.1% de los colaboradores se encuentran en un nivel bajo, lo que evidencia que una parte significativa de los participantes enfrenta barreras para proponer o implementar nuevas ideas. Esto puede estar relacionado con la falta de incentivos, recursos o capacitación en metodologías innovadoras, factores que limitan la capacidad del sistema judicial para evolucionar frente a las demandas sociales.

El 46.1% de los colaboradores se ubican en el nivel medio, acumulando un 67.1% junto con el nivel bajo. Este grupo refleja un desarrollo parcial en su capacidad para innovar, lo que sugiere que, aunque hay iniciativas de mejora, estas aún no se consolidan de manera consistente dentro de la institución. Para este segmento, es crucial implementar estrategias que impulsen la creatividad, como talleres de innovación, espacios de colaboración interdisciplinaria y un sistema de reconocimiento para las propuestas de mejora.

Tabla 8

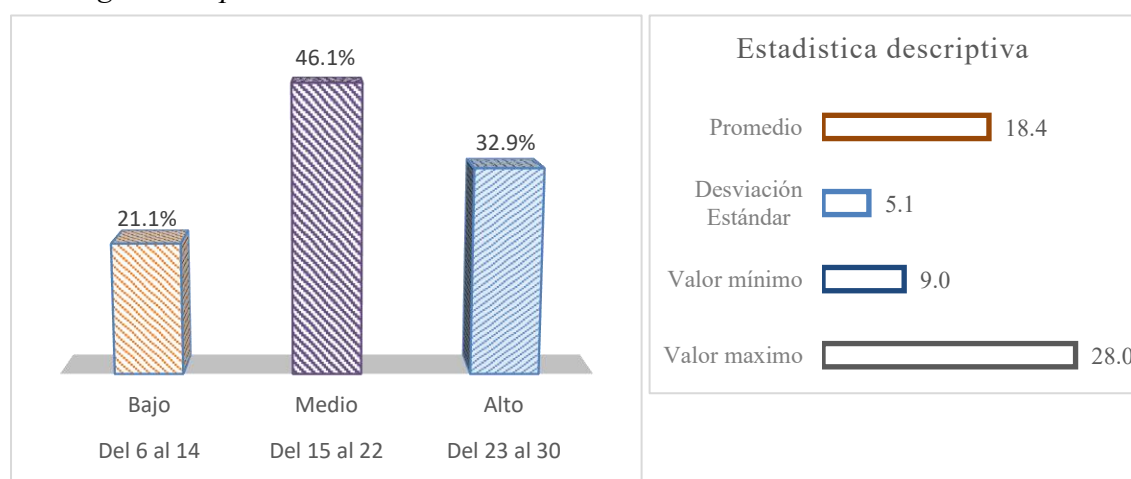
Percepción de la Dimensión 1: Innovación

Intervalo de frecuencia	Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Del 6 al 14	Bajo	16	21.1%	21.1%
Del 15 al 22	Medio	35	46.1%	67.1%
Del 23 al 30	Alto	25	32.9%	100.0%
Total		76	100%	

Nota. Resultados de la aplicación del cuestionario

Figura 5

Nivel logrado respecto a la Dimensión 1: Innovación



Nota. Resultados de la aplicación del cuestionario

En el nivel alto, el 32.9% de los participantes demuestran una destacada capacidad para generar y aplicar ideas novedosas. Este grupo representa un recurso estratégico para la institución, ya que sus contribuciones pueden transformar procesos y servicios, optimizando tiempos y garantizando una mayor calidad en las respuestas judiciales. Sin embargo, para potenciar su impacto, es fundamental integrarlos como agentes de cambio que motiven y orienten a otros colaboradores hacia una cultura de innovación.

La dimensión de Innovación está directamente relacionada con la Productividad del Servicio de Justicia, ya que permite optimizar recursos, mejorar procedimientos y adaptarse a las necesidades cambiantes de los usuarios. Fomentar un entorno que valore y apoye la innovación es esencial para lograr un servicio más eficiente y de mayor calidad, respondiendo de manera ágil y efectiva a los desafíos actuales del sistema judicial.

D2 Eficiencia

La evaluación de la dimensión Eficiencia, un componente clave de la Productividad del Servicio de Justicia, refleja la percepción de los colaboradores respecto al uso óptimo de recursos y la capacidad para cumplir tareas de manera oportuna. En el nivel bajo, se encuentra el 22.4% de los participantes, lo que indica que una proporción considerable enfrenta dificultades para gestionar su tiempo y recursos eficientemente. Esta situación puede derivar en retrasos procesales y afectar la calidad del servicio ofrecido, resaltando la necesidad de intervenciones específicas para mejorar la planificación y el manejo de recursos.

El nivel medio agrupa al 53.9% de los colaboradores, acumulando un 76.3% junto con el nivel bajo. Este grupo constituye la mayoría de la población evaluada y sugiere que, aunque los niveles de eficiencia son aceptables, aún existen oportunidades significativas de mejora. La implementación de herramientas tecnológicas, la

simplificación de procesos y la capacitación en gestión del tiempo podrían ser estrategias clave para optimizar el desempeño de este segmento y avanzar hacia estándares más altos de productividad.

Tabla 9

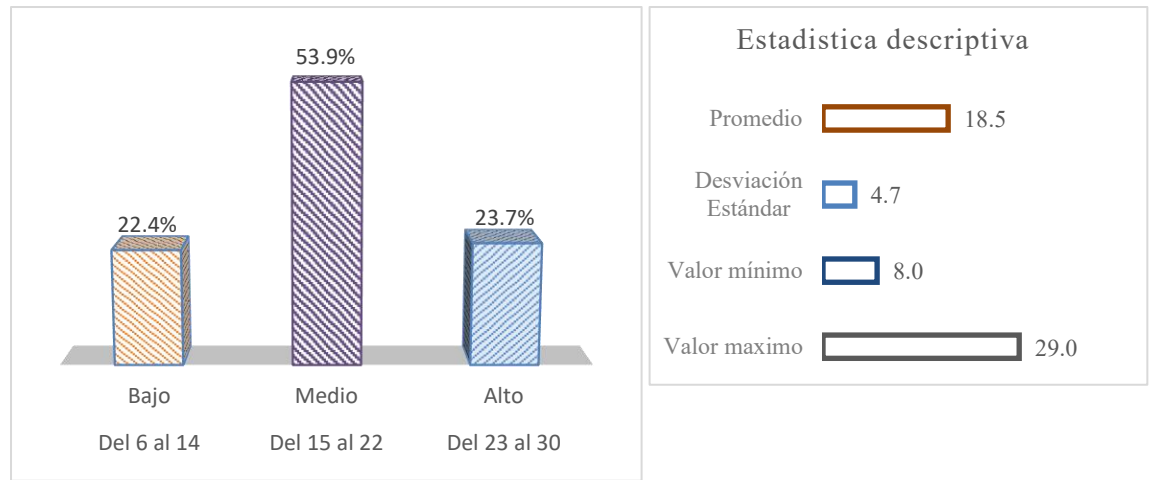
Percepción de la Dimensión 2: Eficiencia

Intervalo de frecuencia	Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Del 6 al 14	Bajo	17	22.4%	22.4%
Del 15 al 22	Medio	41	53.9%	76.3%
Del 23 al 30	Alto	18	23.7%	100.0%
Total		76	100%	

Nota. Resultados de la aplicación del cuestionario

Figura 6

Nivel logrado respecto a la Dimensión 2: Eficiencia



Nota. Resultados de la aplicación del cuestionario

En el nivel alto, el 23.7% de los colaboradores destacan por su capacidad para cumplir tareas de manera eficiente y con un uso adecuado de los recursos. Este grupo aporta significativamente al cumplimiento de metas institucionales y representa un ejemplo de buenas prácticas dentro de la organización. Sin embargo, para que su impacto

sea aún mayor, es necesario crear un entorno que promueva la transferencia de conocimiento y fomente la eficiencia como un valor organizacional.

La dimensión de Eficiencia es fundamental para garantizar un servicio de justicia ágil y efectivo. Su estrecha relación con la productividad se traduce en la capacidad de la institución para atender a los usuarios en tiempos adecuados, optimizando el uso de recursos y minimizando los tiempos de atención en expediente judiciales. Por ello, es imprescindible continuar fortaleciendo esta dimensión a través de estrategias de mejora continua, alineadas a la adecuada atención al ciudadano.

D3 Calidad del servicio judicial

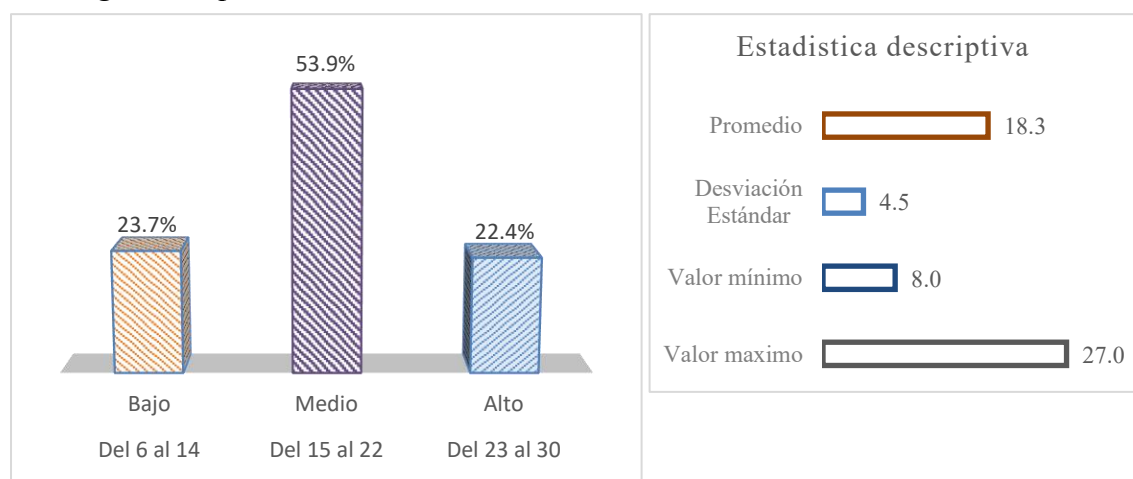
La evaluación de la dimensión Calidad, vinculada a la capacidad resolutoria del servicio judicial para atender las demandas ciudadanas, refleja importantes desafíos y oportunidades para mejorar el desempeño del sistema. En el nivel bajo, el 23.7% de los colaboradores manifiestan deficiencias en la calidad del servicio, lo que podría traducirse en retrasos, inconsistencias o insatisfacción por parte de los usuarios. Este dato subraya la necesidad de revisar los procesos internos y reforzar la formación del personal para cumplir con los estándares exigidos por la ciudadanía.

En el nivel medio, se encuentra el 53.9% de los colaboradores, acumulando el 77.6% junto con el nivel bajo. Este grupo representa la mayoría de la población evaluada, indicando que, aunque el servicio judicial logra atender las demandas en términos generales, existen áreas donde la calidad podría ser mejorada. Estrategias como la optimización de los flujos de trabajo, el monitoreo continuo del desempeño y la retroalimentación de los usuarios son fundamentales para llevar este grupo hacia un nivel superior.

Tabla 10*Percepción de la Dimensión 3: Calidad*

Intervalo de frecuencia	Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Del 6 al 14	Bajo	18	23.7%	23.7%
Del 15 al 22	Medio	41	53.9%	77.6%
Del 23 al 30	Alto	17	22.4%	100.0%
Total		76	100%	

Nota. Resultados de la aplicación del cuestionario

Figura 7*Nivel logrado respecto a la Dimensión 3: Calidad*

Nota. Resultados de la aplicación del cuestionario

El nivel alto agrupa al 22.4% de los colaboradores, quienes consideran la capacidad de la institución para ofrecer un servicio de calidad consistente y resolver de manera efectiva las necesidades de los ciudadanos. Este segmento tiene el potencial de influir positivamente en el sistema judicial, estableciendo estándares de excelencia y compartiendo buenas prácticas que puedan ser replicadas por otros equipos o áreas. Sin embargo, su proporción limitada señala la necesidad de ampliar estas competencias a un mayor número de colaboradores.

La dimensión de Calidad es un pilar esencial para garantizar la legitimidad y confianza de los ciudadanos en el servicio de justicia. Una alta capacidad resolutive no solo mejora la percepción del usuario, sino que también fortalece la eficacia del sistema de administración de justicia. Por ello, es crucial priorizar acciones que aseguren la consistencia y altos estándares en la atención, promoviendo una cultura organizacional orientada a satisfacer las demandas ciudadanas de manera justa, oportuna y eficiente.

3.18. Modelo de regresión del desempeño y su aporte a la productividad

El modelo econométrico planteado para la tesis que busca determinar de qué manera el desempeño del recurso humano aportó a la productividad del servicio de justicia en la Corte Superior de Justicia Cajamarca en el año 2023, se basa en las teorías del desempeño del recurso humano y la productividad, propuesta que permite analizar cómo las dimensiones del desempeño del recurso humano afectan directamente la productividad del servicio de justicia. Las teorías del desempeño del recurso humano, como la de Becker (1964), sugieren que las inversiones en la formación y habilidades del personal incrementan su eficiencia y capacidad para generar valor dentro de las organizaciones. De forma similar, la teoría de la productividad, que se centra en la optimización de recursos para obtener un mayor rendimiento, plantea que un mayor nivel de habilidades y competencias del personal resultará en una mayor eficiencia en los procesos judiciales.

Los referentes teóricos son:

Becker (1964) sostiene que las inversiones en desempeño del recurso humano, como la formación de habilidades personales y técnicas, son esenciales para aumentar la productividad de los empleados, ya que estos mejoran su capacidad para realizar tareas de manera más eficiente. En este contexto, las habilidades personales influyen

directamente en la capacidad de los colaboradores para enfrentar desafíos y mejorar su rendimiento.

Según Schultz (1961), las habilidades interpersonales son fundamentales para mejorar la productividad, ya que facilitan la cooperación y la comunicación dentro de la organización, lo que optimiza los procesos. La teoría señala que el desempeño del recurso humano no solo debe verse en términos de habilidades técnicas, sino también en habilidades sociales que permiten mejorar las relaciones laborales y la eficiencia grupal.

Becker (1964) también sugiere que el trabajo en equipo es una de las formas más efectivas de aumentar la productividad, ya que permite a los empleados complementar sus habilidades y mejorar el rendimiento organizacional a través de la sinergia. Los equipos bien formados pueden tomar decisiones más rápidas y mejor informadas, lo que tiene un impacto directo en la productividad.

Mincer (1974) refuerza la idea de que las competencias adquiridas a través de la educación y la experiencia (en este caso, las habilidades interpersonales y de trabajo en equipo) son esenciales para la optimización de los recursos organizacionales. Este enfoque sostiene que un mayor nivel de desempeño del recurso humano genera una mayor productividad debido a la mejora en la calidad y eficiencia de las tareas realizadas.

El modelo propuesto es:

$$\text{Productividad} = \beta_1 + \beta_2 (\text{H personales}) + \beta_3 (\text{H interpersonales}) + \beta_4 (\text{T equipo}) + \epsilon$$

Donde:

- β_1 Constante del modelo, que representa el nivel base de productividad cuando todas las dimensiones del desempeño del recurso humano son cero, lo que proporciona una línea de referencia para las estimaciones.
- β_2 Un valor positivo indicaría que, a medida que aumentan las habilidades personales de los colaboradores, también lo hace la productividad del servicio de justicia. Esto refleja que la mejora en competencias como la

gestión del tiempo, la toma de decisiones y la resiliencia tiene un impacto directo en la eficiencia laboral.

- β_3 Un coeficiente positivo sugiere que el fortalecimiento de las habilidades interpersonales (como la comunicación y el trabajo en equipo) también contribuye a aumentar la productividad. La capacidad de trabajar bien con otros y resolver conflictos de manera efectiva puede llevar a un ambiente de trabajo más armonioso y productivo.
- β_4 Si se obtiene un valor positivo y significativo de β_4 , significa que la capacidad para trabajar en equipo mejora directamente la productividad. La sinergia resultante de un buen trabajo colaborativo puede acelerar la resolución de casos y optimizar los recursos dentro del sistema judicial.
- ϵ Término de error, que representa variaciones no explicadas por las variables independientes

La productividad está en función de las tres dimensiones del desempeño del recurso humano: habilidades personales, habilidades interpersonales y trabajo en equipo; que en forma combinada determinan *la productividad* del servicio judicial medida por dimensiones como innovación, eficiencia y calidad.

Los resultados basados en la estimación del modelo son los siguientes:

Tabla 11

Estimación del modelo de regresión lineal

Coeficiente de correlación múltiple	0.883				
Coeficiente de determinación R^2	0.780				
R^2 ajustado	0.771				
Error típico	6.260				
Observaciones	76				
	Grados de libertad	Suma de cuadrados	Promedio de los cuadrados	F	Valor crítico de F
Regresión	3	10019.186	3339.728	85.224	1.233E-23
Residuos	72	2821.498	39.187		
Total	75	12840.684			
	Coeficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad	Inferior 95%
Intercepción	8.914	3.034	2.938	0.0044	0.166
Habilidad personal	0.628	0.267	2.359	0.0210	0.097
Habilidad interpersonal	0.899	0.295	3.048	0.0032	0.311
Trabajo en equipo	0.957	0.266	3.593	0.0006	0.426

Nota. Resultados estimados con los datos de la muestra en Microsoft Excel

El modelo estimado queda definido de la siguiente manera

$$\text{Productividad} = 8.914 + 0.628 (\text{H personales}) + 0.889 (\text{H interpersonales}) + 0.957 (\text{T equipo})$$

$$R^2 = 0.78$$

El análisis de la estimación del modelo de regresión lineal muestra una fuerte relación entre las dimensiones del desempeño del recurso humano y la productividad del servicio de justicia. El coeficiente de correlación múltiple de 0.883 indica que existe una alta correlación positiva entre las variables, lo que sugiere que las habilidades personales, las habilidades interpersonales y el trabajo en equipo están estrechamente relacionadas con el rendimiento y la eficiencia en el servicio judicial. Este valor es indicativo de que las dimensiones del desempeño del recurso humano explican en gran medida la variabilidad en la productividad, lo que valida la relevancia de las competencias individuales y colectivas en el contexto judicial.

El coeficiente de determinación $R^2 = 0.780$ indica que aproximadamente el 78% de la variabilidad en la productividad puede ser explicada por las tres dimensiones del desempeño del recurso humano. Este resultado subraya la solidez del modelo, ya que más de tres cuartas partes de las diferencias en la productividad son atribuibles a la habilidad de los empleados en las áreas evaluadas. Es decir, la formación y las competencias del personal tienen un impacto significativo en el desempeño de la Corte Superior de Justicia. El R^2 ajustado de 0.771 también refuerza la validez del modelo al ajustar por el número de variables y el tamaño de la muestra. Este valor es ligeramente menor que el R^2 original, lo que es una señal de que, aunque hay una buena cantidad de variabilidad explicada, no hay un sobreajuste en el modelo. La diferencia entre ambos valores de R^2 muestra que el

modelo es adecuado para la muestra de 76 observaciones, lo que aumenta la confiabilidad de las predicciones.

El error típico de 6.260 sugiere que las predicciones del modelo tienen una dispersión razonablemente baja respecto a los valores observados. Esto indica que el modelo es preciso en la predicción de la productividad, y los resultados obtenidos de las dimensiones del desempeño del recurso humano reflejan con precisión el desempeño real en el servicio de justicia. Aunque existe un margen de error, este es aceptable dado el contexto y el tamaño de la muestra.

El valor de $F = 85.224$ y su valor p de $1.233E-23$ indican que el modelo es globalmente significativo. Esto quiere decir que las variables explicativas, en conjunto, tienen un impacto significativo en la productividad, lo que justifica el uso de estas dimensiones del desempeño del recurso humano como factores determinantes para mejorar el rendimiento organizacional en el servicio de justicia. El valor crítico de F extremadamente bajo valida la importancia de este conjunto de variables para entender los factores que influyen en la productividad.

En términos de los coeficientes de las variables, β_1 la intersección de 8.914 indica el valor base de la productividad cuando las dimensiones del desempeño del recurso humano son cero. Este valor refleja la productividad mínima en la que se encuentra el sistema judicial sin considerar las habilidades personales, interpersonales o el trabajo en equipo. La intersección establece un punto de referencia para interpretar los efectos de las variables independientes.

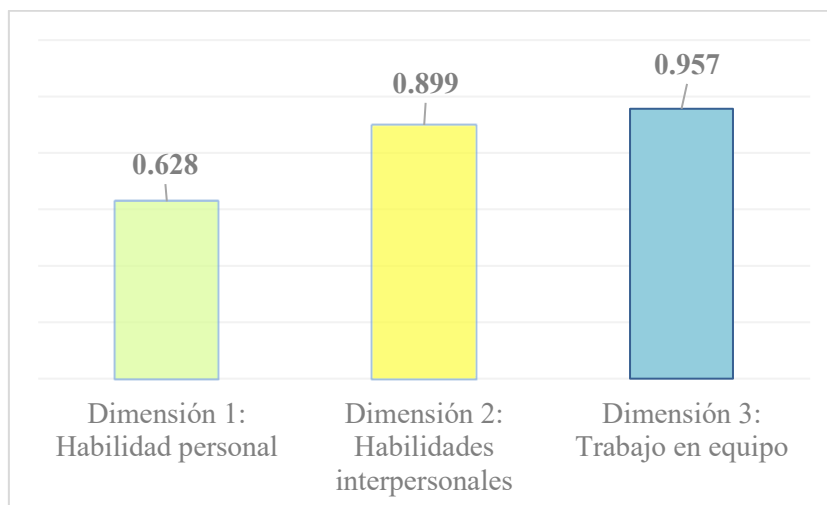
El coeficiente β_2 de habilidades personales (0.628) sugiere que, cuando se incrementan las habilidades personales de los empleados, la productividad aumenta en 0.628 unidades, manteniendo constantes las otras variables. Este efecto es positivo y

significativo (con un p-valor de 0.0210), lo que implica que las competencias individuales como la gestión del tiempo y la toma de decisiones son cruciales para mejorar la productividad del servicio de justicia, aunque en un nivel moderado en comparación con otras dimensiones.

El coeficiente β_3 de habilidades interpersonales (0.899) muestra que un incremento en las habilidades interpersonales, como la comunicación y la resolución de conflictos, genera un aumento de 0.899 unidades en la productividad, con un p-valor de 0.0032 que indica alta significancia. Esto resalta la importancia de las relaciones interpersonales en la optimización de los procesos judiciales, sugiriendo que la colaboración y la interacción efectiva dentro del equipo tienen un impacto directo en la eficiencia y calidad del servicio. El coeficiente β_4 de trabajo en equipo (0.957) es el más alto de todos, lo que muestra que el trabajo conjunto y la sinergia entre los miembros del equipo judicial tienen el mayor impacto sobre la productividad, con un coeficiente muy significativo (p-valor de 0.0006). Esto sugiere que mejorar la colaboración y la cohesión entre los empleados podría ser la clave para maximizar la productividad en el servicio de justicia.

Figura 8

Impacto en la Productividad del servicio judicial



Nota. Resultados estimados con los datos de la muestra en Microsoft Excel

3.19. Validación de las hipótesis de investigación

Tabla 12

Validez de las hipótesis de la investigación

Hipótesis General	R ²	Valor crítico F	Interpretación de la Significancia
El desempeño del recurso humano contribuye positivamente en la productividad del servicio de justicia en la Corte Superior de Justicia Cajamarca, año 2023.	0.78	1.233E-23	El modelo es altamente significativo, ya que el R ² indica que el 78% de la variabilidad en la productividad es explicada por las dimensiones del desempeño del recurso humano. El valor crítico de F es extremadamente bajo (<0.05), lo que refuerza la validez estadística del modelo.
Hipótesis Específicas	Valor del Coeficiente	Significancia P valor	
H1: Las habilidades personales contribuye positivamente en la productividad del servicio de justicia en la Corte Superior de Justicia Cajamarca, año 2023.	0.628	0.0210	El coeficiente de 0.628 es positivo y significativo (p-valor = 0.0210), lo que indica que las habilidades personales tienen un impacto positivo en la productividad. Dado que el p-valor es menor que 0.05, se rechaza la hipótesis nula, confirmando la validez de la hipótesis alternativa.
H2: Las habilidades interpersonales contribuye positivamente en la productividad del servicio de justicia en la Corte Superior de Justicia Cajamarca, año 2023.	0.899	0.0032	El coeficiente de 0.899 es positivo y altamente significativo (p-valor = 0.0032), lo que respalda la hipótesis de que las habilidades interpersonales tienen una fuerte contribución en la productividad del servicio judicial. La significancia es muy alta, indicando un impacto relevante de esta dimensión.
H3: El trabajo en equipo contribuye positivamente en la productividad del servicio de justicia en la Corte Superior de Justicia Cajamarca, año 2023.	0.957	0.0006	El coeficiente de 0.957 es el más alto de todos y es altamente significativo (p-valor = 0.0006), lo que sugiere que el trabajo en equipo tiene el mayor impacto sobre la productividad del servicio judicial. El valor p es considerablemente bajo, confirmando que esta dimensión tiene una contribución positiva y significativa.

****.** La regresión es significativa en el nivel 0.05 (bilateral).

Nota: Tomado de la estimación del modelo

Los resultados del modelo econométrico validan la hipótesis de que el desempeño del recurso humano tiene un impacto positivo y significativo en la productividad del

servicio de justicia. Las tres dimensiones evaluadas —habilidades personales, habilidades interpersonales y trabajo en equipo— desempeñan un papel crucial en el aumento de la eficiencia y la efectividad del sistema judicial.

Sin embargo, el trabajo en equipo emerge como el factor más influyente, seguido por las habilidades interpersonales, mientras que las habilidades personales también contribuyen, aunque en menor medida. Estas estimaciones ofrecen una base sólida para diseñar políticas de formación y desarrollo dentro del sistema judicial, enfocadas en mejorar estas dimensiones clave para optimizar la productividad en la Corte Superior de Justicia.

Análisis: Esta tabla presenta una interpretación clara de la significancia estadística de cada hipótesis en el estudio, apoyada en los coeficientes y los valores p correspondientes. En general, todos los resultados de las hipótesis específicas indican que las dimensiones del desempeño del recurso humano (habilidades personales, habilidades interpersonales y trabajo en equipo) tienen un impacto positivo y significativo en la productividad del servicio de justicia en la Corte Superior de Justicia de Cajamarca dado que todos los coeficientes estimados son significativos (p valor < 0.05) por lo que las conjeturas son válidas todas las hipótesis específicas del estudio.

3.20. **Discusión de los resultados**

Discusión con respecto a los antecedentes

Respecto al estudio de García (2020) en su investigación sobre el impacto del desempeño del recurso humano en la productividad en el sector industrial europeo demuestra que las habilidades y competencias de los empleados están estrechamente relacionadas con la productividad empresarial. En su modelo econométrico, se concluyó que el desempeño del recurso humano contribuye positivamente a los resultados

organizacionales, aunque en el contexto de la justicia, los resultados muestran que un desarrollo insuficiente de competencias afecta la productividad en niveles bajos. Sin embargo, en niveles altos de desempeño del recurso humano, la productividad no necesariamente alcanza el máximo esperado, lo que resalta la importancia de factores adicionales, como los procesos organizacionales y la infraestructura, lo cual complementa la idea de García de que la mejora en las competencias no es suficiente por sí sola para garantizar el máximo rendimiento.

Rodríguez (2016) también resalta la importancia del desempeño del recurso humano en el desempeño organizacional y propone que la gestión estratégica de recursos humanos maximiza la contribución del talento humano a los resultados organizacionales. En el estudio de la Corte Superior de Justicia de Cajamarca, se observa que la mejora en las habilidades personales, interpersonales y el trabajo en equipo tiene un impacto significativo en la productividad. Los coeficientes obtenidos en el modelo de regresión (0.628 para habilidades personales, 0.899 para habilidades interpersonales y 0.957 para trabajo en equipo) refuerzan la conclusión de Rodríguez sobre la relación directa entre el desarrollo del talento y la mejora en los resultados organizacionales.

Coello (2014) presenta un estudio que argumenta la deficiencia en la gestión del desempeño del recurso humano como causa de la baja productividad en un centro de atención telefónica. Su investigación muestra que factores como la motivación y la satisfacción laboral son claves en la productividad. De manera similar, en la Corte Superior de Justicia de Cajamarca, los resultados sobre la satisfacción de los colaboradores también reflejan la influencia del desempeño del recurso humano en la productividad. Aunque el trabajo en equipo y la comunicación efectiva son variables clave en la mejora de la productividad judicial, al igual que en el estudio de Coello, se

observa que la satisfacción laboral y el desarrollo de las competencias son cruciales para lograr una mayor eficiencia.

Luján (2019) y su estudio sobre la gestión del desempeño del recurso humano y la retención de personal en una empresa peruana también reflejan la importancia del desempeño del recurso humano en la mejora de los resultados organizacionales. El estudio de Luján muestra que una adecuada gestión del desempeño del recurso humano tiene un impacto directo en la retención de personal. De manera paralela, en el ámbito judicial, la mejora en las competencias personales y laborales también influye en la retención de empleados productivos. Los resultados de la investigación en la Corte Superior de Justicia destacan que la mejora en las habilidades de los empleados impacta positivamente en su desempeño, lo que a su vez se correlaciona con un mayor compromiso con la organización.

More (2017) aborda la relación entre la gestión del desempeño del recurso humano y el desempeño laboral en una empresa de Chiclayo, encontrando que las competencias de los empleados son determinantes para mejorar el desempeño organizacional. En el estudio realizado en la Corte Superior de Justicia de Cajamarca, la productividad mejora a medida que las competencias del desempeño del recurso humano se desarrollan, especialmente en las dimensiones de habilidades interpersonales y trabajo en equipo. Esta relación es aún más significativa cuando se observa que las dimensiones de desempeño del recurso humano tienen un impacto fuerte y positivo en la productividad, tal como lo señala More en su investigación.

Valentín (2017) en su estudio sobre la gestión del desempeño del recurso humano en una red de salud también resalta que la adecuada gestión de los recursos humanos mejora el desempeño laboral de los empleados. En el contexto judicial, se observa que la mejora en las competencias del personal influye directamente en la productividad del

servicio de justicia. Las habilidades interpersonales y el trabajo en equipo tienen un impacto significativo en la calidad del servicio judicial, lo que refuerza la idea planteada por Valentín sobre la relevancia de la capacitación y la motivación para obtener mejores resultados.

Pajares (2017) en su tesis sobre la evaluación del desempeño en la Universidad Nacional de Cajamarca subraya la importancia de tener un sistema adecuado para evaluar el desempeño del personal administrativo, lo que impacta en la toma de decisiones y el desarrollo organizacional. En el estudio de la Corte Superior de Justicia de Cajamarca, la falta de un desarrollo adecuado en algunas competencias individuales afecta negativamente la productividad. Esto es similar a los resultados de Pajares, donde se destaca que la falta de un sistema de evaluación de desempeño adecuado puede generar descontento y reducir la eficiencia laboral.

Ramírez (2016) estudia la relación entre las competencias gerenciales y la calidad educativa, destacando que el liderazgo y las competencias gerenciales son esenciales para mejorar el rendimiento institucional. En la Corte Superior de Justicia de Cajamarca, se observa que la mejora en las habilidades de los empleados y la gestión adecuada del desempeño del recurso humano tienen un impacto directo en la calidad del servicio judicial. Así como en el contexto educativo, las competencias de los líderes (en este caso, los responsables de la gestión del servicio judicial) son fundamentales para lograr mejores resultados organizacionales.

Los antecedentes revisados coinciden en que el desempeño del recurso humano tiene un impacto significativo en la productividad de las organizaciones, incluyendo el servicio de justicia. Las habilidades personales, interpersonales y de trabajo en equipo son determinantes clave en la mejora del desempeño laboral y organizacional, como lo evidencian los coeficientes del modelo de regresión de la Corte Superior de Justicia de

Cajamarca, donde las habilidades interpersonales (0.899) y el trabajo en equipo (0.957) tienen el mayor impacto en la productividad. Los resultados sugieren que, además de mejorar las competencias del personal, es esencial optimizar los procesos organizacionales, la infraestructura y otros factores contextuales para maximizar la productividad. A nivel estadístico, el coeficiente de determinación (R^2) de 0.78 indica una fuerte relación entre el desempeño del recurso humano y la productividad, lo que valida la importancia de las variables estudiadas.

Discusión respecto a las teorías propuestas

El estudio muestra una correlación positiva entre el desempeño del recurso humano y la productividad en el servicio de justicia, con una tendencia a mejorar cuando el desempeño del recurso humano se mejora. Sin embargo, no existe una relación completamente lineal, como se observa en los diferentes niveles de desarrollo de las competencias. Esto coincide con las teorías de Shultz y Katz, que subrayan la importancia de las competencias personales y sociales para la mejora del desempeño laboral y la productividad. Shultz (1960) sostiene que la educación y la formación son inversiones que aumentan la productividad, y su teoría se refleja en la diferencia de productividad entre los colaboradores con competencias altas y bajas. Katz, por su parte, destaca la importancia de las habilidades técnicas, humanas y conceptuales, las cuales son esenciales en el contexto judicial para incrementar la productividad.

El estudio indica que el aprovechamiento del desempeño del recurso humano debe combinarse con el desarrollo de los factores organizacionales, como los procesos y recursos internos. Esta afirmación se alinea con la teoría de la Gestión del desempeño del recurso humano (Chiavenato, 2007), que propone que la gestión eficiente de los recursos humanos, incluidas las competencias individuales y colectivas, es esencial para lograr los objetivos organizacionales. La interacción entre la mejora del desempeño del recurso

humano y los factores organizacionales es un reflejo de cómo la gestión efectiva del desempeño del recurso humano puede potenciar el rendimiento.

El estudio detalla tres dimensiones del desempeño del recurso humano: habilidades personales, interpersonales y de trabajo en equipo. Las estimaciones estadísticas revelan que un porcentaje significativo de colaboradores tiene un desarrollo bajo o moderado en estas competencias. Esto respalda la teoría de Katz, que clasifica estas habilidades como fundamentales para el desempeño laboral. En su teoría, Katz destaca la habilidad técnica, que se alinea con la competencia personal, y las habilidades humanas, que son cruciales para la comunicación y resolución de conflictos, que están directamente relacionadas con las habilidades interpersonales en el estudio.

La mejora en las habilidades personales tiene un impacto significativo en la productividad, como lo indican los coeficientes del modelo de regresión del estudio. Este hallazgo está en línea con la teoría de Shultz sobre el desempeño del recurso humano, que subraya que una persona mejor preparada es más productiva. El coeficiente de 0.628 para las habilidades personales refleja que las competencias individuales como la gestión del tiempo y la toma de decisiones tienen un impacto directo en la eficiencia laboral, lo cual es coherente con las propuestas de Shultz sobre el valor de la educación y la formación para mejorar el desempeño y los ingresos laborales.

Las habilidades interpersonales tienen un coeficiente de 0.899 en el estudio, lo que refleja su alto impacto en la productividad. Esto se conecta directamente con las teorías de Katz y Whetten y Cameron, que enfatizan la importancia de las habilidades interpersonales en la gestión y el trabajo en equipo. Según Katz, la habilidad de trabajar con personas y resolver conflictos es clave para la productividad, y Whetten y Cameron destacan que la comunicación efectiva y la gestión de relaciones son esenciales para el éxito organizacional.

El trabajo en equipo se presenta como una de las dimensiones más críticas para la productividad en el estudio, con un coeficiente de 0.957, que subraya la relevancia de la colaboración en el entorno judicial. Este hallazgo se alinea con la teoría de Katz sobre las habilidades interpersonales, y con la teoría de Whetten y Cameron, que incluyen el trabajo en equipo y el liderazgo como elementos esenciales para el éxito organizacional. La gestión eficaz de equipos es fundamental para mejorar la eficiencia y los resultados en cualquier organización, incluyendo el sector judicial.

El modelo econométrico propuesto muestra que las dimensiones del desempeño del recurso humano (habilidades personales, interpersonales y trabajo en equipo) tienen un impacto significativo en la productividad, con un coeficiente de determinación de 0.78. Este resultado resalta la importancia del desempeño del recurso humano para explicar la variabilidad en la productividad, lo que respalda las teorías de Shultz, Katz y la Gestión del desempeño del recurso humano. La fuerte relación entre las competencias individuales y colectivas y la productividad demuestra cómo el desempeño del recurso humano puede ser un determinante clave en el desempeño organizacional.

El estudio también aborda la productividad desde una perspectiva que coincide con la teoría de Campbell (1993), quien afirma que la productividad no solo depende de los resultados, sino de la acción y el esfuerzo en diversas tareas. En este sentido, las dimensiones del desempeño del recurso humano, como las habilidades personales y de trabajo en equipo, influyen en el rendimiento en tareas específicas y no específicas, lo que está alineado con los resultados del estudio que muestran cómo las competencias de los colaboradores afectan su desempeño.

La teoría de Earley y Shalley (1991), que se centra en cómo las metas organizacionales influyen en la productividad, también se refleja en los resultados del estudio. El desarrollo de competencias en el desempeño del recurso humano puede verse

como una forma de alineación con los objetivos organizacionales. El estudio muestra que mejorar las habilidades personales, interpersonales y de trabajo en equipo puede aumentar significativamente la productividad, lo que coincide con la idea de que el establecimiento de metas claras y la implementación de planes de acción son esenciales para mejorar el rendimiento.

La teoría de Whetten y Cameron sobre las habilidades directivas resalta la importancia de competencias como el autoconocimiento, el manejo del estrés y la solución creativa de problemas. Estos elementos son relevantes para la gestión del desempeño del recurso humano en el estudio, ya que la capacidad de los directivos y colaboradores para gestionar las relaciones interpersonales y liderar el trabajo en equipo son clave para mejorar la productividad en el servicio judicial. Las recomendaciones del estudio sobre el desarrollo de estas habilidades son consistentes con las propuestas de Whetten y Cameron.

Las teorías sobre el desempeño del recurso humano y la productividad tienen implicaciones claras para la gestión judicial. El estudio sugiere que la inversión en el desarrollo de las habilidades personales, interpersonales y de trabajo en equipo puede mejorar significativamente la productividad en el servicio de justicia. Esto se alinea con las teorías de Shultz, Katz y la gestión del desempeño del recurso humano, que abogan por una mayor inversión en la educación y el desarrollo de los recursos humanos para mejorar el desempeño organizacional.

El estudio determina que el desempeño del recurso humano es un factor clave para mejorar la productividad en el servicio de justicia, especialmente cuando se optimizan las competencias de los colaboradores. Las teorías sobre el desempeño del recurso humano y la productividad proporcionan un marco conceptual que apoya la necesidad de mejorar las habilidades personales, interpersonales y de trabajo en equipo, lo que resulta en una

mayor eficiencia y calidad del servicio judicial. Las recomendaciones del estudio se basan en este enfoque integral, alineado con las principales teorías sobre el desempeño del recurso humano y la productividad.

CONCLUSIONES

La tesis determina una relación significativa y positiva entre ambas variables. Según el modelo econométrico, el coeficiente de determinación R^2 de 0.78 indica que el 78% de la variabilidad en la productividad del servicio judicial puede explicarse por las dimensiones del desempeño del recurso humano. Además, la prueba F (85.224) refuerza la validez estadística del modelo, lo que demuestra que las habilidades personales, las habilidades interpersonales y el trabajo en equipo son factores clave para mejorar la productividad.

Las habilidades personales tienen un impacto positivo y significativo en la productividad del servicio de justicia. El coeficiente estimado de 0.628 sugiere que una mejora en las habilidades personales de los colaboradores se traduce en un aumento directo de la productividad, demostrando que la gestión del tiempo, la toma de decisiones personales tiene un impacto tangible en la eficiencia organizacional.

Las habilidades interpersonales se presentan como una de las dimensiones más influyentes en la productividad del servicio de justicia. El coeficiente estimado de 0.899 demuestra que las competencias relacionadas con la comunicación efectiva y la resolución de conflictos tienen un impacto positivo y significativo en la productividad.

El trabajo en equipo representa la dimensión más crítica para mejorar la productividad. El coeficiente de 0.957 indica que las competencias relacionadas con el trabajo en equipo tienen el mayor impacto en la productividad. Mejorar la cooperación entre los miembros del equipo será esencial para maximizar los rendimientos en la institución judicial.

RECOMENDACIONES

Recomendaciones a las autoridades de la Corte Superior de Justicia Cajamarca:

Se recomienda a las autoridades priorizar la implementación de programas de desarrollo del desempeño del recurso humano enfocados en fortalecer las habilidades personales, interpersonales y el trabajo en equipo de los colaboradores. Esto debe complementarse con inversiones en infraestructura y la optimización de los procesos organizacionales, asegurando un entorno laboral que potencie la productividad. Además, establecer mecanismos de monitoreo continuo de las competencias y su impacto en el rendimiento institucional permitirá evaluar y ajustar estrategias para garantizar un servicio judicial eficiente y de calidad.

Recomendaciones a los colaboradores (trabajadores):

Es fundamental que los colaboradores asuman un compromiso activo con su desarrollo profesional, participando en programas de capacitación ofrecidos por la institución y fomentando una cultura de mejora continua. Se recomienda trabajar en el fortalecimiento de las habilidades personales, como la gestión del tiempo y la toma de decisiones, así como las interpersonales, tales como la comunicación efectiva y la resolución de conflictos, para optimizar su aporte al trabajo en equipo y, consecuentemente, a la productividad institucional.

Recomendaciones a la ciudadanía:

A la ciudadanía se le exhorta a colaborar activamente con el sistema de justicia, respetando los tiempos y procedimientos establecidos, y participando en las iniciativas de mejora y rendición de cuentas promovidas por la Corte Superior de Justicia Cajamarca. Asimismo, se sugiere que la población informe y denuncie cualquier irregularidad en los

servicios de justicia, contribuyendo a identificar áreas de mejora y fortaleciendo la transparencia y confianza en la institución judicial.

Recomendaciones a los investigadores del tema:

A los futuros investigadores interesados en el estudio del desempeño del recurso humano y la productividad en instituciones públicas, se les recomienda ampliar el alcance de sus investigaciones incorporando factores adicionales, como la tecnología y la cultura organizacional, para obtener una visión integral del tema. Además, se sugiere realizar estudios longitudinales que permitan analizar la evolución de estas variables a lo largo del tiempo y explorar su impacto en la eficiencia y calidad del servicio judicial en diferentes contextos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Balza, A. (2010). *Gestión del conocimiento y capital intelectual en las organizaciones*. Fondo Editorial Universitario.
- Baquerizo (2015), en su tesis: “*Evaluación de 360 grados del desempeño del recurso humano en los trabajadores del área de operaciones de la Clínica Good Hope, Miraflores, 2015*”.
- Becker, G. S. (1964). *Capital humano: Un análisis teórico y empírico, con especial referencia a la educación*. University of Chicago Press.
- Bittel, S. (2000). *Productividad del recurso humano: Claves para el éxito organizacional*. Editorial Norma.
- Cameron, K. y Whetten, D. A (1988). “*Lecturas organizacionales*” 17(4) .(Eds.).
- Campbell, J. P. (1993). *Manual de desarrollo de pruebas de desempeño y muestras de trabajo*. En C. J. F. & F. Drasgow (Eds.), *Manual de psicología industrial, laboral y organizacional* (pp. 164–167). Consulting Psychologists Press.
- Chávez, Cigüeñas y Martensen (2016) “*La relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes ante el cambio organizacional en una empresa de servicios*”. (Tesis Maestría). Universidad del Pacífico.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (8va ed.). México, México: Mac Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Desempeño del recurso humano* (3ra ed.). México: Mc Graw Hill.
- Coello (2014) “*Condiciones laborales que afectan el desempeño del recurso humano de los asesores de American Call Center (ACC) del Departamento Inbound Pymes, empresa contratada para prestar servicios a Conecel (CLARO)*”
- Damanpour, F. (1991). Innovación organizacional: Un meta-análisis de los efectos de los determinantes y moderadores. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- Drucker, P. F. (1993). *La sociedad postcapitalista*. HarperBusiness.

- Dulan, S., & Valle, R. (2007). *La Gestión de los Talentos Humanos* (3ra ed.). España, España: Mc Graw Hill
- Earley, P. C., & Shalley, C. E. (1991). *Investigación en comportamiento organizacional: Establecimiento de metas y enfoques cognitivos de la motivación*. JAI Press.
- Etkin, J. (2005). *Gestión de la complejidad en las organizaciones: la estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*. Ediciones Granica SA.
- Fayol, H. (1916). *Administración Industrial y Gerencia México*. Herrero Hermanos
- Frappaolo, C. y Koulopoulos, T. (2001). Lo fundamental y lo más efectivo acerca de la gerencia del conocimiento. México: McGRAW-HILL.
- Garcia (2020). “*Desempeño del recurso humano y su aportación al resultado de la empresa: análisis en el sector industrial*”. (Tesis Doctoral). Universidad de Valladolid, España.
- Goleman, D. (1998). *La inteligencia emocional en la empresa*. Bantam Books.
- Gómez, Marcelo M. (2006). *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica*. Córdoba, Argentina. Editorial Brujas.
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2020). *Gestión de recursos humanos*. Pearson.
- Hacker, W. (1994). “*Teoría de la regulación de la acción y psicología ocupacional: Revisión de la investigación empírica alemana desde 1987*”. *Revista Alemana de Psicología*, 18(2), 91-120.
- Hernández, S. Roberto et. al. (2014). *Metodología de la Investigación*. 6ª. Edición. México. McGraw Hill.
- Inca (2015). *Gestión del desempeño del recurso humano y su relación con el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas*, 2015. Tesis de grado. *Universidad Nacional José María Arguedas. Facultad de Ciencias de la Empresa. Andahuaylas*.
- INEI (2018) *Estadísticas departamentales*. Instituto Nacional de Estadística e Informática. www.inei.gob.pe.

- Instituto Peruano de Economía. (2023). *Productividad: Definición y medición*.
<https://www.ipe.org.pe>
- Katz, D. (1977). *Psicología social de las organizaciones*. Editorial Trillas.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *La sabiduría de los equipos: Creando la organización de alto desempeño*. Harvard Business Review Press.
- Kerlinger, F. y Lee, H. (2002). *“Investigación del comportamiento”* Cuarta Edición. México: McGraw Hill.
- Knapp (2007) en *“Habilidades directivas”* 2º Edición en Berta Ermila Madrigal Torres et. al. Mc Graw-Hill 2009. México.
- Koontz, H. (2004). *Administración: Una perspectiva Global* (12 ed.). México: McGraw Hill.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Gestión de marketing*. Pearson.
- Koulopoulos, T. M., & Frappaolo, C. (2001). *Lo esencial sobre gestión del conocimiento*. Capstone Publishing.
- Lasnier, F. (2000). *Lograr el éxito en la formación basada en competencias*.
- Lencioni, P. (2002). *Las cinco disfunciones de un equipo: Una fábula sobre liderazgo*. Jossey-Bass.
- León, E. (2013). *Gestión del desempeño del recurso humano en las pequeñas y medianas empresas en el área Urbana de Retalhuleu* (Doctoral dissertation, Tesis de grado) Recuperado de: [http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/57/De% 20Leon-Edy.pdf](http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/57/De%20Leon-Edy.pdf). Universidad San Ignacio de Loyola (2017)
- Levy-Leboyer, C., & Prieto, J. M. (1997). *Gestión de las competencias*. Gestión. Editorial Gestión 2000, 1ª edición en lengua castellana.
- López y Fachelli (2015) *“Metodología de la investigación social cuantitativa”* Bellaterra (Cerdanyola del Vallès) | Barcelona Dipòsit Digital de Documents Universitat Autònoma de Barcelona
- Lujan (2019) en su tesis titulado *“Gestión del desempeño del recurso humano y retención del personal de la Empresa Santa Martha S.A.C. del distrito de San Juan de Lurigancho, 2019”*

- Mincer, J. (1974). *Escolaridad, experiencia e ingresos*. National Bureau of Economic Research.
- Montejo, A. (2009). *Productividad y desempeño laboral en las organizaciones*. Editorial XYZ.
- Montes, M. J., & Gonzáles, P. (2006). *Selección de Personal*. España: Ideas Propias.
- More (2017) “*Gestión del talento humano para la mejora del desempeño laboral en la empresa Ángel Divino, Chiclayo 2016*”. (Tesis de pre grado). Universidad Señor de Sipan.
- Northouse, P. G. (2019). *Liderazgo: Teoría y práctica*. Sage Publications.
- Pajares (2017) “Modelo de evaluación del Desempeño del personal administrativo en la Universidad Nacional de Cajamarca” (Tesis Doctoral). Universidad Nacional de Cajamarca.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: Una escala de múltiples ítems para medir las percepciones de los consumidores sobre la calidad del servicio. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- PMI (2008). “*Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos*” Guía del PMBOK®. Project Management Institute, Inc. Cuarta Edición.
- Ramírez (2016). “*Competencias gerenciales del director y la calidad educativa en la institución educativa N° 16093 “José Gálvez” Chunchuquillo – Colasay, 2014*”. (Tesis Maestría). Universidad Nacional de Cajamarca.
- Ricky W. Griffin, David D. Van Fleet. (2015). *Habilidades Directivas: Evaluación y Desarrollo*. México: Cengage Learning.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2010). *Comportamiento organizacional* (13.^a ed.). Pearson Educación.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Comportamiento organizacional*. Pearson.
- Robbins, S., y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. (Pearson Educación, Ed.) (13.a ed.). México D.F., México.
- Rodríguez (2016). “*El valor del desempeño del recurso humano: las prácticas estratégicas de recursos humanos y su maximización en la contribución del*

desempeño del recurso humano al desempeño organizacional", de la Universidad del Turabo, Gurabo, Puerto Rico

Schultz, T. W. (1961). Inversión en capital humano. *American Economic Review*, 51(1), 1-17. <https://www.jstor.org/stable/1819073>

Schumpeter, J. A. (1934). *La teoría del desarrollo económico: Una investigación sobre las ganancias, el capital, el crédito, el interés y el ciclo económico*. Harvard University Press.

Slack, N., Brandon-Jones, A., & Johnston, R. (2020). *Gestión de operaciones*. Pearson.

Smith, A. (1776). *La riqueza de las naciones*. Alianza Editorial. (Obra original publicada en 1776)

Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge. (2013). *Comportamiento Organizacional*. . México: Pearson Educación.

Stephen, R., & Coulter, M. (2010). *Administración* (10ma ed.). México: Pearson Educación

Valentín (2017) "*Gestión del Desempeño del recurso humano y Desempeño Laboral del Personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016*" (Tesis de pre grado). Universidad Inca Garcilaso de la Vega.

Vallejos (2019) "*Habilidades directivas de los gerentes en las agencias turísticas del distrito de Cajamarca – 2018*" (Tesis de Maestría). Universidad Científica del Sur. <https://repositorio.cientifica.edu.pe/handle/20.500.12805/2157>

Whetten David, A., & Cameron Kim, S. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas*. Editorial Prentice Hall.

Whetten, D., y Cameron, S. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*, octava edición, editorial Pearson.

APENDICE

Apéndice 1: Cuestionario a los colaboradores

Estimado colaborador de la CORTE SUPERIOR DE JUSTICIA DE CAJAMARCA, tenga a bien responder en la forma más objetiva respecto a su función y aporte laboral a su institución, con el objetivo de que permita identificar aspectos de mejora en beneficio de la institución y de la ciudadanía que demanda una atención de calidad y en el tiempo más oportuno. Sus respuestas se basan en una escala que se encuentra del 1 al 5 de acuerdo a su percepción mas objetiva y apropiada para cada pregunta.

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Neutral

4 = De acuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

Dimensión		Pregunta	1	2	3	4	5
Dimensión 1: Habilidad personal	P1	¿Considera que tiene las competencias técnicas y profesionales necesarias para cumplir con sus funciones actuales?					
	P2	¿Ha recibido capacitación para mejorar sus habilidades específicas relacionadas con su puesto?					
	P3	¿Qué tan frecuentemente aplica nuevas técnicas o conocimientos en su trabajo?					
	P4	¿Se siente seguro/a de las decisiones técnicas que toma en el desarrollo de su trabajo?					
	P5	¿Cree que sus habilidades personales se valoran en su equipo?					
	P6	¿Ha recibido retroalimentación específica sobre sus habilidades personales por parte de sus superiores?					
Dimensión 2: Habilidades interpersonales	P7	¿Considera que su capacidad de comunicación facilita el trabajo con sus compañeros?					
	P8	¿Cómo evalúa su habilidad para resolver conflictos con otros colaboradores?					
	P9	¿Qué tan frecuente utiliza estrategias de escucha activa en su entorno laboral?					
	P10	¿Se siente cómodo/a expresando sus ideas y opiniones en el equipo?					
	P11	¿Ha participado en actividades que fomenten la mejora de habilidades interpersonales?					

	P12	¿Cree que sus habilidades interpersonales contribuyen al clima organizacional?					
Dimensión 3: Trabajo en equipo	P13	¿Considera que existe una integración efectiva entre los miembros del equipo?					
	P14	¿Qué tan frecuentemente trabaja de manera colaborativa para alcanzar los objetivos del área?					
	P15	¿Qué tan satisfecho/a está con la cooperación de sus compañeros en el cumplimiento de tareas?					
	P16	¿Cree que su equipo fomenta un entorno de confianza?					
	P17	¿Ha enfrentado desafíos relacionados con el trabajo en equipo y cómo los ha manejado?					
	P18	¿Considera que las metas de su equipo son claras y alcanzables?					
Dimensión 4: Innovación	P19	¿Con qué frecuencia propone nuevas ideas o mejoras en su área de trabajo?					
	P20	¿Cree que se le brinda espacio para innovar en su puesto?					
	P21	¿Recibe apoyo para implementar ideas innovadoras en sus funciones?					
	P22	¿Cómo califica la apertura de su equipo hacia los cambios y la innovación?					
	P23	¿Ha participado en iniciativas de mejora continua dentro de la organización?					
	P24	¿Se siente motivado/a para explorar formas creativas de realizar su trabajo?					
Dimensión 5: Eficiencia	P25	¿Qué tan a menudo cumple con sus tareas en el tiempo establecido?					
	P26	¿Cree que los recursos que tiene a disposición son suficientes para ser eficiente?					
	P27	¿Considera que su carga laboral está organizada de manera óptima?					
	P28	¿Cómo evalúa el tiempo invertido en tareas rutinarias?					
	P29	¿Qué tan frecuentemente identifica formas de optimizar su tiempo en el trabajo?					

	P30	¿Se siente apoyado/a para mejorar su eficiencia laboral?					
Dimensión 6: Calidad	P31	¿Cómo evalúa la satisfacción de los usuarios del servicio judicial respecto a su trabajo?					
	P32	¿Considera que sus tareas cumplen con los estándares de calidad establecidos?					
	P33	¿Recibe retroalimentación sobre la calidad de su trabajo?					
	P34	¿Cree que los procesos internos permiten entregar un servicio de calidad?					
	P35	¿Qué tan frecuentemente busca mejorar los detalles en su labor diaria?					
	P36	¿Percibe que su equipo prioriza la calidad en las actividades diarias?					

Apéndice 2: Resultados utilizados en el estudio

Colaborador	DESEMPEÑO DEL RECURSO HUMANO			PRODUCTIVIDAD			PUNTAJES TOTALES	
	Habilidad personal	Habilidades inter-personales	Trabajo en equipo	Innovación	Eficiencia	Calidad	DESEMPEÑO DEL RECURSO HUMANO	PRODUC.
1	23	22	26	25	24	23	71	72
2	26	24	23	23	24	26	73	73
3	21	26	23	25	26	24	70	75
4	17	19	18	17	14	18	54	49
5	26	26	28	25	22	27	80	74
6	22	20	28	23	22	24	70	69
7	26	27	29	28	27	24	82	79
8	20	19	22	17	20	17	61	54
9	22	25	25	24	26	20	72	70
10	24	21	23	23	23	23	68	69
11	23	21	23	18	15	17	67	50
12	14	16	20	15	20	18	50	53
13	26	23	26	23	25	23	75	71
14	27	25	26	26	29	24	78	79
15	25	23	24	24	23	19	72	66
16	22	25	22	16	20	19	69	55
17	25	21	26	25	25	22	72	72
18	20	26	23	25	25	26	69	76
19	25	23	22	26	23	20	70	69
20	15	20	19	16	18	21	54	55
21	23	22	22	27	22	25	67	74
22	24	27	25	24	23	20	76	67
23	26	28	23	26	23	25	77	74
24	25	22	20	25	22	25	67	72
25	18	17	18	19	17	19	53	55
26	23	20	16	10	10	12	59	32
27	24	21	23	23	22	20	68	65
28	20	16	18	14	18	19	54	51
29	25	24	22	25	20	25	71	70
30	22	22	23	24	24	24	67	72
31	15	14	17	15	17	12	46	44
32	9	16	19	9	15	18	44	42
33	11	12	13	15	16	15	36	46
34	13	12	14	15	13	14	39	42
35	13	10	10	12	15	10	33	37
36	19	20	18	22	19	20	57	61
37	18	19	15	12	15	18	52	45
38	12	14	15	28	19	15	41	62
39	14	13	12	13	17	15	39	45

40	16	19	14	20	19	18	49	57
41	9	14	11	14	14	11	34	39
42	15	13	17	15	13	8	45	36
43	23	27	23	15	20	22	73	57
44	12	14	16	17	13	13	42	43
45	13	16	20	14	17	18	49	49
46	9	14	16	13	12	14	39	39
47	15	20	18	15	17	13	53	45
48	22	21	21	19	20	19	64	58
49	16	17	16	15	17	18	49	50
50	21	20	14	14	18	16	55	48
51	9	14	14	11	12	14	37	37
52	13	10	9	12	12	12	32	36
53	22	24	24	23	26	21	70	70
54	24	25	20	24	22	21	69	67
55	22	25	24	23	25	23	71	71
56	13	13	14	16	12	11	40	39
57	18	17	14	18	17	20	49	55
58	15	14	14	15	17	13	43	45
59	12	15	12	15	14	13	39	42
60	12	14	13	12	12	12	39	36
61	17	23	19	22	20	20	59	62
62	16	12	17	16	13	20	45	49
63	16	26	17	18	25	15	59	58
64	11	15	18	15	12	17	44	44
65	17	21	18	17	20	18	56	55
66	22	22	16	15	17	23	60	55
67	15	14	15	16	13	11	44	40
68	18	17	17	17	18	16	52	51
69	13	14	12	10	16	20	39	46
70	14	16	16	16	16	14	46	46
71	15	19	17	15	18	17	51	50
72	11	15	10	13	18	15	36	46
73	16	16	16	16	16	21	48	53
74	13	13	9	15	12	15	35	42
75	20	19	22	20	16	20	61	56
76	7	10	14	12	8	12	31	32

Valor máximo	27.00	28.00	29.00	28.00	29.00	27.00	82.00	79.00
Valor mínimo	7.00	10.00	9.00	9.00	8.00	8.00	31.00	32.00
Desviación	5.32	4.85	4.88	5.09	4.67	4.53	14.06	13.08
Promedio	18.09	18.93	18.63	18.36	18.49	18.29	55.66	55.13

Apéndice 3: Tabulación de la encuesta

	DESEMPEÑO DEL RECURSO HUMANO																		PRODUCTIVIDAD																	
	Dimensión 1: Habilidad personal						Dimensión 2: Habilidades interpersonales						Dimensión 3: Trabajo en equipo						Dimensión 1: Innovación						Dimensión 2: Eficiencia						Dimensión 3: Calidad					
p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22	p23	p24	p25	p26	p27	p28	p29	p30	p31	p32	p33	p34	p35	p36	
1	3	5	3	3	4	5	5	4	3	3	3	4	5	5	3	3	5	5	3	3	4	5	5	5	5	5	4	4	3	3	4	5	3	3	5	3
2	4	5	4	4	5	4	5	5	4	3	3	4	4	4	4	5	3	3	5	3	3	5	3	4	4	5	4	5	3	3	4	4	4	5	5	4
3	3	3	4	3	5	3	4	5	3	5	5	4	3	4	3	5	3	5	4	4	3	5	5	4	3	4	5	4	5	5	4	4	3	3	5	5
4	2	2	3	3	4	3	3	4	4	2	2	4	2	3	3	4	2	4	4	2	3	4	2	2	2	3	3	2	2	2	4	3	4	3	2	2
5	3	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	3	4	4	5	4	4	3	3	3	4	5	4	5	5	4	5	4
6	3	3	5	5	3	3	3	4	3	3	3	4	3	5	5	5	5	5	4	3	5	3	5	3	5	4	3	4	3	3	5	4	4	4	3	4
7	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	3	4	5	4	4
8	4	4	3	4	2	3	2	2	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	2	3	3	4	3	2	3	3	3	4	4	3	4	3	2	2	4	2
9	4	4	5	3	3	3	4	5	4	5	4	3	3	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	3	3	5	5	4	5	4	3	4	3	3	3	4
10	4	5	3	4	3	5	3	3	3	4	4	4	4	5	3	3	4	4	4	3	5	4	4	3	5	3	3	4	4	4	5	3	4	4	3	4
11	3	3	4	4	5	4	5	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	5	2	2	3	4	3	4	2	2	3	2	3	3	3	2	3	4	3	2
12	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	4	3	2	4	4	4	4	2	2	2	2	2	4	3	3	3	3	4	3	4	3	2	4	3	4	2
13	4	4	3	5	5	5	3	4	4	3	4	5	5	5	5	4	3	4	4	3	5	3	5	3	3	5	5	5	3	4	5	4	3	4	4	3
14	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	3	4	4	4
15	5	5	3	4	5	3	5	3	5	3	3	4	5	5	5	3	3	3	4	3	4	4	5	4	4	4	3	5	4	3	4	3	3	3	3	
16	4	3	3	3	4	5	5	4	5	3	4	4	4	4	3	4	4	3	2	2	4	3	3	2	4	2	3	3	4	4	4	3	2	3	4	3
17	4	3	4	5	4	5	4	3	3	4	4	3	5	5	4	5	4	3	4	3	5	5	5	3	5	3	5	4	4	4	3	5	3	5	3	3
18	4	3	3	3	4	3	5	5	5	3	4	4	5	3	4	3	5	3	3	5	4	4	5	4	4	5	5	3	3	5	5	3	3	5	5	5
19	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	3	4	3	5	4	3	3	4	5	3	5	5	3	5	3	5	4	5	3	3	4	3	3	3	4	
20	4	2	3	2	2	2	4	2	3	3	4	4	2	2	4	4	4	3	3	2	2	3	3	3	4	2	3	3	2	4	4	4	3	3	4	3
21	3	4	3	3	5	5	4	5	3	3	4	3	3	5	3	3	4	4	5	4	5	3	5	5	4	3	4	3	4	4	3	5	3	4	5	5

22	4	5	5	3	3	4	4	5	5	5	4	4	3	3	4	5	5	5	4	3	5	4	4	4	4	3	5	4	3	4	4	3	4	3	3	3	
23	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	3	3	4	4	5	4	5	3	5	5	4	3	4	3	4	4	3	5	3	5	5	
24	3	4	5	3	5	5	3	5	3	5	3	3	3	5	3	3	3	3	4	5	3	4	5	4	5	4	3	3	4	3	3	5	4	4	4	5	
25	4	3	2	4	3	2	3	2	4	2	2	4	4	2	4	2	3	3	3	3	3	4	4	2	2	3	4	2	4	2	4	2	4	3	3	3	
26	4	5	4	3	4	3	3	5	3	4	2	3	4	2	2	3	3	2	1	1	2	2	3	1	1	3	1	1	2	2	3	3	2	1	1	2	
27	3	4	4	5	5	3	3	3	5	4	3	3	4	4	5	4	3	3	3	3	4	3	5	5	4	3	3	4	5	3	3	3	3	3	5	3	
28	4	4	2	3	3	4	3	4	3	2	2	2	4	3	3	2	2	4	2	3	2	2	2	3	3	4	2	3	4	2	2	4	3	4	3	3	
29	5	4	4	5	4	3	5	3	5	4	3	4	3	3	5	5	3	3	5	5	3	5	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	5	3	5	
30	5	3	3	3	4	4	3	3	5	3	3	5	4	4	4	4	3	4	3	4	4	5	4	4	5	4	3	5	4	3	5	4	4	3	5	3	
31	3	1	2	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	1	1	3
32	2	1	2	2	1	1	2	3	3	2	3	3	3	1	3	4	5	3	2	1	2	2	1	1	2	3	3	1	3	3	3	1	3	3	5	3	
33	1	3	2	2	1	2	2	3	1	2	2	2	1	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	4	3	2	2	3	2	2	3	1	4	3	2	
34	3	3	3	1	2	1	2	2	1	3	2	2	3	1	3	3	3	1	3	3	2	2	2	3	3	3	1	3	1	2	2	2	3	2	2	3	
35	1	3	2	3	2	2	1	3	1	2	2	1	1	2	2	1	3	1	3	2	3	1	1	2	3	3	2	3	2	2	1	3	1	3	1	1	
36	3	2	4	5	2	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	2	2	4	2	4	5	3	4	4	3	2	4	5	2	3	3	3	4	3	3	4	
37	3	2	2	4	4	3	3	4	4	2	3	3	1	3	2	4	2	3	2	2	1	2	2	3	1	3	2	2	4	3	3	4	4	2	2	3	
38	1	2	3	3	1	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	4	5	5	4	5	5	4	3	4	5	1	2	2	3	2	3	2	3	
39	2	1	1	2	4	4	2	2	2	1	4	2	3	2	2	1	1	3	2	3	2	2	1	3	1	3	2	3	4	4	2	2	2	4	3	2	
40	2	3	4	3	2	2	3	3	4	4	2	3	1	2	3	3	3	2	4	5	2	3	3	3	4	4	3	4	2	2	3	3	4	2	3	3	
41	2	2	1	2	1	1	3	3	3	1	2	2	2	2	1	1	2	3	3	1	3	3	3	1	3	3	2	2	2	2	2	2	1	3	1	2	
42	2	3	3	2	2	3	4	2	2	3	1	1	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	1	2	1	1	2	1	1	1	2	
43	3	3	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	3	1	1	2	4	4	2	2	2	2	4	3	4	5	4	5	3	3	4	3	
44	2	2	3	1	1	3	2	2	2	3	3	2	1	3	2	3	4	3	4	3	2	2	3	3	2	3	2	2	1	3	2	2	2	1	2	4	
45	1	3	2	1	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	4	3	3	4	3	2	1	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	4	
46	2	1	2	2	1	1	2	3	3	2	3	1	3	1	3	3	4	2	2	4	2	2	1	2	2	1	1	2	3	3	1	3	3	3	1	3	
47	1	4	2	2	2	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	1	4	1	4	2	2	2	1	4	3	4	2	2	2	4	4	3	1	3	1	1	
48	4	3	4	4	2	5	4	3	3	4	5	2	4	2	5	4	3	3	3	2	4	2	3	5	2	3	4	4	2	5	2	3	4	3	3	4	
49	2	3	3	3	3	2	2	3	4	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	4	4	2	2	3	

50	5	3	4	3	3	3	4	2	4	4	3	3	1	3	1	4	3	2	3	4	3	1	2	1	2	3	4	3	3	3	3	3	2	3	2	3	
51	2	1	2	2	1	1	2	3	3	2	3	1	3	1	3	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	3	3	1	3	3	3	1	3	
52	2	3	2	3	2	1	2	1	1	2	2	2	1	1	3	1	1	2	3	3	2	2	1	1	2	1	3	2	2	2	2	3	1	3	2	1	
53	3	4	4	4	4	3	5	4	5	4	3	3	5	3	3	4	4	5	4	3	3	5	4	4	5	4	4	5	5	3	3	4	4	3	4	3	
54	3	5	5	3	3	5	5	3	5	5	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	5	3	5	3	5	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	
55	4	4	4	3	4	3	4	4	5	4	3	5	4	3	5	4	3	5	4	4	3	5	3	4	5	4	4	5	4	3	5	4	3	3	4	4	
56	3	3	3	1	2	1	2	2	1	3	3	2	3	1	3	3	3	1	3	3	2	2	3	3	1	1	2	2	3	3	2	1	1	2	2	3	
57	4	3	3	4	2	2	2	3	3	3	2	4	2	2	2	2	4	2	4	2	3	2	3	4	3	4	2	2	4	2	4	4	2	3	3	4	
58	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	1	4	3	2	2	3	2	3	4	3	2	2	3	2	2	3	1	
59	3	3	3	1	1	1	3	3	2	3	1	3	3	1	3	1	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	1	3	1	2	2	2	3	
60	2	2	1	3	1	3	2	3	1	3	2	3	3	2	3	2	2	1	3	1	3	1	1	3	1	1	2	3	3	2	3	2	2	1	3	1	
61	3	4	2	2	4	2	4	5	3	2	4	5	2	4	5	2	3	3	3	4	3	3	4	5	3	4	4	3	2	4	5	2	3	3	3	4	
62	3	2	4	2	3	2	2	1	2	3	2	2	3	2	2	4	3	3	4	4	2	2	3	1	2	2	3	1	3	2	2	4	3	3	4	4	
63	2	3	2	2	3	4	5	5	4	3	4	5	3	4	5	1	2	2	3	2	3	2	3	5	4	5	5	4	3	4	5	1	2	2	3	2	
64	2	2	1	1	3	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	4	4	2	2	2	4	3	2	2	2	1	3	1	3	2	3	4	4	2	2	2	
65	2	3	3	3	2	4	5	2	3	4	3	4	4	3	4	2	2	3	3	4	2	3	3	2	3	3	3	4	4	3	4	2	2	3	3	4	
66	4	4	4	3	4	3	4	4	5	2	3	4	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	4	3	5	4	3	4	
67	3	1	3	3	2	3	3	3	2	3	2	1	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	4	1	1	2	2	3	3	2	1	1	2	2	3	2	
68	2	2	3	4	3	4	3	3	2	3	4	2	3	4	2	3	2	3	2	3	4	2	3	3	2	2	3	4	3	4	2	2	4	3	2	3	
69	2	2	3	3	2	1	3	2	2	3	1	3	3	1	1	2	2	3	3	2	1	1	2	1	2	3	4	3	3	1	3	4	2	3	3	5	
70	2	3	2	1	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	1	2	2	3
71	2	3	3	2	2	3	4	2	2	5	2	4	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	5	2	4	3	1	4	2	3	
72	3	1	1	2	1	3	3	2	2	3	3	2	2	2	1	1	2	2	2	1	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	
73	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	5	4	3	4	2	
74	2	2	1	3	2	3	2	1	3	3	2	2	1	3	1	2	1	1	2	2	2	3	3	3	1	2	1	3	3	2	2	3	1	3	3	3	
75	3	3	4	3	3	4	5	3	3	3	2	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	2	3	2	3	3	4	3	3	4	
76	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	3	1	2	2	3	2	3	2	3	2	1	1	2	3	1	1	1	1	1	3	1	2	2	3	3	1	

