

UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS
FACULTAD DE INGENIERIAS Y ARQUITECTURA
ESCUELA ACADEMICO PROFESONAL DE INGENIERIA INDUSTRIAL



TESIS:

“INFLUENCIA DE LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO EN LA SOSTENIBILIDAD DE UNA EMPRESA METALMECÁNICA, AREQUIPA 2014”.

PRESENTADA POR LA BACHILLER:
FABIOLA NATALY ZUÑIGA RAMIREZ

PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE
INGENIERO INDUSTRIAL

AREQUIPA – PERU

2016

DEDICATORIA

Este presente trabajo se lo dedico a mis padres VERARDO Y CARMEN, a mis hermanos, amigos y familia por el apoyo brindado tanto moral como económico, para seguir estudiando y lograr el objetivo trazado para un futuro mejor y ser el orgullo de ellos y de toda mi familia.

A dos personas en especial mis abuelitas CARMEN y YOLANDA que desde el cielo me guiaron para seguir adelante, luchar contra toda adversidad y culminar con mis objetivos.

A todos ellos gracias.

AGRADECIMIENTO

Agradezco de igual manera a mis formadores quienes me supieron impartir sus conocimientos e información que contribuyó a la culminación del presente trabajo.

RECONOCIMIENTO:

A la universidad ALAS PERUANAS alma mater en Ciencias e Ingenierías quien nos forma para enfrentar el mundo competitivo del mercado laboral.

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general “Determinar la influencia que tiene la gestión de capital humano en los resultados sostenibles a largo plazo en una empresa metalmecánica ubicada en Arequipa, tanto en el aspecto de la gestión empresarial como en la cultura organizacional.

La unidad de estudio son los colaboradores y ejecutivos que laboran en una Empresa Metalmecánica, dedicada a brindar servicios de ingeniería y proyectos, fabricación de maquinaria, estructuras metálicas, montaje, obras civiles, mantenimiento industrial y minero en la modalidad OUTSOURCING; cuyos indicadores se utilizaron para el cumplimiento de los objetivos y la verificación de la hipótesis de trabajo.

Finalmente, hay que señalar que el estudio concluye que:

- 1) Aplicando un estilo de liderazgo orientado a las personas y un estilo de dirección participativo-consultivo; los resultados, serán mejores que en los casos en los que se aplica un estilo de liderazgo orientado a las tareas y/o bajo un estilo de dirección autocrática. Además, en el primer escenario interno de la empresa, los resultados serán sostenibles en el tiempo, ya que esto implica un cambio de actitud del capital humano, lo cual se alcanza en el mediano y largo plazo.
- 2) En la investigación ha quedado demostrado, que en la empresa estudiada no existe un serio compromiso, permanente y decidido con el capital humano, al comprobar que no se ha prestado atención a aspectos como la autorrealización plena, de la cual, el trabajo es factor influyente; y que los colaboradores ven las acciones de dirección de capital humano, con incidencia en el mantenimiento y desarrollo del clima laboral, como meras actividades cargadas de pretensiones mercantilistas por parte de la empresa, con el propósito de incrementar la producción y productividad a toda costa, incluso a expensas del sacrificio total de la vida personal, familiar y social de los trabajadores.

ABSTRACT

The present study was overall objective "Determining the influence of human capital management in sustainable long-term results in an engineering company located in Arequipa, both in terms of management and organizational culture.

The unit of study are employees and executives who work in a Metalworking company dedicated to providing engineering services and projects, machinery manufacturing, steel structures, erection, civil works, industrial maintenance and mining in OUTSOURCING mode; whose indicators are used to fulfill the objectives and verification of the hypothesis.

Finally, we note that the study concludes that:

- 1) Applying a leadership style people-oriented and participatory-consultative style of leadership; the results will be better than in cases in which a leadership style task-oriented and / or under an autocratic leadership style is applied. Furthermore, in the first internal stage of the company, the results will be sustainable over time, since this involves a change in attitude of human capital, which is achieved in the medium and long term.
- 2) The investigation has been demonstrated, that the company studied there is a serious commitment, permanent and decided to human capital, the check has not been paid attention to aspects such as full self-realization, which, work is influential factor ; and that employees are the actions of management of human capital, with an impact on the maintenance and development of the working environment, as mere activities full of mercantilist claims by the company, in order to increase production and productivity at all costs, even at the expense of the total sacrifice of personal, family and social lives of workers.

ÍNDICE GENERAL

	<u>Pág.</u>
CARÁTULA	<i>I</i>
DEDICATORIA	<i>II</i>
AGRADECIMIENTO	<i>III</i>
RECONOCIMIENTO	<i>IV</i>
RESUMEN	<i>V</i>
ABSTRACT	<i>VI</i>
ÍNDICE GENERAL	<i>VII</i>
ÍNDICE DE CUADROS	<i>X</i>
ÍNDICE DE FIGURAS	<i>XI</i>
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1.1. Descripción de la realidad problemática	3
1.2. Antecedentes teóricos relacionados con la investigación	3
1.3. Formulación del problema	4
1.4. Delimitación de la Investigación	4
1.5. Alcances de la investigación	5
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	5
2.1. Objetivo General	5
2.2. Objetivos Específicos	5
3. JUSTIFICACIÓN, IMPORTANCIA Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	6
3.1. Justificación de la Investigación	6
3.2. Importancia de la Investigación	6
3.3. Limitaciones de la Investigación	6

CAPITULO II: FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN	7
4. MARCO TEÓRICO	7
4.1. Marco Histórico	7
4.2. Bases Teóricas	8
CAPITULO III: PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO	27
5. METODOLOGÍA	27
5.1. Hipótesis General	27
5.2. Hipótesis Específicas	27
5.3. Identificación y clasificación de las variables	27
5.4. Operacionalización de hipótesis, variables e indicadores	28
5.5. Tipo y nivel de investigación	29
5.6. Método y Diseño de la Investigación	29
5.7. Técnicas, instrumentos y fuentes de recolección de datos	32
5.8. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos recolectados	32
CAPITULO IV: PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS Y PROPUESTA DE MEJORA	
6. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	33
6.1. La Gestión del Capital Humano en la Empresa Metalmecánica, según los Colaboradores	33
6.2. Sostenibilidad en la Gestión Empresarial, según los Colaboradores	42
6.3. La Gestión del Capital Humano, según los Ejecutivos	48
6.4. Sostenibilidad en la Gestión Empresarial, según los Ejecutivos	58

7. PROPUESTA DE MEJORA	62
CONCLUSIONES	68
RECOMENDACIONES	70
BIBLIOGRAFÍA	72
ANEXOS	73
1. Matriz de Consistencia	
2. Encuesta a Colaboradores	
3. Encuesta a Ejecutivos	
4. Ficha de Observación Documental	

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1:	Trato recibido de parte de la empresa.....	33
CUADRO N° 2:	Acciones de gestión del capital humano adoptado por la empresa	35
CUADRO N° 3:	Priorización de las acciones de mejora en la gestión del capital humano de parte de la empresa	37
CUADRO N° 4:	Remuneraciones justas y equitativas	40
CUADRO N° 5:	La existencia de cultura organizacional que favorezca el desarrollo de la empresa	42
CUADRO N° 6:	Mejoramiento de la orientación en la gestión del capital humano para lograr la sostenibilidad en la gestión empresarial.....	45
CUADRO N° 7:	Trato recibido de parte de la empresa.....	48
CUADRO N° 8:	Acciones de gestión del capital humano adoptado por la empresa	50
CUADRO N° 9:	Priorización de las acciones de mejora en la gestión del capital humano de parte de la empresa	52
CUADRO N° 10:	Remuneraciones justas y equitativas	56
CUADRO N° 11:	La existencia de cultura organizacional que favorezca el desarrollo de la empresa	58
CUADRO N° 12:	Mejoramiento de la orientación en la gestión del capital humano para lograr la sostenibilidad en la gestión empresarial.....	60

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA N° 1:	Trato recibido de parte de la empresa.....	34
FIGURA N° 2:	Acciones de gestión del capital humano adoptado por la empresa	36
FIGURA N° 3:	Priorización de las acciones de mejora en la gestión del capital humano de parte de la empresa	38
FIGURA N° 4:	Remuneraciones justas y equitativas	43
FIGURA N° 5:	La existencia de cultura organizacional que favorezca el desarrollo de la empresa	44
FIGURA N° 6:	Mejoramiento de la orientación en la gestión del capital humano para lograr la sostenibilidad en la gestión empresarial.....	46
FIGURA N° 7:	Trato recibido de parte de la empresa.....	49
FIGURA N° 8:	Acciones de gestión del capital humano adoptado por la empresa	51
FIGURA N° 9:	Priorización de las acciones de mejora en la gestión del capital humano de parte de la empresa	53
FIGURA N° 10:	Remuneraciones justas y equitativas	57
FIGURA N° 11:	La existencia de cultura organizacional que favorezca el desarrollo de la empresa	59
FIGURA N° 12:	Mejoramiento de la orientación en la gestión del capital humano para lograr la sostenibilidad en la gestión empresarial.....	61

INTRODUCCIÓN

La gestión del capital humano en la sostenibilidad empresarial cobra cada vez más importancia en las organizaciones modernas. Es por esta razón que la autora se ve atraída por el estudio y análisis de este tema, con la finalidad de aportar soluciones que permitan mejorar los resultados en la empresa en estudio, gracias a una mejor gestión integral que incluya el esfuerzo integral de la alta dirección, alta gerencia, gerencia media y colaboradores.

La evolución del pensamiento acerca de la gestión del capital humano ha sido relevante en la concepción y enfoque del aporte de las personas que conforman las empresas y que además, son el motor de las mismas. Es así que hoy en día, ya no se mira al recurso humano al nivel de las máquinas o de los equipos como ocurría en tiempos pasados, sino más bien, se les valora como el principal capital con el que cuenta una organización, sea ésta empresarial o institucional. Esta correcta ponderación se debe a que el colaborador o cliente interno es el principal inductor en el logro de los resultados empresariales óptimos hoy en día, y al mismo tiempo, protagonista en la búsqueda de la sostenibilidad de la organización.

Se ha elegido para realizar el presente estudio a una empresa que realiza trabajos en ingeniería y proyectos, fabricación de maquinaria, estructuras metálicas, montaje, obras civiles, mantenimiento industrial y minero, ubicada en la ciudad de Arequipa.

Se trata de una empresa en la cual, la complejidad de las relaciones humanas y laborales es un tema resaltante y central por diversos motivos, entre los que se cuentan la alta presión por el logro de los objetivos y metas, cultura organizacional, idiosincrasia y otros factores, los cuales hacen que la motivación del equipo humano que labora sea fundamental para el logro de los objetivos.

El problema de esta investigación es la repercusión que tiene la gestión de capital humano en la sostenibilidad de la gestión empresarial, y que estos pueden ser negativos si es que no se realiza una adecuada gestión del recurso humano, concluyendo al final con las contribuciones que ayuden a solucionar los problemas presentados y en consecuencia, mejorar los resultados de la empresa.

Finalmente hay que señalar que el presente informe de investigación se ha estructurado en cuatro capítulos, más las conclusiones, recomendaciones y anexos; en este sentido:

Capítulo I.- Comprende el problema investigación; la descripción del problema de investigación, los objetivos de la investigación, la justificación, importancia y limitaciones de la investigación.

Capítulo II.- Comprende los fundamentos teóricos de la investigación: el marco teórico (marco histórico, bases teóricas, marco conceptual y definiciones de términos básicos).

Capítulo III.- comprende los fundamentos metodológicos: metodología (hipótesis general, hipótesis específicas, identificación y clasificación de las variables, operacionalización de hipótesis, variables e indicadores, tipo y nivel de investigación, método y diseño de la investigación, técnicas, instrumentos y fuentes de recolección de datos, y técnicas de recolección de datos, y técnicas de procesamiento y análisis de datos recolectados).

Capítulo IV.- Comprende el análisis e interpretación de los resultados y la propuesta de mejora, las cuales deberán coadyuvar a un mejor desarrollo de la empresa motivo del estudio.

Finalmente, se abordan las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Descripción de la realidad problemática

La empresa en estudio, en el marco de su política institucional, está buscando una alta eficiencia y eficacia del capital humano para darle a esta entidad sostenibilidad empresarial. Asimismo, considera que para lograr competitividad en el mercado, el nivel de productividad del capital humano sea incrementado. Esto causa malestar en los trabajadores porque sienten que se les exige por encima de niveles aceptables y normales de rendimiento, bajo un control y monitoreo rigurosos. En tal sentido, los colaboradores se sienten excesivamente estresados, lo cual repercute negativamente en el clima laboral de la empresa y posteriormente en el hogar y en el círculo social.

En este sentido, el presente estudio pretende contribuir a solucionar esta problemática, presentando alternativas de solución.

1.2. Antecedentes teóricos relacionados con la investigación

Según **FREEMAN, R. Edwrrard (2008) “Strategic Management: A Stakeholder Approach”** el creciente desarrollo del capital humano permite, en el tiempo, lograr la sostenibilidad económica de una empresa.

1.3. Formulación del problema

1.3.1. Problema General

¿De qué manera se lograría una mayor influencia de la gestión del capital humano en los resultados empresariales sostenibles a largo plazo en una empresa del rubro metalmeccánico?

1.3.2. Problema Específico

- ¿Cuáles son las mejores y más efectivas acciones de gestión del capital humano que debe realizar la empresa investigada, para alcanzar los objetivos organizacionales?
- ¿Es viable la sostenibilidad empresarial y de cultura organizacional en la empresa investigada, dadas las condiciones existentes?

1.4. Delimitación de la Investigación

1.4.1. Delimitación Espacial

La presente investigación se ha realizado en una empresa metalmeccánica, ubicada en la ciudad de Arequipa.

1.4.2. Delimitación Temporal

De acuerdo a la cronología del tiempo, la presente investigación es sincrónica, ya que el análisis de información corresponde a un periodo menor a un año

1.4.3. Delimitación Social

Corresponde a los colaboradores y ejecutivos de la empresa metalmeccánica, motivo de la investigación..

1.5. Alcances de la investigación

La presente investigación comprende el análisis, evaluación y propuesta de la gestión del capital humano en el marco de lograr mejores rendimientos económicos y de cultura organizacional, a largo plazo, en una empresa del rubro metalmecánico, a fin de lograr la sostenibilidad de la misma.

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Objetivo General

Evaluar la influencia que tiene la gestión del capital humano en los resultados empresariales sostenibles a largo plazo en una empresa del rubro metalmecánico.

2.2. Objetivos Específicos

- 2.2.1. Determinar cuáles son las mejores y más efectivas acciones de gestión del capital humano que debe realizar la empresa investigada, para alcanzar los objetivos organizacionales
- 2.2.2. Establecer las bases para la sostenibilidad empresarial y de cultura organizacional en la empresa investigada, dada las condiciones existentes

3. JUSTIFICACIÓN, IMPORTANCIA Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Justificación de la Investigación

Los colaboradores de la empresa en estudio, desean ser el centro de atención como el principal motor del desarrollo de la misma, y que realmente la alta dirección los vea como los promotores del desarrollo de la organización y no como meros recursos a quienes se les utiliza mientras sean útiles y se les desecha cuando ya no son considerados valiosos.

3.2. Importancia de la Investigación

En vista que la empresa, motivo del estudio, necesita mejorar sus resultados en el ámbito económico y de cultura organizacional, es necesario analizar y evaluar si las acciones de gestión de capital humano que lleva a cabo son las más adecuadas o se deben replantear. Por otro lado, muchas de estas acciones no son bien vistas por los colaboradores, quienes sostienen que la empresa solamente busca el lucro en el corto plazo a través de acciones de bajo costo y que en lugar de buscar la satisfacción y desarrollo de los colaboradores, busca solamente valerse de los mismos a costa de su esfuerzo y desgaste permanente. Es así que las acciones de gestión de capital humano no son vistas como sinceras ni honestas.

3.3. Limitaciones de la Investigación

La delimitación de la investigación, es que la empresa cuida su imagen en el mercado, por lo tanto la razón social no es posible revelarla; en este marco permitieron realizar la investigación.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

4. MARCO TEÓRICO

4.1. Marco Histórico

La empresa metalmecánica en estudio fue fundada en la ciudad de Arequipa el 20 de junio de año 2006, debidamente registrada, con el objetivo de realizar trabajos de ingeniería y proyectos, fabricación de maquinaria, estructuras metálicas, montaje, obras civiles, mantenimiento industrial y minero en la modalidad OUTSOURCING.

La empresa cuenta con profesionales y técnicos de niveles poli-funcionales, formados para satisfacer las necesidades de los clientes, respaldados con un sistema de gestión de calidad que permite la mejora continua en los procesos para incrementar la eficacia.

Los principales clientes de la empresa son: Sociedad Minera Cerro Verde, Compañía de Minas Buenaventura, Fluor Daniel Sucursal del Perú, Schuff Steel, Polysius, Thermo, Terranova Technology INC:, Alicorp, Yura S.A., Marquisa, Abralite, Alsur Perú, Xstrata Tintaya, Moly Cop Adesurv, Cemento Sur y Southern Perú Copper Corporation.

La empresa metalmecánica dispone de políticas de seguridad y del medio ambiente para proteger la integridad física y salud de los colaboradores y la de terceros; así como prevenir la contaminación ambiental.

4.2. Bases Teóricas

4.2.1. Capital Humano

Según **CHIAVENATO, Idalberto (2007) “ *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones*”** el término capital humano nace como un nuevo concepto, en reemplazo del término recurso humano, el cual no representaba ni expresaba realmente toda la dimensión del elemento “SER HUMANO” con la consiguiente valoración del mismo.

El capital es algo que se valora, se atesora, se hace crecer, se desarrolla hasta sus máximos límites superiores; haciendo del mismo, el centro de toda atención e interés.

En tal sentido, hoy en día, la evolución del concepto de Capital Humano, lleva a una definición amplia que coloca al ser humano como el principal capital de toda organización, sea ésta empresarial o no empresarial. Por tanto, la idea central de este término lleva implícito el concepto de “capital” mencionado; es decir, un recurso que debe ser valorado, atesorado y cuidado, para que sea desarrollado adecuadamente.

Asimismo, Capital humano es un término usado en ciertas teorías económicas del crecimiento para designar a un hipotético factor de producción dependiente no sólo de la cantidad, sino también de la calidad, del grado de formación y de la productividad de las personas involucradas en un proceso productivo.

A partir de ese uso inicialmente técnico, se ha extendido para designar el conjunto de recursos humanos que posee una empresa o institución económica. Igualmente se habla de modo informal de "mejora en el capital humano" cuando aumenta el grado de destreza, experiencia o formación de las personas de dicha institución económica.

Modernamente se registran usos diversos de la expresión "capital humano", diferentes a los concebidos inicialmente para los términos más o menos técnicos introducidos por los economistas. En esos usos diversos la expresión se refiere a "conjunto de personas cualificadas" y no a un valor cuantificable asociado a dicho conjunto de personas.

4.2.2. Conocimiento de las personas y motivación humana

Según **CHIAVENATO, Idalberto (2007) “Introducción a la Teoría General de la Administración”** el motor de toda acción humana es la motivación. Por esta razón, es sumamente importante que cada miembro del equipo se sienta adecuadamente motivado. Para esto, el líder debe tener conocimiento pleno de las necesidades y aspiraciones de sus colaboradores.

Es importante recalcar que la motivación proviene de dos fuentes: Intrínseca y extrínseca, siendo la primera, el motor para iniciar las diversas acciones y la segunda, el motor para continuar el trabajo en equipo.

Según **Abraham Maslow**, los motores que llevan a la acción van a estar regidos por una escala de cinco grupos de necesidades, las mismas que se indican a continuación:

- a. Necesidades Fisiológicas, entre las que se encuentran las de supervivencia o básicas. Son: Comer, beber, dormir, tener un techo donde cobijarse así como lograr la realización sexual.
- b. Necesidades de Seguridad, que consiste en alcanzar un nivel donde la persona se sienta libre de perder las condiciones básicas de calidad y nivel de vida o estatus.
- c. Necesidad de Afiliación, que consiste en ser partícipe activo de un grupo social, que comparta las propias ideas y acciones.
- d. Necesidad de estima y autoestima, consistente en sentirse querido por los demás, una vez aceptado por uno mismo y por la sociedad.
- e. Necesidad de autorrealización, lo cual constituye el resumen y la culminación de todas las aspiraciones logradas en la vida.

Si al interior de la empresa se dan los medios para lograr satisfacer esta jerarquía de necesidades, el trabajador se sentirá protegido, lo cual redundará en beneficio de la producción y productividad.

4.2.3. Clima Laboral

Según BRETONES, Francisco (2008) “La Organización Creadora de Clima y Cultura” el clima laboral es el conjunto de todos los factores materiales e inmateriales que forman parte del entorno que rodea al capital humano en la organización e influyen sobre su productividad. En tal sentido, el clima laboral estará conformado tanto por el

ambiente físico de trabajo como por las personas que conforman la organización y por las recompensas.

Aspectos que se deben tomar en cuenta al evaluar el clima laboral:

Independencia. Esta mide el grado de autonomía de las personas en la ejecución de sus tareas habituales. Favorece al buen clima el hecho de que cada colaborador disponga de la completa independencia que es capaz de asumir.

Condiciones físicas. Contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo: La iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas, los equipos y máquinas, entre otros.

Liderazgo. Mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa y que permite y fomenta el éxito.

Relaciones. Referidas tanto a los aspectos cualitativos como a los cuantitativos en el ámbito de las relaciones. El grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración o la falta de compañerismo, la confianza; son aspectos de suma importancia.

Involucramiento. Es el grado de entrega de los empleados hacia su empresa. Asimismo, el involucramiento es contrario a toda forma de escapismo, absentismo o dejadez.

Reconocimiento. Si la empresa tiene un sistema de reconocimiento al trabajo bien hecho. Cuando nunca se reconoce un trabajo bien hecho, aparece la apatía y el clima laboral se deteriora progresivamente.

Remuneración. Es la retribución que otorga la empresa al colaborador por el trabajo realizado.

Igualdad. Es un valor que mide si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos. El amiguismo, el favoritismo y la falta de criterios claros respecto a este valor, ponen en peligro el ambiente de trabajo sembrando la desconfianza.

Otros factores. Hay otros factores que influyen en el clima laboral: La formación, las expectativas de promoción, la seguridad en el empleo, los horarios, los servicios adicionales, entre otros.

También es importante señalar que no se puede hablar de un único clima laboral, sino de la existencia de subclimas que coexisten simultáneamente. Así, una unidad de negocio dentro de una organización puede tener un clima excelente, mientras que en otra unidad el ambiente de trabajo puede ser o llegar a ser muy deficiente.

El clima laboral diferencia a las empresas de éxito de las empresas mediocres.

4.2.4. Remuneración Justa y Equitativa

Según **ALCAZAR, Manuel y FERREIRO, Pablo** "*El Gobierno de Personas en la Empresa*" la remuneración es la retribución al trabajo realizado por el colaborador. Entonces, justa y equitativa

quiere decir que a igual trabajo se debe remunerar por igual; es decir, que no deben existir bandas salariales demasiado amplias que originen la satisfacción de unos y la frustración de otros. Asimismo, cuando se habla de justicia y equidad se entiende que las recompensas deben ser otorgadas de acuerdo a méritos, esfuerzo y resultados, teniendo en cuenta las necesidades y nivel jerárquico de cada miembro de la organización. Por otro lado, la remuneración es la recompensa más tangible que la empresa otorga a sus trabajadores.

Para que la remuneración surja el efecto deseado como motivador, se deben cumplir las siguientes condiciones:

- El sistema remunerativo debe ser claro para todos.
- Debe ser fácilmente comprendido por todos en la organización.
- Debe ser conocido antes de iniciarse el trabajo.
- El pago debe ser realizado inmediatamente terminado el trabajo.
- La política de retribución debe impulsar a que el comportamiento de los colaboradores se oriente en la dirección de las metas estratégicas de la organización.

4.2.5. Estilos de Liderazgo

Según **STONER, James (2006) “Administración”** un estilo es una forma de ser y de comportarse, debiendo ser ésta lo más auténtica y original posible, con la finalidad que tenga

ascendencia y trascendencia a través del tiempo y de las personas.

Por tanto, un estilo de liderazgo es una forma particular de liderar a un determinado grupo o equipo humano.

Asimismo, liderazgo es la condición de la persona u organización que está a la cabeza o por encima de los demás, y que es reconocida como rectora y ejemplo a seguir debido a sus cualidades o virtudes.

En tal sentido, el liderazgo es una cualidad innata y cultivada que debe acompañar a cada persona que ejerza jefatura o dominio, desde su puesto de directivo, gerente, jefe o supervisor. Sin embargo, pueda suceder que exista liderazgo sin jefatura, con lo cual muchas veces se crea un liderazgo informal dentro de la organización, lo cual no siempre es positivo o negativo de por sí, sino que dependerá de diversos factores.

En este punto es pertinente anotar que no todos los estilos van a generar los mismos resultados y un estilo de liderazgo practicado con éxito en una organización no necesariamente va a gozar del mismo éxito en otra organización, por más parecidas que éstas sean.

Existen muchos estilos de liderazgo, pero, para el presente estudio, se tomarán en cuenta básicamente tres: Liderazgo orientado a las personas, liderazgo orientado a las tareas y liderazgo transformador.

a. Liderazgo orientado a las personas. Es aquel por el cual, los líderes tratan de motivar a los colaboradores miembros de un equipo, en lugar de controlarlos estrictamente y los estimulan para que ejecuten las diversas tareas, ya que esto les permite

participar en las decisiones que les afectan y establecen relaciones de amistad, confianza y respeto al más alto nivel.

Estos líderes se interesan más por crear relaciones duraderas y lazos fuertes entre los miembros del equipo que por el cumplimiento de las metas desde un punto de vista netamente materialista; lo cual no significa que a este tipo de líderes no les interese el cumplimiento de objetivos, pero subordinan estos a la realización de sus colaboradores.

b. Liderazgo orientado a las tareas. Es aquel por el cual el líder dirige a los colaboradores supervisándolos estrechamente, para asegurarse que las tareas son ejecutadas a su entera satisfacción. Los gerentes que se orientan a este estilo, se preocupan más por la realización del trabajo y sus resultados, que por la realización de sus colaboradores. No son ejecutivos que se preocupen por formar lazos de amistad y camaradería y no les importa la conservación de la lealtad de sus dirigidos, como sí sucede en el tipo de liderazgo anterior.

c. Liderazgo transformador. También llamado carismático. Es aquel liderazgo ejercido por personas que tienen un impacto excepcional en sus organizaciones. En principio, se da en las entidades que desean un alto grado de cambios a lograrse en períodos cortos. Estos cambios son tan profundos y generales que reciben a menudo, el nombre de transformaciones. Asimismo, es sabido que los líderes transformacionales son necesarios para que las empresas innovadoras y de gran envergadura tengan éxito en su cometido de realizar profundos cambios.

Un segundo factor que estimula el interés creciente por este tipo de liderazgo es que existen personas que ejercen un liderazgo

muy fuerte basado en su personalidad y sus conductas, las cuales resultan siendo decisivas en las organizaciones.

Asimismo, es sabido que los líderes carismáticos son capaces de transmitir una visión o una meta a nivel superior o trascendente, que atrae el compromiso y energías de los seguidores. Asimismo, procuran crear una imagen de éxito y competencia, basados en su propio comportamiento y sus valores. También, comunican grades expectativas respecto al desempeño de sus seguidores y la seguridad que corresponderán a estas.

4.2.6. Estilos de Dirección

Según **CHIAVENATO, Idalberto (2007) “Introducción a la Teoría General de la Administración”** el concepto de dirección está más ligado a la jefatura proveniente de la investidura propia del poder otorgado para desempeñarse como jefe en una determinada actividad, teniendo al mando un grupo de personas y otros recursos.

Por tanto, dirección o jefatura, es la condición de la persona que ha sido investida en forma impuesta con autoridad por una entidad superior. Esta designación no es buena o mala en sí, ya que va a depender de la forma como se ejerza la dirección y los efectos que produzca la misma.

Cabe recalcar que no toda forma de dirección (o de liderazgo) va a ser efectiva en toda organización por igual, por lo que da jefe deberá elegir la combinación que genere mejor resultado en cada situación determinada.

Se puede hablar de varios tipos de dirección, pero una de las más usadas es la que se verá a continuación.

a. Dirección autocrática. Es aquella en la cual solamente el jefe fija las directrices sin participación del equipo. Es el directivo quien fija las acciones y las técnicas para la ejecución de las tareas en la medida en que se hacen necesarias y de forma imprevisible para los colaboradores. Asimismo, es el jefe quien determina quién es la persona encargada de llevar a cabo o ejecutar cada tarea y como se deben conformar los grupos de trabajo.

Por otro lado, es el directivo quien da los elogios y críticas a cada miembro del equipo y quien recibe todas las felicitaciones o críticas por el trabajo realizado.

Este tipo de dirección es típico de las organizaciones de estilo clásico cuya evolución no ha estado acorde a los cambios originados en los siglos XX y XXI. Corresponden a las escuelas clásicas de la administración, adaptadas a tiempos en los que la producción era factor prioritario por sobre el capital humano.

Bajo este estilo de dirección, la creatividad y la opinión están prácticamente descartadas y por tanto, los equipos dinámicos de trabajo no tienen lugar.

b. Dirección democrática. Es en la que las directivas son debatidas y decididas por los miembros del equipo de trabajo, sobre la base de alternativas propuestas por la jefatura. Son los miembros del equipo quienes esbozan las acciones y técnicas para alcanzar los objetivos, solicitando consejo técnico al líder cuando es necesario. Este sugiere alternativas para que los colaboradores elijan.

Bajo este tipo de dirección, se obtienen nuevas perspectivas, gracias a los debates e intercambios de ideas.

El líder busca ser un miembro más del equipo, pero sin encargarse de una tarea específica. Por otro lado, es objetivo y se limita a revisar los hechos para emitir crítica o elogio.

Cuando el trabajo en equipo es premiado o criticado, por éxito o fracaso, respectivamente; todo el equipo es quien recibe el premio o castigo, aunque en el líder recae siempre la mayor responsabilidad.

c. Dirección consultiva. Se trata de la forma de dirección más elaborada y depurada. Constituye un paso adelante a partir de la dirección democrática, de la cual se diferencia básicamente en que en esta última se debaten las formas y acciones de trabajo en base a las propuestas del jefe o líder; pero en la forma consultiva, las iniciativas de acciones y formas de trabajo nacen de todos y cada uno de los miembros del equipo en forma libre y espontánea. Muchas veces son los miembros ordinarios del equipo quienes plantean la ruta a seguir.

Bajo este estilo de dirección, se alienta la iniciativa y la creatividad; por tanto, la productividad se acrecienta junto con el compromiso.

Los éxitos y fracasos del equipo son compartidos solidariamente por igual por cada uno de sus miembros, siendo el líder solamente quien da las pautas y las directrices básicas. Sin embargo, este tipo de gerentes líderes son los que tienen a lo largo del tiempo mayor trascendencia.

4.3. MARCO CONCEPTUAL

4.3.1. Saludos y Felicitaciones

Constituye una de las formas más directas y prácticas de mantener un clima laboral óptimo. Estas acciones son muy simples y pueden darse por diversos motivos, como son: Cumpleaños, aniversarios, logros laborales o académicos importantes, entre otros. **Alcázar (2008)**

4.3.2. Actividades de Integración

Son todas las actividades que se realizan en forma extra laboral y que coadyuvan a la unión entre los diferentes miembros del equipo. Estas actividades pueden ser muy variadas, ya sean de carácter cultural, deportivo y de diversión. Lo importante es que nadie se sienta excluido ni marginado, lo cual implica que las actividades deben ser programadas y diseñadas de tal forma que puedan ser realizadas por todos. **Alcázar (2008)**

4.3.3. Capacitación

Según **Alcázar (2008)**, son todas las acciones que involucran nuevos aprendizajes y por tanto, ayudan a desarrollar mejor nuevas destrezas.

Existen dos tipos de capacitación:

- a. **Capacitación técnica o propiamente dicha:** Es la que se dirige a adquirir nuevos conocimientos o a consolidar los ya adquiridos con la finalidad de mejorar las habilidades para la realización de los trabajos encomendados. Este tipo de capacitación se orienta al corto plazo.

- b. **Educación.** Es de carácter formativo y trascendente y se orienta a la mejora integral del ser humano en el largo plazo y en forma sostenible.

4.3.4. Ascensos por Meritocracia

Según **Becerra (2007)**, son las promociones que se dan en virtud a los méritos y logros de los colaboradores. Estos ascensos se deben dar en forma programada y deben responder exclusivamente a los resultados de evaluaciones permanentes y objetivas.

Sin embargo, es pertinente considerar que como resultado de meritocracia, los ascensos no siempre se van a producirse, ya que éstos tienen un límite por cuestiones de espacio en la planilla y el organigrama (head count). Por esta razón, existen alternativas que también generan incentivo a los colaboradores, siendo éstos los siguientes:

- **Promoción de Empleados.** Sin bien es cierto que esta se traduce en una forma material - y a la larga, financiera- de motivación para elevar la productividad humana; inicialmente es un incentivo básicamente moral, pues eleva la posición del empleado, constituyéndose en una forma de reconocimiento a sus habilidades y esfuerzo desplegado.
- **Enriquecimiento del trabajo.** Esta es una técnica de motivación no financiera que proporciona al empleado un espectro mayor en la variedad de las tareas que se le asigna, así como mayor autonomía en su trabajo.
- **Engrandecimiento del trabajo.** Consiste en hacer mayores las responsabilidades del trabajador. Estas responsabilidades ayudarán a hacer de los trabajos, acciones menos monótonas y

aburridas que a la larga originan alta rotación de personal y baja productividad.

4.3.5. Evaluación Permanente

Consiste en la estimación y apreciación objetiva en base a la calificación constante de los colaboradores acerca de sus logros y comportamientos en los aspectos laboral y extra laboral; vale decir, tomando en cuenta la efectividad y eficiencia en la producción y por otro lado, el desenvolvimiento integral como ser humano. **Becerra (2007)**

4.3.6. Sostenibilidad de los Resultados

Consiste en hacer que los resultados sean permanentes y ascendentes en el tiempo, como parte de un creciente desarrollo de la organización y todos sus grupos de interés. Algunos conceptos básicos a tener en cuenta en este punto son:

- a. **Stakeholders.** Según **Freeman (2008)**, son todos los grupos de interés que generan y a su vez son beneficiarios de valor compartido.

Estos grupos o individuos son los **públicos interesados** o el entorno interesado ("stakeholders"), que deben ser considerados como un elemento esencial en la planificación estratégica de los negocios.

Asimismo, se puede definir como cualquier persona o entidad que es afectada o concernida por las actividades o la marcha de una organización; por ejemplo, los trabajadores de esa organización, sus clientes, sus accionistas, las asociaciones de vecinos afectadas o ligadas, los sindicatos, las organizaciones civiles y gubernamentales que se encuentren vinculadas, entre otras.

b. Concesión. Según **Andrade (2005)**, en economía y en derecho administrativo, una concesión es el otorgamiento del derecho de explotación, por un período determinado, de bienes y servicios por parte de una administración pública o empresa a otra, generalmente privada.

La concesión tiene por objeto la administración de los bienes públicos mediante el uso, aprovechamiento, explotación de las instalaciones o la construcción de obras y nuevas terminales de cualquier índole sea marítima, terrestre o aérea de los bienes del dominio público.

Los objetivos de estos negocios radican en proporcionar servicios esenciales para el público, por ejemplo, la electricidad, el gas, el suministro de agua y las telecomunicaciones.

Normalmente, el concesionario debe ajustarse al pago de un canon y está sometido a un régimen de tarifa.

4.3.7. Cultura Organizacional

Según **Bretones (2008)**, la cultura organizacional, cultura institucional, cultura administrativa, cultura corporativa, cultura empresarial, o cultura de negocios, son expresiones utilizadas para designar un determinado concepto de cultura (Entendida como el conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias, y valores, que caracteriza a un grupo humano) aplicado al ámbito restringido de una organización, institución, administración, corporación, empresa, o negocio (cuando habitualmente el concepto "cultura" se aplica al ámbito extenso de una sociedad o una civilización)

Asimismo, la cultura organizacional se ha definido como la suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan

unos con otros y ellos con el entorno de la organización. Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir. Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros.

4.3.8. Satisfacción Laboral

Según **Chiavenato (2005)**, es el estado de ánimo de los colaboradores o grado de conformidad, como resultante de la acción o influencia de diferentes factores en su centro de trabajo. Tales factores son: Remuneraciones, trato justo y equitativo, ambiente físico de trabajo, ambiente social, estilos de liderazgo y dirección, entre otros.

Esta satisfacción puede ir desde niveles negativos como total insatisfacción hasta niveles totalmente óptimos como la satisfacción total.

La satisfacción laboral es medible a través de diferentes métodos y formas, como encuestas, entrevistas y otros.

4.3.9. Filosofía Organizacional

Según **Chiavenato (2005)**, Es la forma de pensar y como consecuencia, de actuar de una organización. Es el punto de partida de la misión, visión y valores de la empresa. ***La plasmación de esta filosofía es la cultura organizacional.***

4.3.10. Participación Colectiva

Según **Freeman (2008)**, Es el involucramiento en las actividades grupales o del equipo en la organización.

Mientras mayor sea la participación activa y abierta, mejores serán los resultados a todo nivel.

La participación puede darse de muchas formas y en muchas direcciones, tanto de manera formal como informal. Sin embargo, es importante mencionar que para que los colaboradores tengan una participación decidida y decisiva es importante dar empowerment,

- **Empowerment.** Técnica que consiste en dar autonomía de decisión a los trabajadores en sus áreas de labor. Esto se constituye en algo más que una simple delegación de funciones.
- **Círculos de calidad.** Son grupos de empleados que cooperan voluntariamente para resolver problemas relacionados con la producción, la calidad, el ambiente de trabajo, el mantenimiento, la programación o cualquier cosa que afecte a sus áreas de trabajo.

4.3.11. Lealtad

Según **Freeman (2008)**, es el cumplimiento cabal que exigen las leyes morales acerca de la fidelidad hacia las personas.

La lealtad se cultiva y se acrecienta, pero en esencia es una virtud de nacimiento y de formación. Por tanto, los líderes en la organización deben procurar rodearse de colaboradores que tengan y practiquen esta virtud.

Sin lealtad, todo esfuerzo por mejorar la cultura organizacional y mantener la cohesión, no tendrá los resultados sinceros y honestos esperados.

4.3.12. Eficiencia

Correcta utilización de los recursos disponible. En otras palabras, es la capacidad de disponer de algo o alguien para conseguir un efecto determinado. Es sí que eficiencia implica la realización de las acciones con el mayor ahorro de recursos materiales, financieros y de tiempo.

Chiavenato (2005)

4.3.13. Beneficio

Es la rentabilidad obtenida del capital invertido, de la que puede destinar el agente económico de la forma que estime más conveniente. Es la equivalencia a la diferencia entre los ingresos y egresos de una determinada corporación o conjunto de operaciones con saldo favorable.

Andrade (2005).

4.3.14. Productividad

Producción de una unidad productora por unidad de tiempo, esto es el resultado de la producción de alguien en un determinado período de tiempo. Cuando mayor es la eficiencia, mayor será la productividad.

Chiavenato (2005)

4.3.15. Resultados Económicos

Son los efectos y consecuencias materiales financieros finales del trabajo realizado por el equipo humano en la organización. ***Andrade (2005)***

4.3.16. Evaluación Permanente

Consiste en la estimación y apreciación objetiva en base a la calificación constante de los colaboradores acerca de sus logros y comportamientos en los aspectos laboral y extra laboral; vale decir, tomando en cuenta la

efectividad y eficiencia en la producción y por otro lado, el desenvolvimiento integral como ser humano. **Chiavenato (2005)**

CAPÍTULO III

PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

5. METODOLOGÍA

5.1. Hipótesis General

Dado que los resultados sostenibles a largo plazo en los ámbitos empresariales y de cultura organizacional en las empresas del rubro metalmeccánico se deben a múltiples factores, entre éstos, el trabajo y aporte permanente de los colaboradores.

Es probable que una adecuada gestión de capital humano logre la sostenibilidad de una empresa dl rubro metalmeccánica ubicada en la ciudad de Arequipa.

5.2. Hipótesis Específicas

- La gestión del capital humano de la empresa metalmeccánica se caracteriza por implementar acciones efectivas para alcanzar los objetivos organizacionales.
- La sostenibilidad de la empresa metalmeccánica está basada en el logro de resultados económicos y una cultura organizacional adecuados.

5.3. Identificación y clasificación de las variables

5.3.1. Variable Dependiente

Sostenibilidad

5.3.2. Variable Independiente

Gestión del Capital Humano

5.4. Operacionalización de variables

VARIABLES	INDICADORES	SUB INDICADORES
VARIABLE INDEPENDIENTE: Gestión del Capital Humano	Comportamiento frente a los colaboradores	<input type="checkbox"/> Trato
		<input type="checkbox"/> Estilo de liderazgo
		<input type="checkbox"/> Estilo de dirección
		<input type="checkbox"/> Conocimiento de las personas
	Acciones de clima laboral	<input type="checkbox"/> Saludos y felicitaciones
		<input type="checkbox"/> Remuneración justa y equitativa
		<input type="checkbox"/> Actividades de integración
	Compromiso con el capital humano	<input type="checkbox"/> Capacitaciones
		<input type="checkbox"/> Ascensos por meritocracia
		<input type="checkbox"/> Evaluación permanente
VARIABLE DEPENDIENTE: Sostenibilidad	Resultados Económicos.	<input type="checkbox"/> Mejoras en los contratos
		<input type="checkbox"/> Ganancia asegurada
		<input type="checkbox"/> Mejoras salariales
	Cultura Organizacional	<input type="checkbox"/> Sostenibilidad global
		<input type="checkbox"/> Satisfacción laboral
		<input type="checkbox"/> Mejora continua en cultura organizacional

Fuente: Elaboración Propia

5.5. Tipo y nivel de investigación

5.5.1. Tipo de investigación

Por su finalidad: se trata de una investigación aplicada

Por la fuente de datos: se trata de una investigación documental y de campo

5.5.2. Nivel de investigación

Se trata de una investigación relacional o correlacional simple.

5.6. Método y Diseño de la Investigación

5.6.1. Método de la Investigación

La presente investigación emplea el método científico, al ser un modo razonado de indagación para llegar al objetivo de lograr nuevos conocimientos y aportar ideas para nuevas investigaciones; siendo una investigación científica aplicada a la resolución de problemas puntuales.

La estrategia para la recolección de información ha incluido varios aspectos, se utilizó la técnica documental para la elaboración del marco teórico. Se realizó una revisión minuciosa y detallada de los documentos relacionada al tema de estudio y al problema de investigación. El trabajo de campo se realizó en las instalaciones de la empresa.

5.6.2. Diseño de la Investigación

Se trata de una investigación de diseño no experimental: se han observado documentos de la Empresa Metalmecánica y observado y analizado el trabajo y opinión de los colaboradores y ejecutivos, sin crear estímulos o manipular al objeto de la investigación

5.6.3. Unidad de Estudio, Población y Muestra

a. Unidad de Estudio

La unidad de estudios son los colaboradores y ejecutivos de la empresa metalmecánica, motivo del estudio.

b. Población

La empresa cuenta con 1649 trabajadores, de los cuales 1,629 son considerados como colaboradores y 20 ejecutivos.

c. Muestra

Para el caso de colaboradores, se procedió a tomar una muestra, tal como se detalla a continuación:

Condiciones para el cálculo de la muestra.-

Se calculó bajo las siguientes condiciones:

Nivel de confianza:

Grado de confiabilidad 95% con un valor de $Z = 1.96$.

Nivel de precisión:

Se consideró un error maestro de 7%. (Homogénea)

Probabilidad de éxito y fracaso:

Se ha utilizado el 80% de probabilidad de aceptación y 20% de probabilidad de rechazo, ya que se realizó una investigación exploratoria (encuesta piloto).

Población finita:

La población de 1,629 colaboradores

Cálculo del tamaño de la muestra:

Z =	1.96	Límite de confianza al 95%
P =	0.8	Probabilidad de aciertos
Q = (1 - P)	0.2	Probabilidad de fracasos
E =	0.07	Error
N =	1,629	Población

n = ? **TAMAÑO DE LA MUESTRA**

$$n = \frac{Z^2 * P * Q}{E^2} \dots\dots\dots n = 125.44$$

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{E^2(N-1)+Z^2*P*Q} \dots\dots\dots n = 116.54$$

Por lo tanto se considerara una muestra de 117 colaboradores

5.7. Técnicas, instrumentos y fuentes de recolección de datos

VARIABLES	INDICADORES	UNIDAD DE ESTUDIO	TECNICAS	INSTRUMENTOS
<p>Variable independiente</p> <p>Gestión del Capital Humano</p>	<p>Comportamiento frente a los colaboradores</p> <p>Acciones de clima laboral</p> <p>Compromiso con el capital humano</p>	Ejecutivos y colaboradores	Encuesta y Observación	<p>Cuestionario</p> <p>Fichas documentales</p>
<p>Variable dependiente:</p> <p>Sostenibilidad</p>	<p>Resultados Económicos</p> <p>Cultura Organizacional</p>	Ejecutivos y colaboradores	Encuesta y Observación	<p>Cuestionario</p> <p>Fichas documentales</p>

Fuente: Elaboración Propia

5.8. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos Recolectados

Para el procesamiento y análisis de los datos se utilizó el medio electrónico, elaborando cuadros estadísticos de las variables de estudio, de manera sistemática, en el orden de la operacionalización de variables, indicadores y subindicadores, así como la periodicidad de la información.

Para el análisis e interpretación se observaron los datos a la luz de las hipótesis y de las teorías para la verificación de las mismas, tal como se muestra en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS Y PROPUESTA

6. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

6.1. La Gestión del Capital Humano en la Empresa Metalmecánica, según los Colaboradores

6.1.1. Comportamiento de la empresa frente a los colaboradores

1. ¿Considera que el trato recibido por parte de la empresa es equitativo y justo?

CUADRO N° 1

TRATO RECIBIDO DE PARTE DE LA EMPRESA

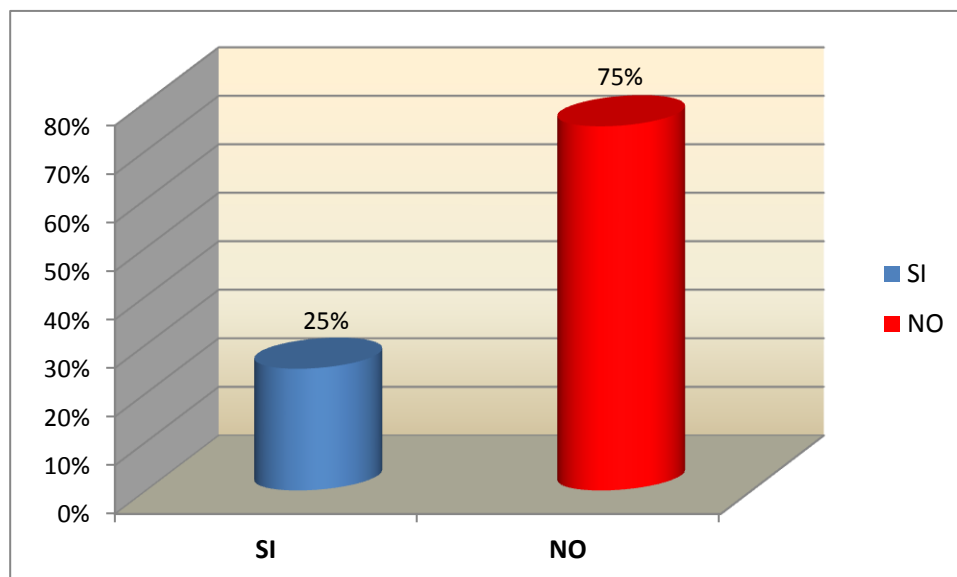
RESPUESTA	f	%
SI	29	25%
NO	88	75%
TOTAL	117	100%

Fuente : Encuesta a Colaboradores de la Empresa. 2014

Elaboración : Propia

FIGURA N° 1

TRATO RECIBIDO DE PARTE DE LA EMPRESA



Fuente : Encuesta a Colaboradores de la Empresa. 2014

Elaboración : Propia

Tal como se puede observar, la mayoría de colaboradores (75%) considera que el trato recibido de parte de la empresa no es justo ni equitativo, es decir que no existe satisfacción en el trato, lo cual estaría originando un impacto negativo, repercutiendo en el estado de ánimo de los colaboradores.

2. ¿Cómo considera las acciones de gestión del capital humano adoptadas por la empresa?

CUADRO N° 2

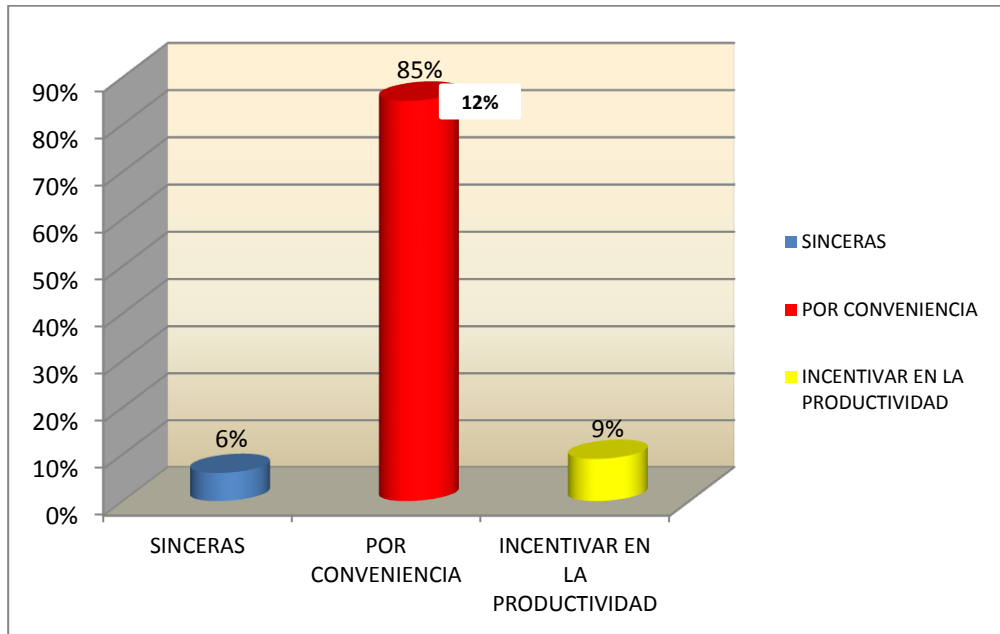
ACCIONES DE GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO ADOPTADO POR LA EMPRESA

RESPUESTA	F	%
SINCERAS	7	6%
POR CONVENIENCIA	99	85%
INCENTIVAR EN LA PRODUCTIVIDAD	11	9%
TOTAL	117	100%

Fuente : Encuesta a Colaboradores de la Empresa. 2014

Elaboración : Propia

FIGURA N° 2
ACCIONES DE GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO ADOPTADO POR LA EMPRESA



Fuente : Encuesta a Colaboradores de la Empresa. 2014
Elaboración : Propia

Como se puede apreciar, la mayoría (85%) considera que las acciones de gestión del capital humano emprendidas por la empresa es por conveniencia y tan solo el 6% considera que son sinceras; esto es preocupante para la existencia de un buen clima laboral. Es decir se denota un propósito meramente económico y no por un propósito real orientada al bienestar de los colaboradores, lo cual limita un mayor involucramiento en el logro de los objetivos de la empresa.

6.1.2. Acciones del clima laboral y Compromiso con el capital humano

3. Según su criterio, priorice las acciones de mejora en la gestión del capital humano de parte de la empresa

CUADRO N° 3

**PRIORIZACIÓN DE LAS ACCIONES DE MEJORA EN LA
GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO DE PARTE DE LA EMPRESA**

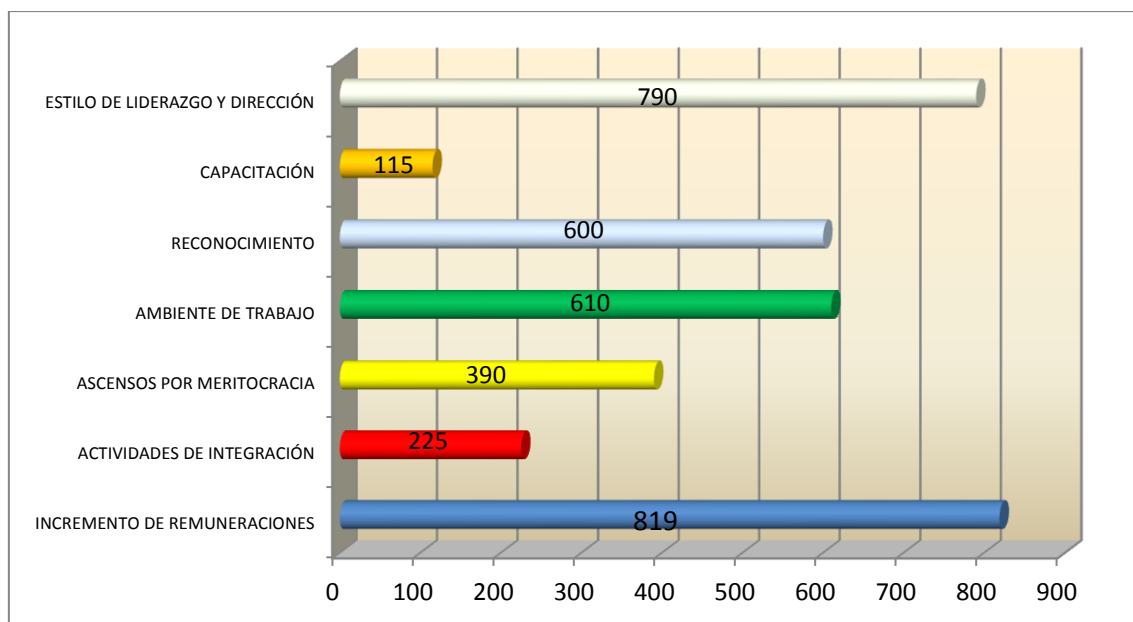
ALTERNATIVA	FACTOR	PUNTAJE
a	INCREMENTO DE REMUNERACIONES	819
b	ACTIVIDADES DE INTEGRACIÓN	225
c	ASCENSOS POR MERITOCRACIA	390
d	AMBIENTE DE TRABAJO	610
e	RECONOCIMIENTO	600
f	CAPACITACIÓN	115
g	ESTILO DE LIDERAZGO Y DIRECCIÓN	790

Fuente : Encuesta a Colaboradores de la Empresa. 2014

Elaboración : Propia

FIGURA N° 3

PRIORIZACIÓN DE LAS ACCIONES DE MEJORA EN LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO DE PARTE DE LA EMPRESA



Fuente : Encuesta a Colaboradores de la Empresa. 2014

Elaboración : Propia

Tal como se puede observar **se dio mayor prioridad al factor remuneración** para la mejora de la gestión del capital humano en la empresa, es decir los colaboradores consideran que ellos están altamente motivados cuando se incrementan las remuneraciones ya que ello les permite poseer un mayor sustento económico a sus familias y por lo tanto mayor bienestar. Por otro lado los colaboradores consideran que la empresa debe pagar salarios acorde al máximo de sus posibilidades (ganancias de la empresa).

La segunda prioridad la obtuvo el **estilo de liderazgo y dirección de sus jefes**, ya que los colaboradores consideran que se sienten motivados en el trabajo cuando sus jefes se dirigen a ellos con respeto

y un claro conocimiento de las tareas que tienen que realizar, apoyándolos en todo momento y de forma sencilla.

La tercera prioridad fue para el **ambiente de trabajo**, ya que los colaboradores indicaron que cuentan con buena iluminación, ventilación, mobiliario cómodo y ergonómico, y con servicios higiénicos limpios; así mismo manifestaron que existen problemas relacionados a la lealtad en su entorno, ocasionando efectos negativos en la gestión del capital humano.

En cuarto lugar se priorizo el **reconocimiento**, en vista que los colaboradores consideran trascendente el reconocimiento por el trabajo que realizan a través de la felicitación pública y saludo cortes de sus jefes en el lugar de trabajo.

En quinto lugar se priorizo los **ascensos por meritocracia**, ya que los colaboradores manifestaron que desconfiaban en la evaluación del desempeño, en vista que los resultados de la calificación era producto de la percepción subjetiva de los responsables de estas evaluaciones.

En sexto lugar se priorizo las **actividades de integración**, ya que los colaboradores indicaron que la empresa realiza estas actividades con la finalidad de pedir posteriormente mayor esfuerzo en el trabajo, así mismo manifestaron que para ellos le resulta incómodo asistir a estos eventos y juntarse con personas desleales.

En séptimo lugar se priorizo las **capacitaciones**, en vista que los colaboradores se sentían frustrados ya que percibían que acudían a recibir cursos que no generaban un verdadero valor a su trabajo ni a ellos mismos como personas ni como profesionales.

4. ¿Considera que las remuneraciones son justas y equitativas entre usted y otros colaboradores de su mismo nivel?

CUADRO N° 4

REMUNERACIONES JUSTAS Y EQUITATIVAS

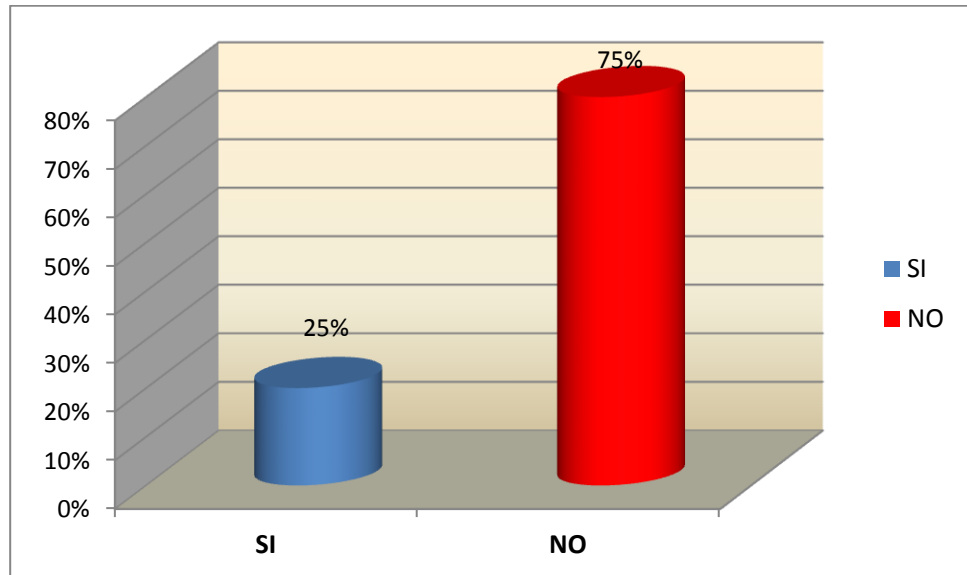
RESPUESTA	F	%
SI	29	25%
NO	88	75%
TOTAL	117	100%

Fuente : Encuesta a Colaboradores de la Empresa. 2014

Elaboración : Propia

FIGURA N° 4

REMUNERACIONES JUSTAS Y EQUITATIVAS



Fuente : Encuesta a Colaboradores de la Empresa. 2014
Elaboración : Propia

Tal como se puede apreciar, la gran mayoría de colaboradores de la empresa (75%) considera que sus remuneraciones no son justas ni equitativas, coincidentemente también eran los más jóvenes, no sindicalizados y de menor edad. A pesar de su juventud y pocos años en la organización, consideraban que los sueldos debieran homologarse entre los diferentes colaboradores del mismo nivel. Los colaboradores que respondieron que consideraban justas y equitativas las remuneraciones en la empresa (25%) pertenecen a la planilla de la empresa, dada su antigüedad.

6.2. Sostenibilidad en la Gestión Empresarial, según los Colaboradores

6.2.1. Sostenibilidad de la cultura organizacional, según los colaboradores de la empresa metalmecánica.

5. ¿En donde labora, considera que hay una verdadera cultura organizacional que favorezca el desarrollo de la empresa?

CUADRO N° 5

LA EXISTENCIA DE CULTURA ORGANIZACIONAL QUE FAVOREZCA EL DESARROLLO DE LA EMPRESA.

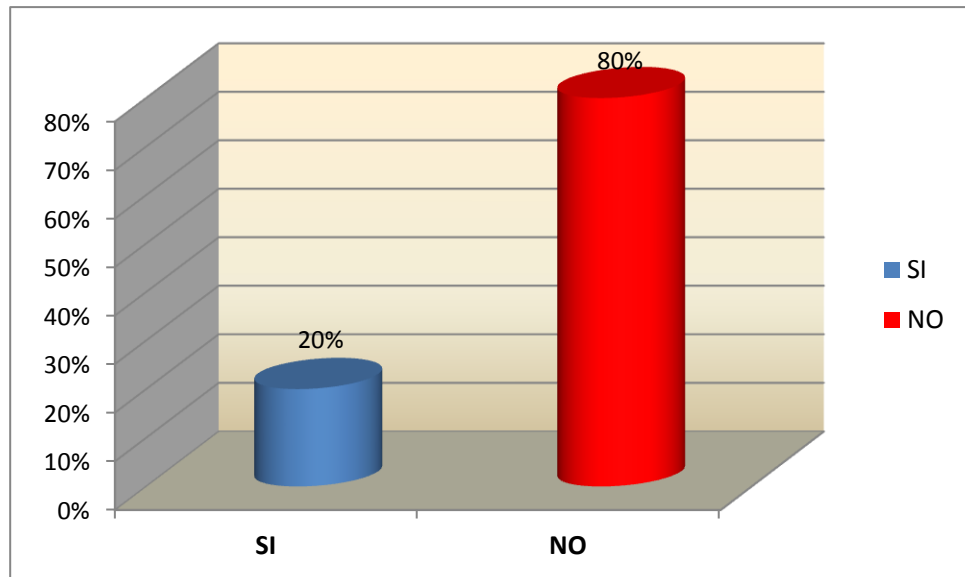
RESPUESTA	F	%
SI	23	20%
NO	94	80%
TOTAL	117	100%

Fuente : Encuesta a Colaboradores de la Empresa. 2014

Elaboración : Propia

FIGURA N° 5

LA EXISTENCIA DE CULTURA ORGANIZACIONAL QUE FAVOREZCA EL DESARROLLO DE LA EMPRESA.



Fuente : Encuesta a Colaboradores de la Empresa. 2014
Elaboración : Propia

Tal como se puede apreciar, la mayoría de colaboradores de la empresa no consideran que exista una verdadera cultura organizacional que favorezca el desarrollo de la empresa, ya que expresan que se siguen manteniendo ciertas políticas y conductas que no corresponden a una cultura organizacional de este tipo. En gran medida estas opiniones se dan porque los colaboradores consideran que para que exista verdadera cultura organizacional debe primar un clima de confianza entre todos los componentes de la organización,

Asimismo, los colaboradores consideran que existe demasiada intolerancia al interior de la empresa, incluso a nivel de la alta

dirección, conformada por personas que supuestamente debieran ser tolerantes, en vista de su formación académica y posición social.

Otro factor que impide el desarrollo pleno de la cultura organizacional es la falta de programas adecuados y adaptados a la realidad de la empresa en estudio, los cuales debieran enfocarse en mejorar la calidad de vida de los trabajadores y no solamente el nivel de vida de los mismos. Entre los puntos de interés a este respecto, se encuentran:

- ✓ Respeto irrestricto de los horarios de trabajo, y en casos extremos, consideraciones especiales para quienes se ven en la necesidad de hacer sobretiempos.
- ✓ Respeto a la dignidad humana, en tanto, las personas son fines y no medios para lograr los objetivos de la empresa.
- ✓ Igualdad en el trato.
- ✓ Justicia y equidad en cuanto a pagos de haberes y beneficios varios.
- ✓ Solidaridad
- ✓ Lealtad
- ✓ Entre otros.

6. ¿Cómo colaborador de la empresa, considera que se debe mejorar la orientación en la gestión del capital humano para lograr la sostenibilidad en la gestión empresarial?

CUADRO N° 6

MEJORAMIENTO DE LA ORIENTACIÓN EN LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO PARA LOGAR LA SOSTEBILIDAD EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL

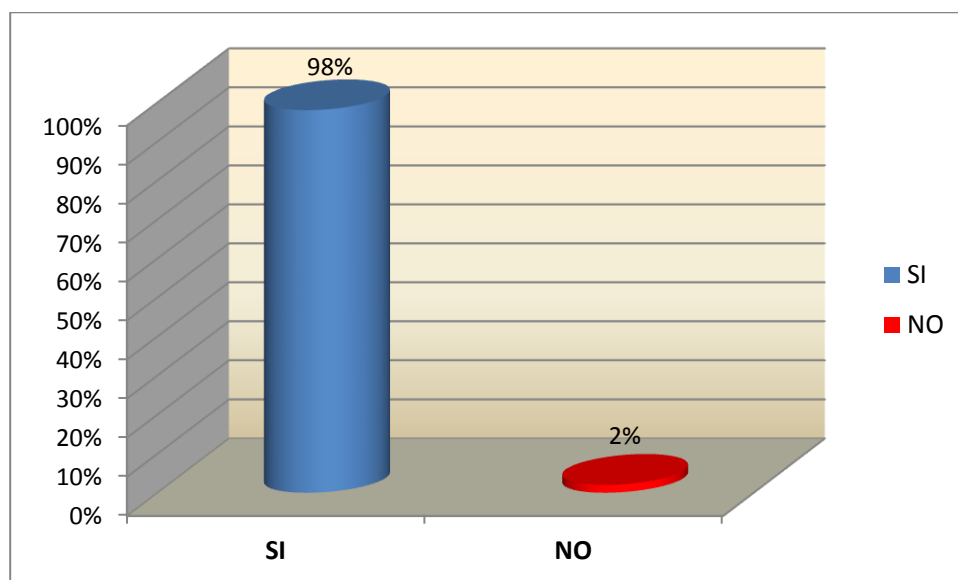
RESPUESTA	F	%
SI	115	98%
NO	2	2%
TOTAL	117	100%

Fuente : Encuesta a Colaboradores de la Empresa. 2014

Elaboración : Propia

FIGURA N° 6

MEJORAMIENTO DE LA ORIENTACIÓN EN LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO PARA LOGAR LA SOSTEBILIDAD EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL



Fuente : Encuesta a Colaboradores de la Empresa. 2014

Elaboración : Propia

Como se puede apreciar, los colaboradores en su gran mayoría manifestaron la necesidad de mejorar la gestión del capital humano para lograr buenos resultados en la producción y productividad de la empresa y que los clientes se sientan satisfechos por la calidad de los productos y que estos se entreguen en el tiempo convenido, según contrato suscrito.

Los colaboradores manifestaron que la empresa para lograr su sostenibilidad en el mercado, debe tener en cuenta lo siguiente:

- ✓ Atención plena a sus necesidades.
- ✓ Liderazgo efectivo, claro, directo y transparente, partiendo desde la alta dirección.
- ✓ Trato personalizado, amable y humano.

- ✓ Enseñanza permanente en el trabajo cotidiano (coaching).
- ✓ Seguimiento y acompañamiento.
- ✓ Empowerment efectivo, pero acompañado de guía.
- ✓ Crecimiento y desarrollo pleno.
- ✓ No permitir despidos arbitrarios.
- ✓ Sinceridad.
- ✓ Lealtad

6.3. La Gestión del Capital Humano en la Empresa Metalmecánica según los Ejecutivos

6.3.1. Comportamiento de la empresa frente a los ejecutivos

1. ¿Considera que el trato recibido por parte de la empresa es equitativo y justo?

CUADRO N° 7

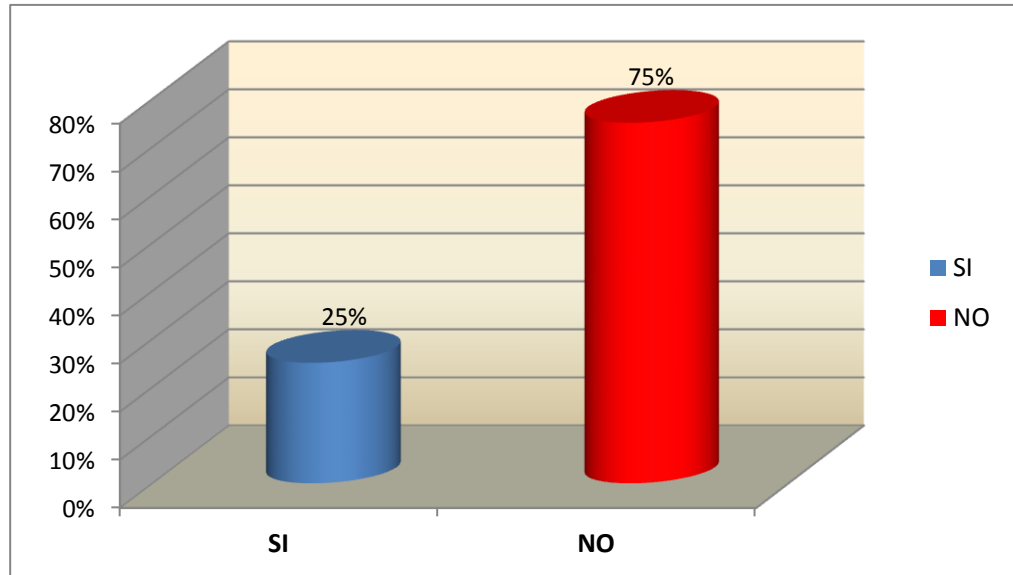
TRATO RECIBIDO DE PARTE DE LA EMPRESA

RESPUESTA	F	%
SI	5	25%
NO	15	75%
TOTAL	20	100%

Fuente : Encuesta a Colaboradores de la Empresa. 2014
Elaboración : Propia

FIGURA N° 7

TRATO RECIBIDO DE PARTE DE LA EMPRESA



Fuente : Encuesta a Colaboradores de la Empresa. 2014
Elaboración : Propia

Tal como se puede observar, la mayoría de ejecutivos (75%) considera que el trato recibido de parte de la empresa no es justo ni equitativo, es decir que no existe satisfacción en el trato, lo cual estaría originando un impacto negativo, repercutiendo en el estado de ánimo de los ejecutivos (lo mismo sucede con los colaboradores). Este impacto negativo se produce al generarse una notoria desigualdad entre lo que se divulga y lo que se traduce a la realidad. En tal sentido, resulta más conveniente no parlamentar sobre un tema determinado en la empresa cuando no es posible traducirlo a la práctica.

2. ¿Cómo considera las acciones de gestión del capital humano adoptadas por la empresa?

CUADRO N° 8

ACCIONES DE GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO ADOPTADO POR LA EMPRESA

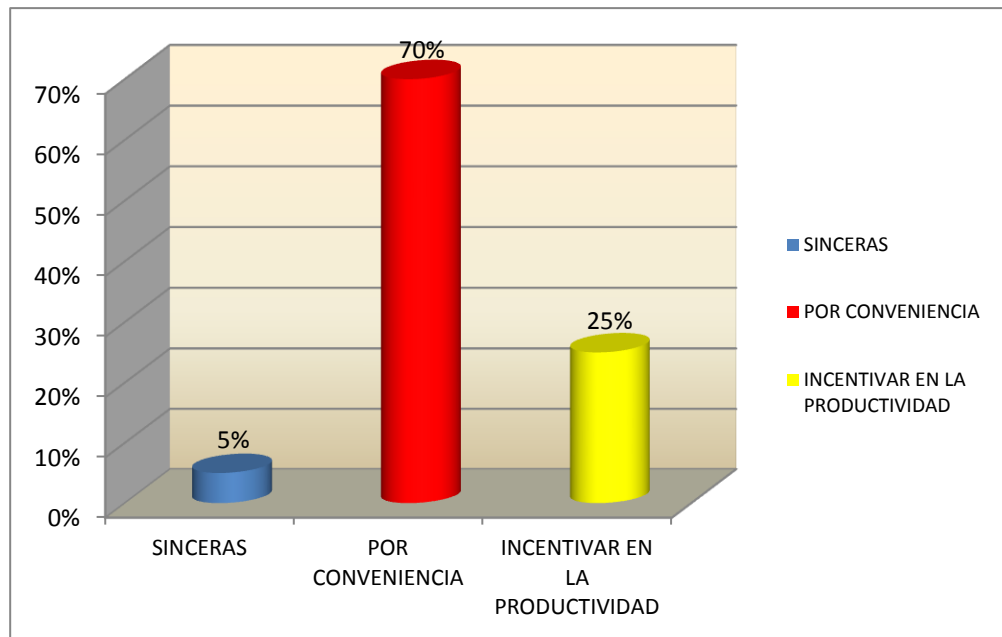
RESPUESTA	F	%
SINCERAS	1	5%
POR CONVENIENCIA	14	70%
INCENTIVAR EN LA PRODUCTIVIDAD	5	25%
TOTAL	20	100%

Fuente : Encuesta a Colaboradores de la Empresa. 2014

Elaboración : Propia

FIGURA N° 8

ACCIONES DE GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO ADOPTADO POR LA EMPRESA



Fuente : Encuesta a Colaboradores de la Empresa. 2014

Elaboración : Propia

Como se puede apreciar, la mayoría (70%) considera que las acciones de gestión del capital humano emprendidas por la empresa es por conveniencia y tan solo el 5% considera que son sinceras; esto es preocupante para la existencia de un buen clima laboral.

Si se agrupa las opciones b y c, se tiene como resultado que el 75% de ejecutivos consideran que las acciones de gestión humana solamente son llevadas a cabo por el interés de la empresa en lograr mayores Beneficios Económicos y no por una preocupación real hacia los trabajadores.

6.3.2. Acciones del clima laboral y Compromiso con el capital humano

3. Según su criterio, priorice las acciones de mejora en la gestión del capital humano de parte de la empresa

CUADRO N° 9

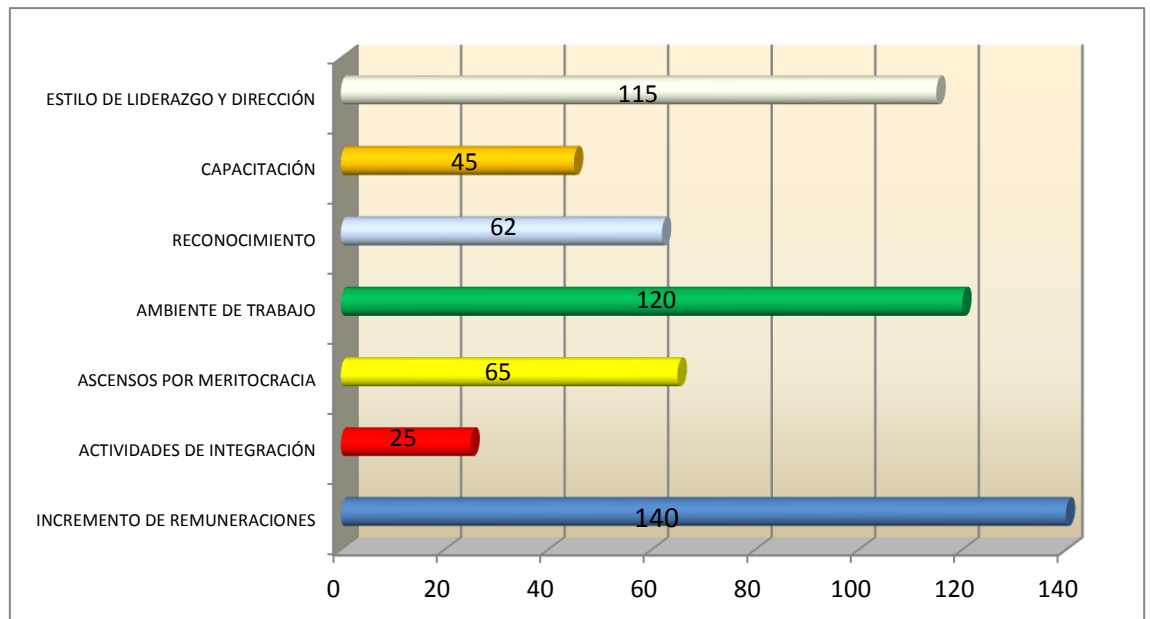
**PRIORIZACIÓN DE LAS ACCIONES DE MEJORA EN LA
GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO DE PARTE DE LA EMPRESA**

ALTERNATIVA	FACTOR	PUNTAJE
a	INCREMENTO DE REMUNERACIONES	140
b	ACTIVIDADES DE INTEGRACIÓN	25
c	ASCENSOS POR MERITOCRACIA	65
d	AMBIENTE DE TRABAJO	120
e	RECONOCIMIENTO	62
f	CAPACITACIÓN	45
g	ESTILO DE LIDERAZGO Y DIRECCIÓN	115

Fuente : Encuesta a Colaboradores de la Empresa. 2014
Elaboración : Propia

FIGURA N° 9

PRIORIZACIÓN DE LAS ACCIONES DE MEJORA EN LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO DE PARTE DE LA EMPRESA



Fuente : Encuesta a Colaboradores de la Empresa. 2014
Elaboración : Propia

Tal como se puede observar, al igual que los colaboradores, **se dio mayor prioridad al factor remuneración** para la mejora de la gestión del capital humano en la empresa, es decir consideran que ellos están altamente motivados cuando se incrementan las remuneraciones ya que ello les permite poseer un mayor sustento económico a sus familias y por lo tanto mayor bienestar. Ambos estratos contestaron “que definitivamente un salario no material es sumamente importante, pero cuando el pago material es insuficiente ningún salario espiritual lo puede sustituir”.

La segunda prioridad fue para el **ambiente de trabajo**, a igual que los colaboradores, también se contempla la importancia de la lealtad, la cual, según se observó no es una virtud practicada con frecuencia en la empresa investigada y, en definitiva, es una variable muy compleja; así como actos de deshonestidad traducidos en acciones indecorosas para lograr ascensos a costa del bienestar de los demás; pueden nacer de las personas aparentemente más leales, las que, en realidad, son las más desleales.

La tercera prioridad la obtuvo el **estilo de liderazgo y dirección de sus jefes**, ya que los ejecutivos consideran que, no existe una marcada y definitiva práctica de liderazgo transformador, ya que éste no es promovido en la empresa estudiada. Sí se observan algunos casos aislados de verdadero liderazgo de este tipo, por iniciativa propia. Algunos ejecutivos se inclinaron a favor del estilo de dirección autocrático, considerando que por la idiosincrasia propia del peruano, aún no se encontraban listos para asumir el trabajo bajo estilos de dirección democráticos o participativos.

En cuarto lugar se priorizo los **ascensos por meritocracia**, ya que los ejecutivos le otorgan mayor importancia a un ascenso que a un reconocimiento que no implique ascenso o mejora salarial. Esta situación responde a las diferencias de perfiles que existen entre los ejecutivos.

En quinto lugar se priorizo el **reconocimiento**, ya que los ejecutivos no requieren en gran medida de reconocimientos al haber logrado el estatus actual, en cierta forma, ya fueron reconocidos. Para un ejecutivo, una invitación a cenar por parte del gerente de área y gerente general tal vez no revista mayor significado.

El sexto lugar se priorizo las **capacitaciones**, en vista que muchas de las apreciaciones de ejecutivos respecto a las acciones de dirección de capital humano, en cuanto a la capacitación, emprendidas por la empresa resultan diametralmente opuestas a las percepciones de la alta dirección y en la práctica no están bien orientadas o no presentan una verdadera utilidad y por tanto, no generan los resultados deseados.

En séptimo lugar se priorizo las **actividades de integración**, a diferencia de los colaboradores, a los ejecutivos poco les interesa participar en estas actividades ya que ellos tienen la mente más ocupada en el destino formal de la empresa.

4. ¿Considera que las remuneraciones son justas y equitativas entre usted y otros ejecutivos de su mismo nivel?

CUADRO N° 10

REMUNERACIONES JUSTAS Y EQUITATIVAS

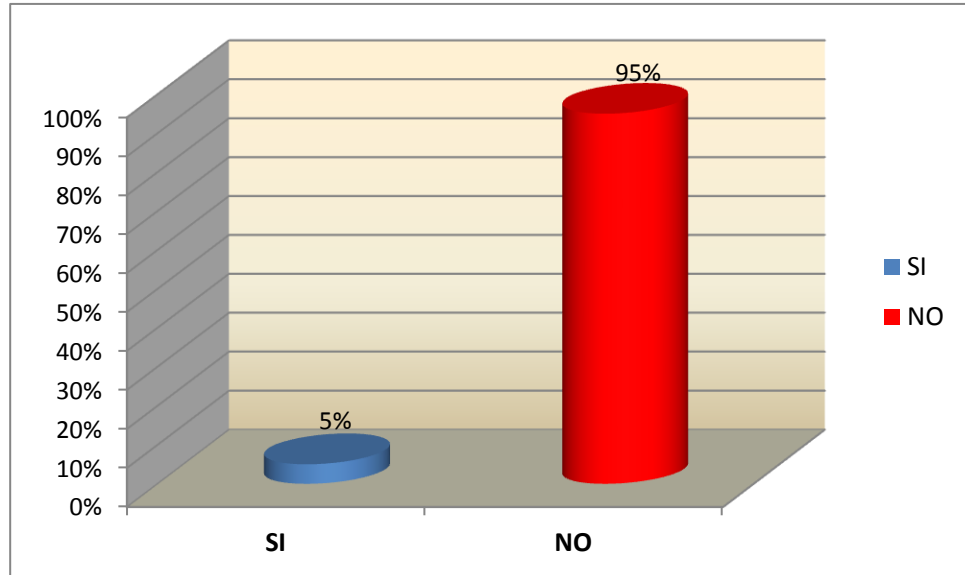
RESPUESTA	F	%
SI	1	5%
NO	19	95%
TOTAL	20	100%

Fuente : Encuesta a Colaboradores de la Empresa. 2014

Elaboración : Propia

FIGURA N° 10

REMUNERACIONES JUSTAS Y EQUITATIVAS



Fuente : Encuesta a Colaboradores de la Empresa. 2014
Elaboración : Propia

Tal como se puede apreciar, casi todos los ejecutivos de la empresa (95%) considera que sus remuneraciones no son justas ni equitativas. La mayor parte de estos ejecutivos son jóvenes, lo cual hacía que sus carreras dentro de la empresa habían sido hasta el momento relativamente cortas y por tanto, sus sueldos aún no se habían visto incrementados en la misma medida que los de otros ejecutivos. Estos ejecutivos jóvenes sentían que por la naturaleza de su trabajo y grado de responsabilidad, debían percibir remuneraciones mayores a las de colaboradores sin mando cuyo grado de responsabilidad era menor.

6.4. Sostenibilidad en la Gestión Empresarial, según los Ejecutivos

6.4.1. Sostenibilidad de la cultura organizacional, según los ejecutivos de la empresa metalmecánica.

5. ¿En donde labora, considera que hay una verdadera cultura organizacional que favorezca el desarrollo de la empresa?

CUADRO N° 11

LA EXISTENCIA DE CULTURA ORGANIZACIONAL QUE FAVOREZCA EL DESARROLLO DE LA EMPRESA.

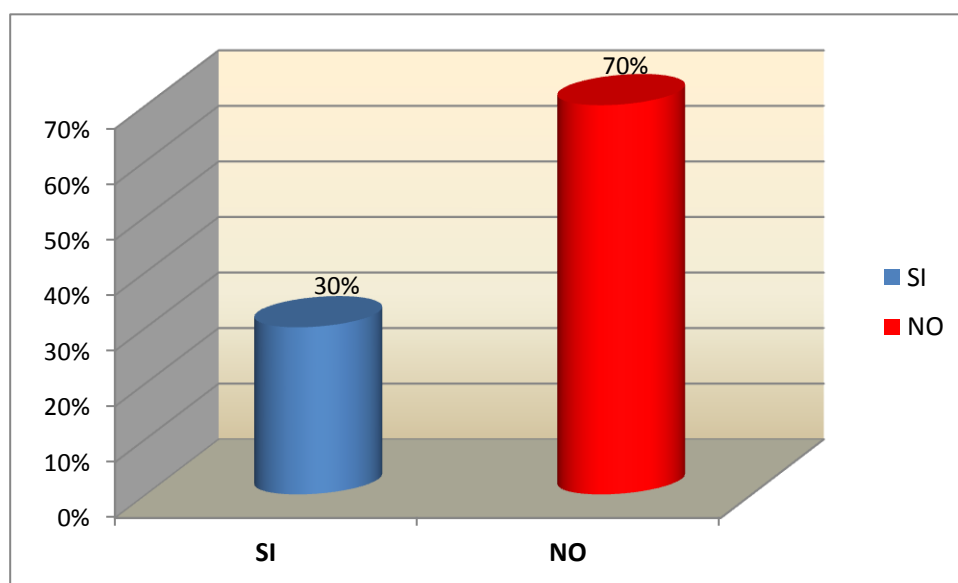
RESPUESTA	F	%
SI	6	30%
NO	14	70%
TOTAL	20	100%

Fuente : Encuesta a Colaboradores de la Empresa. 2014

Elaboración : Propia

FIGURA N° 11

LA EXISTENCIA DE CULTURA ORGANIZACIONAL QUE FAVOREZCA EL DESARROLLO DE LA EMPRESA.



Fuente : Encuesta a Colaboradores de la Empresa. 2014
Elaboración : Propia

Tal como se puede apreciar, la mayoría de ejecutivos (70%) de la empresa no consideran que exista una verdadera cultura organizacional que favorezca el desarrollo de la empresa, ya que expresan, al igual que los colaboradores, que se siguen manteniendo ciertas políticas y conductas que no corresponden a una cultura organizacional de este tipo.

6. ¿Cómo ejecutivo de la empresa, considera que se debe mejorar la orientación en la gestión del capital humano para lograr la sostenibilidad en la gestión empresarial?

CUADRO N° 12

MEJORAMIENTO DE LA ORIENTACIÓN EN LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO PARA LOGAR LA SOSTEBILIDAD EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL

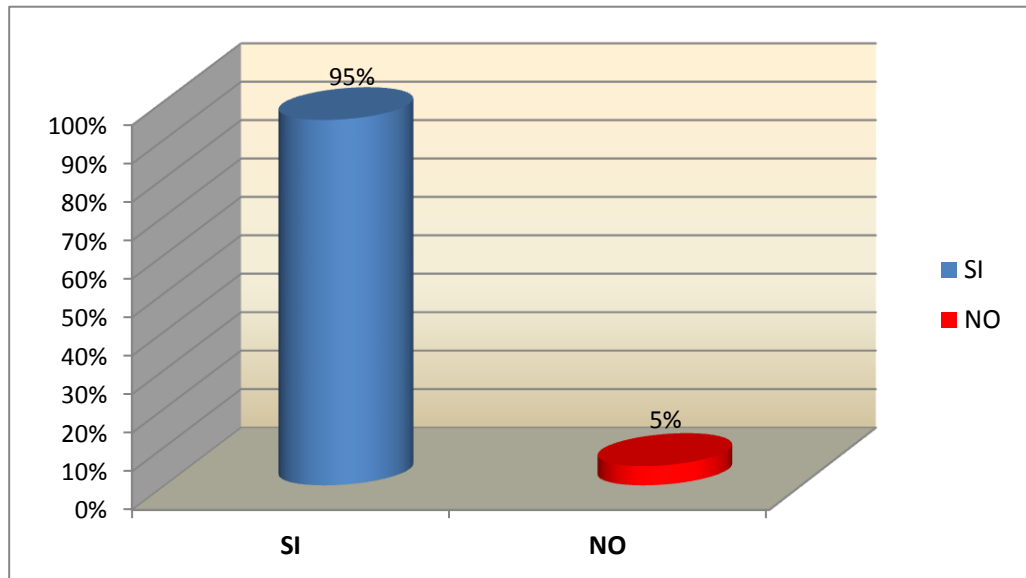
RESPUESTA	F	%
SI	19	95%
NO	1	5%
TOTAL	20	100%

Fuente : Encuesta a Colaboradores de la Empresa. 2014

Elaboración : Propia

FIGURA N° 12

MEJORAMIENTO DE LA ORIENTACIÓN EN LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO PARA LOGAR LA SOSTEBILIDAD EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL



Fuente : Encuesta a Colaboradores de la Empresa. 2014
Elaboración : Propia

Como se puede apreciar, casi todos los ejecutivos (95%), al igual que los colaboradores, manifestaron la necesidad de mejorar la gestión del capital humano para lograr buenos resultados en la producción y productividad de la empresa y que los clientes se sientan satisfechos por la calidad de los productos y que estos se entreguen en el tiempo convenido, según contrato suscrito. Los ejecutivos manifestaron que no solo se debe fijar la atención en el personal interno, sino sobre todo en las repercusiones que éste tiene sobre otros stakeholders o grupos de interés, principalmente los clientes, quienes son el producto de lo que reciben de los trabajadores (cliente interno).

7. PROPUESTA DE MEJORA

El Perú solo tiene un buen futuro si es que se prioriza el desarrollo humano y el desarrollo económico, ya que sin desarrollo humano no habrá desarrollo económico sostenible y sin desarrollo económico no habrá desarrollo humano sostenible. En tal sentido la dinámica del mercado actual, sobre todo en las empresas metalmeccánicas que ofertan servicios a la minería, están inmersas en un escenario turbulento, es decir, de grandes y permanentes cambios, por lo tanto es conveniente revisar permanentemente las acciones de gestión de capital humano, en especial, aquellas que impactan directamente sobre el clima laboral y como consecuencia en los resultados económicos.

Al respecto, es necesario centrarse en los siguientes aspectos de mejora:

- a. **Mejoras salariales**, estas debieran ser el producto de tres indicadores diferentes:
 - Inflación (IPC)
 - Costo de vida
 - Evaluación del desempeño (Meritocracia)

En tal sentido, el incremento en los haberes es una variable importante porque es el pilar económico fundamental para que los colaboradores se sientan respaldados y motivados para lograr sus metas cuantificables, satisfaciendo sus deseos y cubriendo sus necesidades.

Básicamente, es importante tomar en cuenta:

- ✓ Al realizar mejoras salariales, la empresa debe ser consciente que el sueldo es el componente principal por el que los colaboradores

trabajan. Al respecto, no existe nada que pueda reemplazarlo, ni en sentido material ni en sentido espiritual.

- ✓ Toda mejora salarial debe ser equitativa y justa, al tomarse como un derecho de todos los trabajadores.
- ✓ Es conveniente que la remuneración tenga dos componentes: Fijo y variable, al menos en los niveles operativos bajos y medios. De esta forma, se garantiza la permanente mejora en productividad, siendo ésta sostenible en el tiempo.

Por lo tanto, las escalas salariales deben de ser menos amplias, de manera que sean más equitativas. Este adecuado manejo produciría una percepción positiva por parte de todos los colaboradores, especialmente por los menos favorecidos, conducente a aminorar el impacto de las diferencias naturales que existen entre los miembros de la organización en cuanto a remuneraciones. Las diferencias excesivas son las que producen descontento, no así las diferencias razonables.

Si bien es cierto que los factores inmateriales o espirituales constituyen aspectos importantes para el desarrollo de capital humano y son, quizás, determinantes y los de mayor sostenibilidad en el tiempo, siempre y cuando se manejen adecuadamente; es recomendable mantener equidad en la asignación de sueldos en los diferentes niveles de colaboradores y ejecutivos, en vista que este factor ha sido calificado como el de mayor relevancia por los propios colaboradores y ejecutivos de la empresa.

- b. Mayor satisfacción laboral**, la satisfacción o insatisfacción laborales son realidades que se evidencian al interior de la empresa. Sin embargo, éstas no siempre son del interés de la alta dirección, aunque la lógica indica que siempre debieran serlo. La satisfacción

laboral es el resultado de un conjunto de acciones llevadas a cabo en el ámbito de la gestión del capital humano y que tienen alta incidencia en el clima laboral. Sin embargo, éstas no siempre son las más adecuadas o no tienen los resultados esperados debido a que no están adecuadamente orientadas. La mayor satisfacción laboral repercutirá hacia el ambiente externo de la empresa.

En tal sentido, todas las acciones de gestión de capital humano deberán tender a la creación, mantenimiento y crecimiento del capital intelectual, pero no solamente limitarse a un enfoque netamente economicista, el cual conduce a serios problemas organizacionales de carácter interno y que repercuten sobre los factores externos.

Por lo tanto hay que realizar lo siguiente:

- ✓ Amenguar el stress laboral, para lo cual se debe tomar en cuenta la importancia de llevar a cabo acciones de gestión de capital humano tendientes a humanizar la organización, las cuales deberán ser transversales a toda actividad en la empresa. Dicha humanización incluye dimensiones tanto materiales como morales e, incluso, espirituales. Justamente hoy en día, y en un entorno organizacional moderno y dinámico; se busca poner en práctica en las empresas, actividades de orden espiritual sin sesgo religioso. En tal sentido no resulta extraño observar prácticas antiguamente impensadas dentro de las instalaciones de la empresa, tales como yoga, meditación trascendental, talleres de reflexión dinámica, conversaciones en círculos de calidad enfocadas a la mejora personal: incluso, hasta escuelas para padres y reuniones de formación para parejas; entre otras.
- ✓ Es de suma importancia equilibrar la vida laboral con la vida personal, debiendo la empresa propiciar este equilibrio a través de programas efectivos y concientización permanente que

garantice el logro de este objetivo que debe ser común a todos los componentes humanos de la organización. La forma de evitar descontento generado por el impacto negativo del trabajo, a todo nivel, es generar confianza a través de acciones realmente sinceras y que además, sean percibidas como tales. Y conseguirlo no es difícil, ya que solamente es necesario aplicar amplio criterio y voluntad de cambio. Esto implica realizar acciones de dirección de capital humano en forma permanente y sostenida en el tiempo, haciendo ver y sentir a los colaboradores un verdadero interés por cada uno de ellos y sus aspiraciones, al margen de los resultados económicos que se pueda obtener como producto de las mismas.

- ✓ Practicar permanentemente el empowerment, de manera que se aliente la creatividad conducente a la innovación, en un ambiente de amplia tolerancia al error, ya que el castigo desalienta y por tanto, elimina todo proceso creativo, base importante e ineludible para la innovación. Junto al empoderamiento, debe practicarse coaching permanente. Esto es el entrenamiento permanente y acompañamiento cercano y efectivo, el cual tiene matices del camino discipular tan antiguo como valioso; y como tal, deberá estar plétórico de sentimientos de estima y afectividad, contrariamente a lo practicado en tiempos pasados y/o en organizaciones con cultura organizacional no desarrollada.
- ✓ Es de vital importancia que la empresa cuide con atención sus relaciones entre los grupos de interés. En tal sentido, debe proporcionar atención al desarrollo de su capital humano (clientes internos), ya que es éste el que hará sostenible en el tiempo a través de su trabajo e identificación, tanto a la organización como a las relaciones de ésta con los diferentes grupos de interés. Y no se trata solamente de velar por mantener la imagen positiva y

realizar campañas costosas de publicidad; sino que realmente se trabaje en un marco de responsabilidad social.

- c. Estilos de liderazgo y dirección,** es conveniente que el liderazgo propiciado sea el orientado a las personas, lo cual implica una mayor preocupación por la realización plena de cada componente del capital humano. Sin embargo, cabe resaltar que en ciertas circunstancias, la orientación debe dirigirse hacia las tareas, cuando se trabaja con personas de trato difícil y que por cultura no responden positivamente ante el tipo de liderazgo orientado a las personas.

Por otro lado, es importante recalcar que la tendencia debe ser la orientación al liderazgo transformador, el cual es más completo y constituye la base para realizar grandes cambios en escenarios estratégicamente turbulentos, como los que se viven en la empresa moderna. Esto preparará a todos los miembros del equipo para afrontar dichos cambios, de manera que la resistencia ante los mismos sea menor y los resultados finales sean positivos, con el consecuente mayor impacto, tanto en lo económico como en el aspecto de cultura organizacional.

Trabajar en equipo no es algo espontáneo, sino es necesario construirlo mediante convecciones y una firme decisión de la estructura de liderazgo de la empresa. La conducta general de los individuos es difícil de predecir, guiar, modificar y dirigir por razones, algunas veces claras y otras veladas, debidas a la propia naturaleza compleja del hombre, por lo tanto es indudable que donde importa conocer los motivos que determinan la conducta de los individuos es en el ambiente de trabajo. Las razones de la conducta se manifiestan en la voluntad y en el deseo de actuar, e esa voluntad se le denomina motivación y estas razones interiores se denominan también necesidades. En tal sentido es necesario orientar la

conducta de los colaboradores hacia el logro de alcanzar los objetivos, los cuales encierran la necesidad o deseo definido de lograr algo.

CONCLUSIONES

PRIMERA

La gestión del capital humano es importante en la creación de una atmósfera de trabajo, en la que prime el trato igualitario con criterios de justicia y equidad, será la más adecuada para el desarrollo integral de los componentes del capital humano.

SEGUNDA

Bajo un estilo de liderazgo orientado a las personas y un estilo de dirección participativo-consultivo; los resultados serán mejores que en los casos en los que se aplica un estilo de liderazgo orientado a las tareas y/o bajo un estilo de dirección autocrática.

TERCERA

Asimismo, factores que influyen en la gestión de capital humano con incidencia en el clima laboral son: Ambiente de trabajo, reconocimientos, ascensos, capacitaciones y actividades de integración.

CUARTA

La medición de las acciones de gestión de capital humano, sobre todo las que conciernen a mejora y mantenimiento de clima laboral no siempre resulta ser objetiva, en vista de los componentes subjetivos inmersos en este concepto.

QUINTA

Las teorías y términos sobre cultura y clima organizacional, son términos de relevada importancia y práctica de todas las organizaciones; de ellos dependerá la eficacia y productividad de las mismas.

SEXTA

Se ha demostrado que una adecuada gestión de capital humano impacta sobre los resultados positivos de la empresa. Estos resultados serán sostenibles en el tiempo, en la medida en la que el impacto de la dirección de capital humano se mantenga en niveles elevados o, al menos, adecuados.

RECOMENDACIONES

PRIMERA

Se recomienda, crear una cadena de valor concatenada entre cada uno de sus eslabones, iniciando por el trato correcto y adecuado a los colaboradores, generando posteriormente, resultados positivos de gestión bajo un clima laboral óptimo; lo cual repercutirá finamente en la imagen hacia los diferentes grupos de interés (stakeholders).

SEGUNDA

Es recomendable crear en la empresa y su entorno, un ambiente propicio para convertir a la organización en un medio de desarrollo personal conducente a la autorrealización plena; lo cual implica la práctica de un liderazgo transformador y estilo de dirección participativo-consultivo, conducentes a la obtención de resultados sostenibles en el tiempo.

TERCERA

Se recomienda que para asegurar la sostenibilidad de los resultados económicos de la empresa, las acciones de gestión de capital humano, se realicen en forma permanente. Asimismo, es recomendable que los colaboradores a todo nivel compartan equitativamente y con criterio de justicia, los beneficios económicos resultantes de cada ejercicio anual. De esta forma se estaría asegurando el esfuerzo decidido del capital humano por generar mayores niveles de productividad en períodos subsiguientes.

CUARTA

Es recomendable tomar muy en cuenta la autorrealización plena de cada colaborador integrante del capital humano, haciéndoles sentir que su trabajo es importante en beneficio de la sociedad. De esta forma, se conseguirá mayor lealtad y compromiso.

QUINTA

La forma más adecuada de medición, es en base a los resultados de satisfacción real (o clima laboral real), que se plasman en la realización plena de los colaboradores.

SEXTA

Es recomendable que los programas de gestión de capital humano con incidencia en el mantenimiento y desarrollo de clima laboral, incluyan las variables de ambiente de trabajo, reconocimientos, capacitaciones y actividades de integración; todas estas como respaldo a las acciones calificadas como principales o de mayor valoración, como son remuneraciones y estilos de liderazgo y dirección. Esto debido a que los factores espirituales y psicológicos fortalecen también el desarrollo de la cultura organizacional. Todos estos impactarán en los resultados finales en cuanto a lo económico y a cultura organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

1. **ALBERT, Kenneth J.; Manuel del Administrador de Empresas, Tomo I: Reclutamiento y Capacitación de Ejecutivos. Tomo II: Administración de Recursos Humanos.** Edit. Mc Graw Hill. México. 1993.
2. **BECERRA, Armín; Administración de Recursos Humanos.** Edit. UNSA. Perú. 2007.
3. **BRETONES, Francisco; La organización creadora de clima y cultura.** Edit. Pirámide. España. 2008.
4. **CHIAVENATO, Idalberto; Introducción a la Teoría General de la Administración.** Edit. Mc. Graw Hill. México. 2005.
5. **CHIAVENATO, Idalberto; Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones.** Edit. Mc Graw Hill. México. 2007.
6. **FERRERO, Pablo y ALCAZAR, Manuel; Gobierno de Personas en la Empresa.** Edit. Universidad de Piura. Perú. 2008.
7. **FREEMAN, R. Edward; Strategic Management: A Stakeholder Approach.** Edit. Pitman. USA. 2008.
8. **MARTÍNEZ, B; Análisis del Clima Laboral: Una Herramienta de Gestión Imprescindible,** 2001.
9. **STONER, James; Administración.** Edit. Pearson Educación. México. 2006.

ANEXOS

ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TEMA: "INFLUENCIA DE LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO EN LA SOSTENIBILIDAD DE UNA EMPRESA METALMECÁNICA, AREQUIPA 2014"

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	METODOLOGIA
1. Problema Principal	1. Objetivo General	1. Hipótesis General	1. Tipo y Nivel de Investigación
¿De que manera se lograría una mayor influencia de la gestión del capital humano en los resultados empresariales sostenibles a largo plazo en una empresa del rubro metalmeccánico?	Evaluar la influencia que tiene la gestión del capital humano en los resultados empresariales sostenibles a largo plazo en una empresa del rubro metalmeccánico.	Dado que , los resultados sostenibles a largo plazo en los ámbitos empresariales y de cultura organizacional en las empresas del rubro metalmeccánico se deben a múltiples factores, entre éstos, el trabajo y aporte permanente de los colaboradores. Es probable que: una adecuada gestión de capital humano, logre resultados empresariales sostenibles de una empresa del rubro metalmeccánica ubicada en la ciudad de Arequipa.	Tipo de Investigación. - <i>Por su finalidad:</i> se trata de una investigación aplicada. <i>Por la fuente de datos:</i> se trata de una investigación documental y de campo Nivel de Investigación. - Se trata de una investigación relacional o correlacional simple. Diseño de la Investigación. - Se trata de una <i>investigación de diseño no experimental:</i> se han observado documentos de la empresa metalmeccánica y observado y analizado el trabajo y opinión de los colaboradores y ejecutivos, sin crear estímulos o manipular al objeto de la investigación. Según su Dimensión en el Tiempo: Se trata de un <i>diseño sincrónico</i> , ya que el análisis de la información corresponde al año 2014.
2. Problemas Especificos	2. Objetivos Especificos	2. Hipótesis Especificas	2. Campo de Verificación
a) ¿Cuáles son las mejores y más efectivas acciones de gestión del capital humano que debe realizar la empresa investigada, para alcanzar los objetivos organizacionales?	a) Determinar cuáles son las mejores y más efectivas acciones de gestión del capital humano que debe realizar la empresa investigada, para alcanzar los objetivos organizacionales.	a) Mediante las mejoras y más efectivas acciones de la gestión del capital humano se alcanzarían los objetivos organizacionales de la empresa.	2.1 Ubicación Espacial Ámbito geográfico: Arequipa 2.3 Unidades de Estudio La unidad de estudio son los colaboradores y ejecutivos de la empresa metalmeccánica. 2.4 Población Se considero a un universo de 1649 trabajadores, de los cuales 1629 son considerados colaboradores y 20 ejecutivos. 2.4 Muestra .- Dada la cantidad de colaboradores, se procedio a obtener una muestra representativa de los mismos.
b) ¿Es viable la sostenibilidad empresarial y de cultura organizacional en la empresa investigada, dadas las condiciones existentes?	b) Establecer las bases para la sostenibilidad empresarial y de cultura organizacional en la empresa investigada, dada las condiciones existentes	b) Es viable lograr la sostenibilidad empresarial y de cultura organizacional en la empresa investigada.	3. ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE DATOS La estrategia para la recolección de información incluye varios aspectos. En primer lugar, se utilizo la técnica documentaria para realizar la elaboración del marco teórico. En segundo lugar, se recolecto información mediante un formulario de preguntas, tanto a colaboradores como a ejecutivos de la empresa.

ANEXO 2: ENCUESTA A COLABORADORES

ENCUESTA A COLABORADORES

1- ¿Considera que el trato recibido por parte de la empresa es equitativo y justo?

a. Si

b. No

2- ¿Cómo considera las acciones de gestión de capital humano adoptadas por la empresa?

a. Sinceras

b. Por conveniencia de la empresa

c. Solamente para incentivar en la productividad

3- Según su criterio, priorice las acciones de mejora en la gestión del capital humano de parte de la empresa (1 al 7)

a. Incremento en las remuneraciones

()

b. Actividades de integración

()

c. Ascensos por meritocracia

()

d. Ambiente de trabajo

()

e. Reconocimientos

()

f. Capacitaciones

()

g. Estilo (trato) de liderazgo de sus jefes

()

4- ¿Considera que las remuneraciones son justas y equitativas entre usted y otros colaboradores de su mismo nivel?

a. Si

b. No

5- ¿En donde labora, considera que hay una verdadera cultura organizacional que favorezca el desarrollo de la empresa?

a. Si

b. No

6- ¿Cómo colaborador de la empresa, considera que se debe mejorar la orientación en la gestión del capital humano para lograr la sostenibilidad en la Gestión Empresarial?

a. Si

b. No

ANEXO 3: ENCUESTA A EJECUTIVOS

ENCUESTA A EJECUTIVOS

1. ¿Considera que el trato recibido por parte de la empresa es equitativo y justo?

a. Si

b. No

2. ¿Cómo considera las acciones de gestión de capital humano adoptadas por la empresa?

a. Sinceras

b. Por conveniencia de la empresa

c. Solamente para incentivar en la productividad

3. Según su criterio, priorice las acciones de mejora en la gestión del capital humano de parte de la empresa (1 al 7)

- | | |
|---|-----|
| a. Incremento en las remuneraciones | () |
| b. Actividades de integración | () |
| c. Ascensos por meritocracia | () |
| d. Ambiente de trabajo | () |
| e. Reconocimientos | () |
| f. Capacitaciones | () |
| g. Estilo (trato) de liderazgo de sus jefes | () |

4. ¿Considera que las remuneraciones son justas y equitativas entre usted y otros ejecutivos de su mismo nivel?

a. Si

b. No

5. ¿En donde labora, considera que hay una verdadera cultura organizacional que favorezca el desarrollo de la empresa?

a. Si

b. No

6. ¿Cómo ejecutivo de la empresa, considera que se debe mejorar la orientación en la gestión del capital humano para lograr la sostenibilidad en la Gestión Empresarial?

a. Si

b. No

ANEXO 4: FICHA DE OBSERVACIÓN DOCUMENTAL

FICHA DE OBSERVACIÓN DOCUMENTAL

TEMA: _____ **PAGINA:** _____

OBRA: _____ **CAPITULO :** _____

AUTOR: _____

ANÁLISIS DEL CONTENIDO:

FECHA: _____