



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y
EDUCACIÓN**

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y
NEGOCIOS INTERNACIONALES**

TESIS:

“GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU RELACIÓN CON
EL CLIMA LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL
PROYECTO DE REMODELACIÓN DE REDES ELÉCTRICAS
EN TRUJILLO - PERÚ, 2018”.

PRESENTADO POR:

LIZ ELIANA GAMARRA CARBAJAL

**PARA OPTAR EL GRADO
DE LIC. EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

ASESOR REVISOR:

DR. JUAN GODOY CASO

LIMA – PERÚ

2018

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo de investigación a mi familia, mi madre por ser mi apoyo incondicional y motivo, a mi hermana Thalía mí amiga y consejera, por ultimo y no menos importante a Leslie por su fe y palabras de aliento que nunca faltaron.

AGRADECIMIENTO

Al Dr. Juan Godoy Caso, por sus acertadas observaciones, recomendaciones y conformidad en el citado trabajo.

Agradezco a todos mis profesores, por brindarme sus experiencias y conocimientos en el transcurso de mi vida universitaria.

Agradezco al Ing. Johnny Gálvez Cubas y la Ing. Brenda Vega Mendoza, asistente de obra de la Constructora Pacosa S.A.C, quienes me facilitaron información sin la cual no hubiese sido posible la realización de este proyecto.

ÍNDICE GENERAL

TITULO	
DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
INDICE	
RESUMEN	
ABSTRACT	
INTRODUCCIÓN	
ÍNDICE GENERAL	iv
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA	1
1.2. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.2.1. Delimitación Espacial	7
1.2.2. Delimitación Social	7
1.2.3. Delimitación Temporal	7
1.2.4. Delimitación Conceptual	7
1.3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	9
1.3.1. Problema Principal	9
1.3.2. Problemas Secundarios	9
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	10
1.4.1. Objetivo General	10
1.4.2. Objetivos Específicos	10
1.5. HIPÓTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN	11
1.5.1. Hipótesis General	11
1.5.2. Hipótesis Secundarias	11
1.5.3. Variables	12
Definición Conceptual de la Variable	12
Definición Operacional de la Variable	13
1.6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	22
4.1.1. Tipo y Nivel de la Investigación	22
a) Tipo de Investigación	22
b) Nivel de Investigación	22
4.1.2. Método y Diseño de la Investigación	23
a) Método de Investigación	23

b)	Diseño de Investigación	23
4.1.3.	Población y Muestra de la Investigación	24
a)	Población de la Investigación	24
b)	Diseño de Investigación	24
4.1.4.	Técnica e Instrumentos de Recolección de datos	25
a)	Técnica	25
b)	Instrumentos	26
4.1.5.	Justificación, Importancia y Limitaciones de la Investigaciones	29
a)	Justificación	29
b)	Importancia	30
c)	Limitaciones	31
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO		32
2.1.	ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	32
	A NIVEL INTERNACIONAL.....	32
	A NIVEL NACIONAL	38
2.2.	BASES TEÓRICAS	45
2.2.1.	VARIABLE CORRELACIONAL 1: GESTION DEL TALENTO HUMANO 45	
	DIMENSION 1: INCORPORAR A LAS PERSONAS	49
	DIMENSION 2: COLOCACION DE PERSONAS	62
	DIMENSION 3: RECOMPENSAR A LAS PERSONAS	69
	DIMENSION 4: DESARROLLO DE PERSONAS	70
	DIMENSION 5: RETENER A LAS PERSONAS	71
	DIMENSION 6: SUPERVISAR A LAS PERSONAS	77
	TEORIAS DE GTH	77
2.2.2.	VARIABLE CORRELACIONAL 2: CLIMA LABORAL	85
	DIMENSION 1: AUTORREALIZACIÓN	89
	DIMENSION 2: INVOLUCRAMIENTO LABORAL Y COMPROMISO	89
	DIMENSION 3: APOYO DEL SUPERVISOR	90
	DIMENSION 4: COMUNICACIÓN	90
	DIMENSION 5: CONDICIONES LABORALES	91
	TEORIAS DE CLIMA LABORAL (CL)	92
2.3.	DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS	95
2.4.	BASES HISTÓRICAS	106
2.4.1.	RESEÑA HISTORICA DE LA EMPRESA	106

2.4.2.	DESCRIPCIÓN DEL ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN	109
2.5.	BASE LEGAL	110
2.1.1.	Reglamento Nacional de Edificaciones (RNE)	110
2.1.2.	Reglamento de la Ley N° 25844 de Concesiones Eléctricas	111
2.1.3.	Código Nacional de Electricidad (Suministro 2011)	111
2.1.4.	Ley N° 28296 General del Patrimonio Cultural de la Nación	111
2.1.5.	Normas Iso	112
2.1.6.	Normas de Seguridad	112
CAPITULO III: PRESENTACIÓN, ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS		115
3.1.	Análisis de Tablas y Gráficos	115
FICHA SOCIODEMOGRÁFICA		115
GESTION DEL TALENTO HUMANO		122
Análisis de la Gestión del Talento Humano		162
CLIMA LABORAL		170
Análisis del Clima Laboral		212
ENTREVISTAS DE RECURSOS HUMANOS		215
3.2.	Comprobación de la Hipótesis General	216
3.3.	Comprobación de la Hipótesis Específicas	217
3.4.	Discusión de Resultados	222
CONCLUSIONES		226
RECOMENDACIONES		229
FUENTES DE INFORMACIÓN		238
ANEXOS		242
ANEXO N° 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA		243
ANEXO N° 2: INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS		245
ANEXO N° 3: VALIDACION DEL INSTRUMENTO POR EXPERTOS		254
ANEXO N° 4: POLITICA RETRIBUTIVA		257
ANEXO N° 5: DICCIONARIO DE COMPETENCIAS		258
ANEXO N° 6: MANUAL PARA DETECTAR VALORES PERSONALES EN SELECCION		260
ANEXO N° 7: ENTREVISTA A TRABAJADORES		261
ANEXO N° 8: PACOSA SAC. PROCEDIMIENTOS		270
ANEXO N° 9: FOTOGRAFIAS		273

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Árbol de problemas	6
Figura 2. Procesos de la GTH.....	15
Figura 3. Escala de fiabilidad de George y Mallery	29
Figura 4. Las tres etapas de la gestión del talento humano	49
Figura 5. El efecto del mercado de trabajo sobre los candidatos.	50
Figura 6. El intercambio entre el mercado de trabajo y el mercado de RH.....	51
Figura 7. Reclutamiento Interno y Reclutamiento Externo	52
Figura 8. Las alternativas de reclutamiento de las personas.....	52
Figura 9. Ventajas y Desventajas del Reclutamiento Interno.....	53
Figura 10. Datos básicos para el reclutamiento interno	54
Figura 11. Ventajas y Desventajas del Reclutamiento Externo	55
Figura 12. Modelo de Requisición de Empleo	56
Figura 13. Selección con base en el puesto frente a selección con base en competencias	57
Figura 14. Formas de recolección de información respecto al puesto y los candidatos .	58
Figura 15. Ficha profesiográfica o de especificaciones del puesto.....	59
Figura 16. Formación de Competencias	60
Figura 17. La distribución de las competencias esenciales de una organización.....	61
Figura 18. Las cinco categorías de técnicas de selección de personal.....	61
Figura 19. Proceso de selección de personal	62
Figura 20. Niveles, Elementos y Características de la Cultura Organizacional	64
Figura 21. Las culturas organizacionales adaptables y no adaptables	64
Figura 22. Los dos lados de la adaptación mutua de las personas y las organizaciones .	65
Figura 23. Opciones y métodos de socialización organizacional.....	66
Figura 24. Manual del colaborador de una organización.....	66
Figura 25. Los puntos principales de un programa de socialización	67
Figura 26. Las bases del Empowerment o facultamiento en la toma de decisiones	68
Figura 27. Los estratos del desarrollo	70
Figura 28. Los supuestos de la teoría X y la teoría Y de McGregor	73
Figura 29. Sistema administrativo y la satisfacción de necesidades humanas	74
Figura 30. Árbol de decisiones de un programa de ayuda al empleado (PAE).....	76
Figura 31. Las tres etapas de las organizaciones en el transcurso del siglo XX	78
Figura 32. Los cambios y las transformaciones del área de RH.	79
Figura 33. El Capital Humano.....	82
Figura 34. Capital Intelectual	83
Figura 35. La composición del talento humano.	84
Figura 36. Sistema de Comunicación	90
Figura 37. Diferencia entre motivación y satisfacción según Koontz y Weihrich (1998)	93
Figura 38. Organigrama de la Empresa PACOSA S.A.C.	108
Figura 39. Grado de Instrucción Y Cargo Actual	115
Figura 40. ¿Cuál es su nivel socio-económico? *Cargo Actual.....	116
Figura 41. Estado Civil y Cargo Actual.....	117
Figura 42. ¿Cuánto tiempo tiene en el puesto que ocupa? Y Cargo Actual	118
Figura 43. ¿Cuánto tiempo tiene en el puesto que ocupa? Y Edad.....	120
Figura 44. ¿Cuánto tiempo tiene en el puesto que ocupa? Y Grado de Instrucción	121

Figura 45. Mediante qué medio se enteró del puesto.....	122
Figura 46. Al momento de ingresar a la empresa ¿cumplió con los siguientes requisitos?	123
Figura 47. ¿Cuáles son las habilidades que debe tener para cumplir su trabajo?	124
Figura 48. Habilidades que debe tener según el cargo que ocupa	125
Figura 49. ¿En caso de que exista una nueva vacante?.....	126
Figura 50. Oportunidad de ascenso según el cargo que ocupa.....	127
Figura 51. ¿La inducción que recibió al momento de ingresar a la empresa fue mediante?.....	127
Figura 52. Al ingresar a la organización ¿con que frecuencia recibió información?.....	128
Figura 53 ¿Con que frecuencia tiene claramente definido las funciones de su puesto?	129
Figura 54. ¿Las tareas que realiza le resultan atractivas?.....	130
Figura 55. ¿En la descripción del puesto se especifica la descripción del personal?	131
Figura 56. ¿Tiene Ud. la libertad de poder tomar decisiones en lo que respecta a su área ?	132
Figura 57. ¿Se realizan actividades o programas para la mejora de su área de trabajo?	133
Figura 58. ¿Ud. Entiende los mensajes que encomienda el jefe dentro de la empresa?	134
Figura 59. ¿Se realizan evaluaciones de su desempeño dentro de la organización?	134
Figura 60. ¿La remuneración que recibe le es satisfactoria?.....	135
Figura 61. ¿Su remuneración le permite cubrir sus necesidades?.....	136
Figura 62. ¿Recibe Ud. recompensas por?	136
Figura 63. ¿Recibe Ud. bonos e incentivos anuales?.....	137
Figura 64. ¿La empresa ha realizado actividades de recreación?	138
Figura 65. ¿Ha recibido capacitaciones en el tiempo que labora en la empresa?	139
Figura 66. Las capacitaciones que recibe están relacionadas con las funciones de su puesto	140
Figura 67. ¿Las capacitaciones le ayudaron a mejorar la labor que realiza?	141
Figura 68. ¿La empresa ofrece a menudo la oportunidad de ascender de trabajo?.....	142
Figura 69. ¿La empresa le da oportunidades de crecimiento profesional?.....	142
Figura 70. ¿Con que frecuencia Ud. Recomienda la empresa para trabajar?.....	143
Figura 71. ¿El supervisor le orienta a menudo en la labor que realiza?	144
Figura 72. ¿Con que frecuencia la empresa realiza algún tipo de prestación social?	145
Figura 73. ¿Recibe Ud. información sobre proyectos y planes para el área?.....	146
Figura 74. ¿La información fluye de manera adecuada?.....	147
Figura 75. ¿Existe relación armoniosa en los grupos de trabajo?.....	147
Figura 76. ¿Recibe programas de apoyo al personal para mejorar su calidad de vidaa?	148
Figura 77. ¿Se siente comprometido con el éxito de la organización?.....	149
Figura 78. ¿Con que frecuencia se aplican procedimientos disciplinarios en la empresa?	149
Figura 79. ¿Cuenta con información sobre riesgos de seguridad y salud ?.....	150
Figura 80. ¿Ha recibido charlas sobre seguridad y salud ocupacional en el trabajo?.....	151
Figura 81. ¿Con que frecuencia hace uso de los procedimientos de prevención?.....	152
Figura 82. ¿Se aplican métodos de reducción del estrés en el trabajo?	152
Figura 83. ¿Ud. Siente que tiene futuro en la empresa?	153

Figura 84. ¿Al momento de realizar un trabajo obtiene colaboración de sus compañeros?	154
Figura 85. ¿Se siente seguro y satisfecho con la cantidad de trabajo que hace?	154
Figura 86. ¿La empresa respeta sus horarios de trabajo?	155
Figura 87. ¿Considera que trabaja para una empresa socialmente responsable?	156
Figura 88. ¿Considera a la empresa cómo una organización con proyección a futuro?	157
Figura 89. ¿Siente que le apoyan cuando no cumple con los objetivos de área de trabajo?	158
Figura 90. ¿Considera que la empresa evalúa el grado de conocimiento del puesto?	158
Figura 91. ¿Considera que la empresa evalúa el trabajo según la capacidad que tiene para solucionar los inconvenientes que se le puedan presentar en su trabajo?	159
Figura 92. ¿Qué inconvenientes según Ud. se dan con más frecuencia en el trabajo?	160
Figura 93. ¿De qué manera podría Ud. aportar a la empresa para mejorar?	161
Figura 94. Clima Laboral General	162
Figura 95. ¿Existen oportunidades de progresar en la institución?	170
Figura 96. ¿Existen oportunidades de progresar en la institución? Y Cargo Actual	171
Figura 97. ¿El jefe se interesa por el éxito de sus empleados?	172
Figura 98. ¿Los trabajadores participan en definir los objetivos y las acciones?	173
Figura 99. ¿Se valora los altos niveles de desempeño?	173
Figura 100. ¿Los supervisores le expresan reconocimiento por logros?	174
Figura 101. ¿Las actividades en las que trabaja permiten aprender y desarrollarse?	175
Figura 102. ¿Los jefes promueven la capacitación que se necesita?	176
Figura 103. ¿La empresa promueve el desarrollo del personal?	176
Figura 104. ¿Se promueve la generación de ideas creativas e innovadoras?	177
Figura 105. ¿Se promueve la generación de ideas creativas e innovadoras? Y Cargo.	178
Figura 106. ¿Se reconocen los logros en el trabajo?	178
Figura 107. Se reconocen los logros en el trabajo Y Cargo actual	179
Figura 108. ¿Se siente comprometido con el éxito de la organización?	180
Figura 109. ¿Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo?	181
Figura 110. ¿Se considera factor clave para el éxito de la organización?	182
Figura 111. ¿Los trabajadores están comprometidos con la organización?	183
Figura 112. ¿En la oficina o lugar de trabajo se hacen mejor las cosas cada día?	184
Figura 113. ¿Cumplir con las tareas permite el desarrollo del personal?	185
Figura 114. ¿Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante?	186
Figura 115. ¿Los productos y servicios de la organización, son motivo de orgullo?	186
Figura 116. ¿Hay Clara definición de visión, misión y valores en la institución?	187
Figura 117. ¿La organización es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral?	188
Figura 118. ¿El supervisor le brinda apoyo para superar los obstáculos?	189
Figura 119. ¿En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo?	190
Figura 120. ¿La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea?	191
Figura 121. ¿Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo?	191
Figura 122. ¿Las responsabilidades del puesto están claramente definidos?	192
Figura 123. ¿Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades?	193
Figura 124. ¿Existen normas y procedimientos como guías de trabajo?	193
Figura 125. ¿Los objetivos del trabajo están claramente definidos?	194
Figura 126. ¿El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos?	195
Figura 127. ¿Existe un trato justo en la institución?	196

Figura 128. ¿Cuentas con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo?	197
Figura 129. ¿En mi oficina o lugar de trabajo, la información fluye adecuadamente?	198
Figura 130. ¿En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa?	198
Figura 131. ¿Existen suficientes canales de comunicación?	199
Figura 132. ¿Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía?	200
Figura 133. ¿En la institución, se afrontan y superan los obstáculos?	201
Figura 134. ¿La institución fomenta y promueve la comunicación interna?	202
Figura 135. ¿El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen?	202
Figura 136. ¿Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas?	203
Figura 137. ¿Se conocen los alcances en las otras áreas de la organización?	204
Figura 138. ¿Tus compañeros de trabajo cooperan entre sí?	205
Figura 139. ¿Los objetivos de trabajo son retadores?	205
Figura 140. ¿Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones?	206
Figura 141. ¿El grupo con el que trabaja, funciona como un equipo bien integrado?	207
Figura 142. ¿Ud. cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que pueda?	207
Figura 143. ¿Existe buena administración de los recursos?	208
Figura 144. ¿La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones?	209
Figura 145. Omisiones Tributarias remitidas a Centrales de Riesgo.	209
Figura 146. ¿Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución?	210
Figura 147. ¿Se dispone de tecnología que facilita el trabajo?	211
Figura 148. ¿La remuneración está de acuerdo al desempeño y logros?	211
Figura 149. Clima Laboral General	213
Figura 150. Métodos para desarrollar las capacidades de los colaboradores	235
Figura 151. Política retributiva.	257
Figura 152. Manual para detectar valores personales en selección	260
Figura 153. Procedimiento de Guía-desarrollo.	270
Figura 154. Procedimiento para trabajo seguro	271
Figura 155. Flujograma de Comunicación ante emergencias	272

RESUMEN

El presente trabajo de suficiencia profesional titulada “Gestión del Talento Humano y su relación con el Clima Laboral de los trabajadores del Proyecto de Remodelación de Redes Eléctricas en Trujillo - Perú, 2018”; con el objetivo de determinar la relación de la Gestión del Talento Humano en el clima laboral de los trabajadores del Proyecto de Remodelación de redes eléctricas en Trujillo-Perú, 2018.

La metodología que se utilizó fue una investigación tipo aplicada, de nivel descriptivo-correlacional y método mixto (cuantitativo y cualitativo) con diseño no experimental – transversal; la muestra se obtuvo a través del muestreo probabilístico que constó de 169 trabajadores en obra (jefe de obra, ingeniero residente, asistente de obra, maestro de obra, capataz, operario, oficial de obra y ayudante de obra). Las técnicas utilizadas fueron árbol de problemas, observación y el instrumento: la ficha sociodemográfica, la entrevista y el cuestionario para la captura de los datos que fueron procesados mediante el Software SPSS 25.

Se llegó a los siguientes resultados: una media de 125.72 de clima laboral con interpretación desfavorable. En relación a la gestión del talento se encontró un nivel promedio de 40.83% donde:

El perfil del empleado requiere de habilidades 56.21% rapidez y resistencia en la ejecución en el trabajo, 14.20% comunicación eficaz y trabajo en equipo y 10.06% credibilidad; con modelo de requisición de empleo mediante referencias 52.66% y aplicación de la técnica de selección 54.44% Curriculum Vitae; a su vez se ofrece línea de carrera al 1.18% debido a que el proyecto no elabora un sistema de línea de carrera que contemple al personal operativo. El Método de socialización organizacional, se da mediante la asignación a un equipo de trabajo 68.64% y 31.36% orientación del contenido del puesto (información sobre políticas, reglamentos y funciones de la empresa mediante charlas de inducción 30 minutos semanales) Existe duda 65.09% respecto a las funciones de su puesto; debido a que no existe claridad en la comunicación y un mal proceso de inducción.

Del análisis del puesto nunca 42.60% se realizan actividades para mejora del trabajo, y nunca 40.24% se realizan evaluaciones de desempeño salvo retrasos en las actividades y/o las visitas periódicas de la empresa Hidrandina S.A. quien toma fotos, y monitorea el avance del proyecto. La remuneración 59.17% nunca y casi nunca le es satisfactoria permitiéndole a veces 33.14% cubrir sus necesidades. En la capacitación basada en competencias, el 52.07% a veces recibe charlas diarias, sobre aspectos generales del proyecto, las actividades realizadas y seguridad en el proyecto (responsabilidades, prevención, actos y condiciones inseguras, etc.), las mismas que son mal enfocadas 55.03%.

Estilo de administración, la información fluye a veces 32.54%, debido a que los canales de comunicación son formales y existe fallas en la comunicación interna debido a una cultura empresarial basada en el secretismo, una estructura organizacional burocrática, administración piramidal y rígida, que corrige errores con frecuencia 42.01% mediante procedimientos punitivos o castigos por tener un estilo de liderazgo coercitivo. Por lo contrario, se consolido la organización informal 72.19% y el trabajador nunca 52.07% se siente satisfecho debido a la excesiva carga laboral acumulada, ni tiene futuro en la empresa 52.66% pues el contrato disminuyo de 3 meses a 15 días. La empresa nunca 53.25% y casi nunca 15.38% evalúa el trabajo en relación a la capacidad de solución de problemas frecuentes como: insuficientes charlas informativas, capacitaciones e incentivos laborales 32.54%, Problemas con la comunicación 16.57%, insuficiente supervisión que provoca accidentes 15.98%, Insuficiente tecnología, equipos de trabajo y herramientas con desperfectos 5.33% y deterioro de equipos de protección personal EPPS 2.37%.

La empresa es responsable socialmente en un 49.11%, actuando de acuerdo a lo recomendado por la industria, como minimizar el impacto en el medio ambiente, contar con el Iso 9001 de sistema de gestión de la calidad, realizar charlas de seguridad y salud ocupacional.

Se llego a la conclusión que la Gestión Del Talento Humano se relaciona positivamente con el clima laboral de los trabajadores del Proyecto de Remodelación de redes eléctricas en Trujillo-Perú, 2018.

Palabras Claves: Gestión, Talento Humano, Clima Laboral, Competencias.

ABSTRACT

The present work of professional proficiency titled "Human Talent Management and its relation with the Labor Climate of the workers of the Project of Remodeling of Electrical Networks in Trujillo - Peru, 2018"; with the objective of determining the relationship of the Human Talent Management in the work climate of the workers of the Project of Remodeling of electrical networks in Trujillo-Peru, 2018.

The methodology that was used was an applied type investigation, of descriptive-correlational level and mixed method (quantitative and qualitative) with non-experimental design - transversal; the sample was obtained through probabilistic sampling consisting of 169 workers on site (site manager, resident engineer, construction assistant, construction site supervisor, foreman, operator, construction official and construction assistant). The techniques used were tree of problems, observation and the instrument: the sociodemographic record, the interview and the questionnaire for the capture of the data that were processed by the SPSS Software 25.

The following results were obtained: an average of 125.72 of working climate with unfavorable interpretation. In relation to talent management, an average level of 40.83% was found where:

The profile of the employee requires skills 56.21% speed and resistance in the execution at work, 14.20% effective communication and teamwork and 10.06% credibility; with model of requisition of employment by means of references 52.66% and application of the technique of selection 54.44% Curriculum Vitae; in turn, a 1.18% career line is offered because the project does not elaborate a career line system that contemplates operational personnel. The method of organizational socialization, is given by assigning a work team 68.64% and 31.36% orientation of the content of the position (information on policies, regulations and functions of the company through induction talks 30 minutes per week) There is doubt 65.09% respect to the functions of his position; because there is no clarity in the communication and a bad induction process.

From the analysis of the position, 42.60% never carry out activities to improve the work, and 40.24% never perform performance evaluations except for delays in the activities and / or the periodic visits of the company Hidrandina S.A. who takes photos, and monitors the progress of the project. The remuneration 59.17% never and almost never is

satisfactory, allowing him sometimes 33.14% to cover his needs. In competency-based training, 52.07% sometimes receive daily chats, about general aspects of the project, the activities carried out and safety in the project (responsibilities, prevention, acts and unsafe conditions, etc.), which are poorly focused 55.03%.

Administration style, the information flows sometimes 32.54%, because the communication channels are formal and there are faults in internal communication due to a business culture based on secrecy, a bureaucratic organizational structure, pyramidal and rigid administration, which corrects errors often 42.01% through punitive procedures or punishments for having a coercive leadership style. On the contrary, the informal organization was consolidated 72.19% and the worker never 52.07% feels satisfied due to the excessive accumulated workload, nor has a future in the company 52.66% since the contract decreased from 3 months to 15 days. The company never 53.25% and almost never 15.38% evaluates the work in relation to the capacity to solve frequent problems such as: insufficient informative talks, training and work incentives 32.54%, Problems with communication 16.57%, insufficient supervision that causes accidents 15.98% , Insufficient technology, work equipment and tools with 5.33% damage and deterioration of personal protective equipment EPPS 2.37%.

The company is socially responsible in 49.11%, acting according to what is recommended by the industry, such as minimizing the impact on the environment, having the ISO 9001 quality management system, conducting safety and occupational health talks.

It was concluded that the Management of Human Talent is positively related to the working environment of the workers of the Electric Network Remodeling Project in Trujillo-Peru, 2018.

Key Words: Management, Human Talent, Work Climate, Competencies.

INTRODUCCIÓN

La presente tesis se denomina “Gestión del Talento Humano y su relación con el Clima Laboral de los trabajadores del Proyecto de Remodelación de Redes Eléctricas en Trujillo – Perú, 2018”

Se entiende a la gestión del talento humano como clave para que las organizaciones sean competitivas obteniendo el carácter diferenciador frente a los competidores, manteniendo motivados a sus trabajadores, recordando que sí el trabajador se convierte en un cliente interno satisfecho, el cliente externo se convertirá en el socio más fiel de la empresa; si por el contrario la conveniencia de la empresa contradice los intereses de los empleados, los productos de la empresa no conseguirán satisfacer los deseos de los consumidores (Tzu, 2017).

Ahora bien, en lo que va del año 2018 el sector construcción logro un crecimiento de 7.2% en cuatro años, impulsado por avances en obras públicas y mayor consumo interno de cemento, lo que resalta la importancia de la gestión del talento humano en este sector puesto que se tiene la idea generalizada de que se debe presionar, coaccionar y tratar mal al trabajador de bajo nivel para que este realice bien su trabajo debido a su educación y mentalidad de trabajar lo menos posible, por tal es usual que empresas constructoras usen la teoría X de McGregor para el personal en obra (operario, capataz, oficial y ayudante de obra) y para los puestos de nivel más alto son usados la teoría Y (ingeniero residente, asistente de obra, jefe de obra y demás), debido a que ellos conocen las necesidades de trabajo y tienen mayor responsabilidad en la determinación de tiempos en la obra y solución de contratiempos. (Guajardo, 2000)

Sin embargo, el rendimiento del trabajador mucho depende de su madurez y comportamiento, así como del estilo de administración; es decir; está determinado por su talento y aspiraciones personales y profesionales, las mismas que determinaran su productividad y cumplimiento de objetivos organizacionales.

Es por ello que se propone estudiar la relación entre la gestión del talento humano y el clima laboral en una organización del sector construcción, que nos permita establecer determinadas acciones para su mejoramiento e implementación al interior de la empresa.

La presente tesis esta ordenada en tres capítulos. El Capítulo I contiene la contextualización de la investigación, en él que están contenidos el planteamiento del problema, delimitación de los objetivos e hipótesis y metodología de la investigación; las mismas que marcan la direccionalidad de la tesis. A su vez se discurre también sobre su justificación, importancia y limitaciones.

En el Capítulo II se desarrolla el marco teórico, es decir la revisión documental sobre las variables de estudio. Aquí se plantea el supuesto epistemológico para abordar el tratamiento del conocimiento y se presentan los fundamentos teóricos que sirven de referentes a la investigación.

El Capítulo III presenta el análisis e interpretación de los resultados, Aquí se desarrolla el procesamiento estadístico y análisis de los datos de los instrumentos aplicados a una muestra de 169 trabajadores, por medio de la ayuda del Software SPSS25.

Así mismo se sintetizo todo el trabajo mediante la determinación de conclusiones, las que integran analíticamente la información expresada en la correlación de la Gestión del Talento Humano y Clima laboral.

Finalmente, se expone las recomendaciones y propuesta de rediseño del modelo de Gestión del Talento Humano basado en Competencias.

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

Con respecto a lo que es y no importante dentro de una empresa, y cómo esta valoración ha ido cambiado a través de los años, (Cuesta, 2010) realiza una certera precisión al afirmar que “Ha habido consenso entre destacados estudiosos y empresarios de éxito, en que la ventaja competitiva básica de las empresas en el mundo globalizado del porvenir, el mundo de inicios del Siglo XXI, no radicará en sus recursos, no radicará en sus recursos financieros, y ni tan siquiera en la tecnología: la ventaja competitiva básica de las empresas a inicios del nuevo milenio, definitivamente, radicará en el nivel de formación y gestión del talento humano o de los recursos humanos”.

(Euroconstruct, 2018) “En Europa en el año 2017 la producción del sector construcción creció un 3.5% siendo el sector más expansivo (4,4% crecimiento), gracias a una economía robusta que contribuye a mejorar los ingresos familiares, los resultados empresariales y las finanzas públicas”. El entorno favorable amplificado por el crédito, incrementa la demanda de construcción privada y pública; en caso la promoción privada se enfríe y la economía europea lo reciente, se prevé prevención sustentada en la iniciativa pública para el 2020 en caso se presente menores crecimientos en el 2018 (2,6%) y 2019 (2,1%); evitándose de este modo un retroceso de la producción (1,1%). (Euroconstruct, 2018)

En América Latina, la construcción es la principal palanca para la implementación de infraestructura por lo que la región ha crecido debido al incremento de la clase media que ha impulsado el consumo interno, la seguridad financiera y el acceso al crédito con la aparición del boom latinoamericano del mall, se crean más de 100 proyectos centros comerciales por año (grandes centros ubicados en México-Centro Santa fe, Lima -Jockey Plaza y Panamá-Albrook Mall), situación contraria que atraviesa EE.UU, que estima el cierre del 25% de los centros comerciales por el comercio minorista en línea (BBC, 2018). (World Economic Forum, 2018) Este sector genera millones de empleos dotando a sus trabajadores de experiencia práctica y habilidades de demanda duradera; sin embargo, en la región tiene una productividad baja, un menor incremento de productividad (1%) en los últimos 20 años genera estancamiento que implica a su vez sobrecostos, aumento de

riesgos, desperdicio a largo plazo de ciclos de vida del proyecto y pérdida de competitividad. Entre las causas de esta improductividad se encuentran: la preferencia en la contratación de personas en lugar de compra de máquinas (debido al bajo nivel salarial, la facilidad de contratar y despedir personal), grado de digitalización e innovación bajo, volátil demanda para construir obras del sector público y privado (genera ciclos continuos de inversión y freno), corrupción (tendencia de la región a colocar dinero y personas en empresas poco productivas) (World Economic Forum, 2018)

Perú lidera el crecimiento del sector construcción en América Latina; de acuerdo a las proyecciones del MEF, la construcción será el sector con mayor dinamismo y experimentará un crecimiento superior al 10% durante los próximos 3 años, que va en línea con la expansión de la inversión pública y los proyectos de construcción privados. (Palomino, 2017, pág. 6). En relación a la realidad peruana del sector construcción (Palomino, 2017, pág. 2) manifiesta que el sector es uno de los más dinámicos y es considerado el motor de la economía peruana, debido a que involucra a otras industrias que le proveen insumos (cemento, fierro, asfalto, electrificación). La performance del sector construcción depende del dinamismo tanto de la inversión pública como de la privada. (El Comercio, 2017) detalla que, por su buen desempeño y contribución al PBI, el sector construcción ascendió a 14.2% en octubre del 2017 impulsado por la aceleración de la inversión pública. Y en lo que va del año 2018 el sector construcción logro un crecimiento de 7.2% en cuatro años, impulsado por avances en obras públicas y mayor consumo interno de cemento. El sector construcción es un motor de la economía, reacciona de manera inmediata con el comportamiento del crecimiento del país, siendo gran generador de empleo y tiene una importante inversión privada y pública. En los últimos 15 años, el sector construcción y el PBI total crecieron de manera promedio 7,7% y 5,3%, respectivamente. (Palomino, 2017, pág. 3)

La migración laboral de la década de los 70 y 80, genero problemas como el aumento de la población en la capital, déficit de vivienda y nacimiento; con el transcurrir del tiempo género la auto edificación e iniciativas estatales (facilidades financieras y subsidios) y privadas (productos financieros inmobiliarios). (Palomino, 2017, pág. 2). La inmigración laboral, genera mano de obra barata y necesitada, en sectores donde hay mucha rotación como consumo, servicio y comercio; podría generar la reducción de la oferta laboral en el mercado, la competitividad del trabajador y reducciones salariales. El efecto es mixto

por un lado inmigrantes de baja productividad y por otro parte inmigrantes con un nivel de profesionalización alta. (Gestión, 2018).

La construcción en el país es uno de los sectores de mayor generación de trabajo (después de minería y manufactura). Sin embargo, la escasez de capital humano, la precariedad en las relaciones laborales genera aumento de los costos, reducción de la calidad, productividad deficiente y una limitada participación de los trabajadores en los sistemas de protección social (riesgos laborales). Por otro lado, el 95.8% de los trabajadores del sector son varones, el 74,5% sólo tiene secundaria completa y sólo el 8.3% se ha capacitado en algún curso como formación técnica productiva.

De continuar de este modo, el sector disminuirá su índice de productividad, aumentará la rotación, se lesionará la competitividad del sector y la motivación laboral, se verá afectado el presupuesto de la obra y la imagen de la organización en su conjunto, que será percibida por el trabajador con un clima lesivo y una organización no confiable para sus clientes, socios estratégicos y público beneficiario de las obras.

El país requiere un plan estratégico integral, que garantice un desarrollo formal, para que el sector construcción siga siendo uno de los motores de la economía. (Palomino, 2017, pág. 7)

Para que se desarrollen, las empresas constructoras necesitan de un clima laboral saludable que les permita evolucionar y adaptarse al entorno peruano altamente competitivo en el que se vive, y una forma de mejorar dicha dimensión es la gestión del talento humano, que como precisa (Tejada Zabaleta, 2003) permite que la gerencia además de realizar las funciones que tradicionalmente viene cumpliendo a lo largo del tiempo, “adquiera también conocimientos que le permitan detectar, apoyar, impulsar, poner a prueba e incentivar el talento de sus colaboradores y el suyo propio; todo esto como una nueva alternativa de cambio organizacional”. Hablar de talento humano, es prestar atención al comportamiento humano y personalidad del trabajador (conocimientos, experiencias, habilidades, destrezas, aptitudes e intereses personales, sociales y organizacionales) que influye en su vida laboral. En palabras de (Brunet, 1987, reimp.2014) “la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que este percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización” (p.11).

La Constructora Pacosa S.A.C con sede principal ubicada en Lima es una entidad con presencia en el mercado desde el año 2004, cuenta con un número de trabajadores que asciende a 300 en planilla. Sin embargo, la empresa contrata trabajadores temporales según la necesidad de sus diferentes proyectos vigentes en Perú. Con respecto al Proyecto de Remodelación de Redes Eléctricas en Trujillo - Perú, 2018 se evidencia falencias respecto a materias en innovación e infraestructura, modelos de negocios y clima laboral, mencionando algunas se tiene:

- ✓ Uso de subcontratistas para la contratación del personal faltante.
- ✓ Constante rotación de personal de campo.
- ✓ Deficiencias en la selección de personas; se contrata al personal de acuerdo a la demanda y no se realiza el proceso basándose en las competencias de los mismos.
- ✓ Insuficientes prestaciones y programas de incentivos para los trabajadores de campo (los incentivos se dan en el área de administración) ocasionando insatisfacción en el personal.
- ✓ Incumplimiento de políticas de la empresa, así como de seguridad y salud ocupacional, existe aumento de accidentes de trabajo: 2 accidentes cada dos semanas (por ejemplo: la caída de muros que lesionan físicamente al trabajador, el que un trabajador quede con la mitad del cuerpo enterrado durante una excavación o por obra de un volquete con contenido de tierra, entre otros).
- ✓ Deficientes capacitaciones; existe aumento de incidentes reportados: 2 incidentes cada dos días y derrochamiento de recursos materiales y humanos.
- ✓ Deficiencias en el cumplimiento del pago de remuneraciones, causados por las demoras en los pagos que tienen la empresa contratante con la empresa contratista.
- ✓ Estilo de administración piramidal y/o relaciones con los empleados por correspondencia; debido a que la sede la empresa constructora no se encuentra en la misma zona que la de ejecución del proyecto (la sede de la empresa se encuentra en Lima Metropolitana y las operaciones se realizan en Trujillo).
- ✓ Lo anteriormente mencionado además de generar una sensación de gestión lejana, genera problemas de comunicación que usualmente causan una cadena de malentendidos durante las jornadas de trabajo.
- ✓ Existe un estilo de liderazgo negativo, basado en un comportamiento autoritario del personal al mando.
- ✓ Estilo de supervisión coercitiva y punitiva, debido a problemas de comunicación.

- ✓ No existe un manejo adecuado de los conflictos que existen entre los trabajadores. Esto genera que los problemas dentro de la empresa, lejos de mejorar, empeoren.
- ✓ Inexistente línea de carrera para personal de campo.
- ✓ Desconocimiento del organigrama por parte de los trabajadores.
- ✓ Todo lo anteriormente descrito genera que una gran parte de los trabajadores presente una mala actitud, poca predisposición, desgano, por no sentirse considerados.

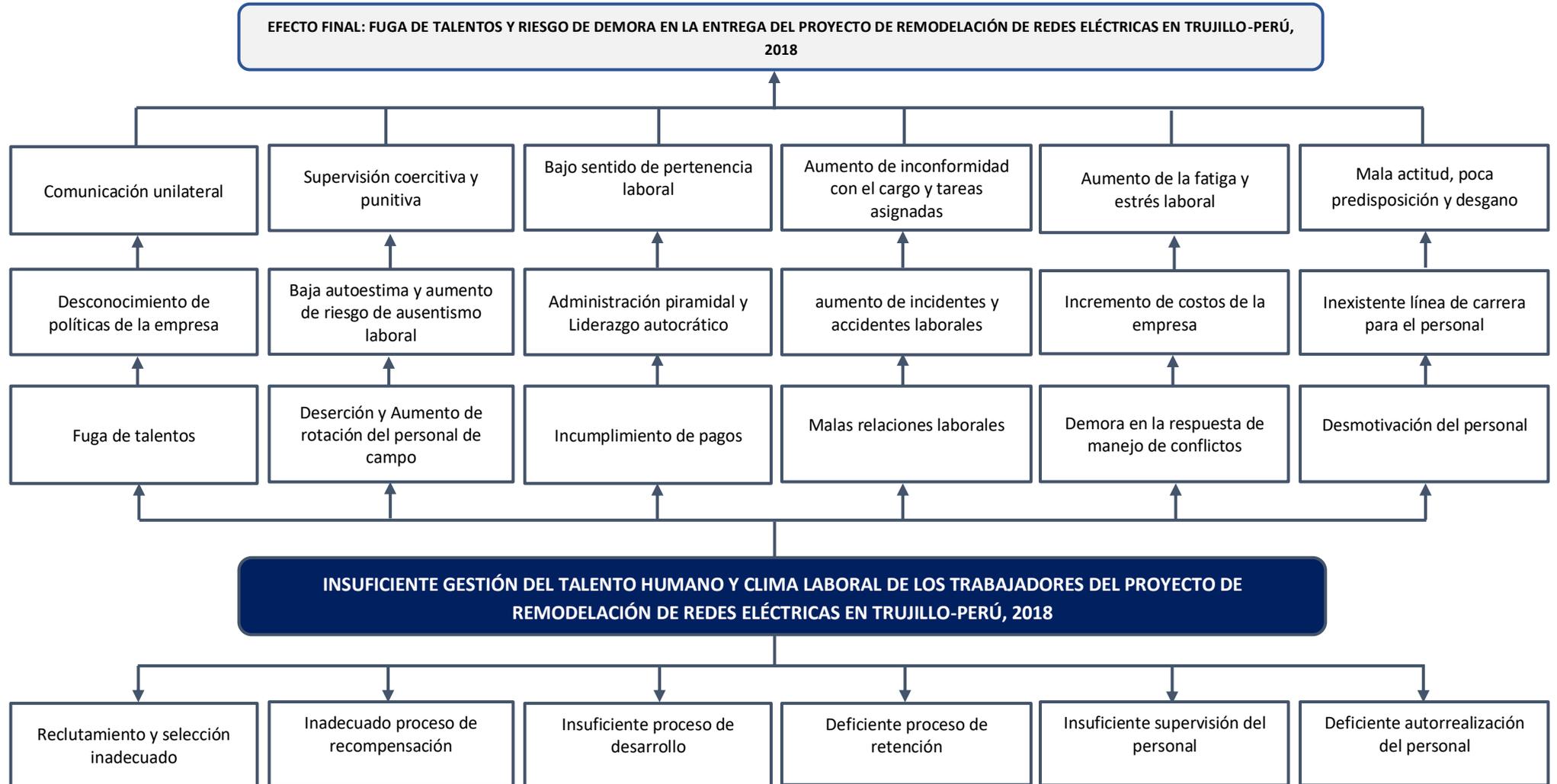
De esta manera, contrastando la actualidad del sector en la región, en del país con la realidad de la empresa y con los nuevos paradigmas e ideas relacionadas a la evolución del pensamiento empresarial; es evidente que la empresa Constructora Pacosa S.A.C no se encuentra dentro de lo que recomiendan los actuales teóricos de la gestión empresarial y/o de recursos humanos. Dicho comportamiento va a influir definitivamente en la acción competitiva de la empresa debido a las altas de competencia que existen en el país.

Estas prácticas generan lógicamente malestares, que a su vez originan una serie de problemas: fuga de talentos, retrasos en la entrega de la obra y una generalizada desmotivación del personal de obra; por la falta de alineación entre los objetivos organizacionales con la visión y misión de la empresa y su ineficiente administración y gestión de recursos humanos.

Así mismo la administración no tiene conocimiento de estas falencias; puesto que su mentalidad y cultura se enfocan a resultados visibles y positivos, por lo que ayuda con su cuota de perjuicio en el ambiente en todas las áreas que forman parte de la administración.

Es esta particular realidad empresarial la que exige su estudio para que mediante su aporte busque elevar puentes de conocimiento estudiantil y administrativo que posibiliten cambios a nivel organizacional donde el talento humano no sea relegado al cumplimiento mecánico de una tarea específica sino más bien sea incorporado, colocado, recompensado, desarrollado y retenido mediante buenas prácticas o estrategias de gestión del talento que permita mantener un clima laboral saludable donde el primer beneficiario sea el colaborador puesto que si se logra satisfacerlo y darle expectativas de desarrollo y crecimiento laboral; este por añadidura destaca y ofrecerá un mejor servicio con altos niveles de competencia mediante el trabajo en equipo, transparencia, lealtad, respeto, aumentando su productividad y satisfacción; las mismas que serán trasladados en el tiempo en resultados económicos positivos para la empresa.

Figura 1. Árbol de problemas



Fuente: Elaboración propia del investigador

1.2. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación será delimitada bajo cuatro contextos entre los cuales se tiene:

1.2.1. Delimitación Espacial

La investigación se realizará en el Proyecto de Remodelación de redes eléctricas ubicado en el Distrito de Trujillo, Provincia de Trujillo, Región La Libertad; que forma parte de las 6 regiones de la República del Perú.

1.2.2. Delimitación Social

El grupo social objeto de estudio estará enfocado en todos los trabajadores de la empresa Constructora Pacosa S.A.C, que se encuentran laborando en el Proyecto de Remodelación de redes eléctricas en el Distrito de Trujillo, Provincia de Trujillo, Región La Libertad.

1.2.3. Delimitación Temporal

Se analizará a los trabajadores de la empresa Constructora Pacosa S.A.C, que se encuentran laborando en el Proyecto de Remodelación de redes eléctricas en Distrito de Trujillo, Provincia de Trujillo, Región La Libertad que encuentren trabajando entre los meses de enero a diciembre del año 2018.

1.2.4. Delimitación Conceptual

El fin del presente estudio es determinar la relación entre la gestión del talento humano y el clima laboral; analizando a los trabajadores operativos de la empresa Constructora Pacosa S.A.C que se encuentran laborando en el Proyecto de Remodelación de redes eléctricas en Trujillo – Perú, 2018.

Con el fin de mejorar el clima laboral en obra, mediante el desarrollo de competencias mostradas en sus actitudes y percepciones, el mismo que ayudara a la aplicación de acciones para desarrollar del talento, compromiso y lealtad de los trabajadores.

Cabe destacar que la empresa en mención es familiar y pertenece al sector construcción en el rubro de Ingeniería e Infraestructura dedicando sus actividades a la elaboración de proyectos de construcción y acondicionamiento de edificios, electrificación, y venta de materiales de construcción al por menor.

La investigación se basa en los seis procesos de la Gestión del Talento Humano según Chiavenato, los cuales son:

- **Incorporar a las personas**

El enfoque estratégico del proceso de incorporar a las personas es un medio para satisfacer las necesidades de la organización a largo plazo, sumando la búsqueda de la mejora continua del capital humano, agregando nuevos valores a los activos intangibles de la organización mediante la inclusión de nuevos talentos. (Chiavenato, 2009, p.103)

- **Colocación de las personas**

(Chiavenato, 2009) menciona que “Las organizaciones solo funcionan cuando en sus puestos de trabajo tienen personas capaces de un correcto desempeño de las funciones para las que fueron seleccionadas, admitidas y preparadas” (p.172)

- **Recompensar a las personas**

(Chiavenato, 2009) menciona que recompensar a las personas es uno de los principales procesos administrativos del área de recursos humanos, “ya que constituyen los elementos fundamentales para incentivar y motivar a los trabajadores de la organización, siempre que los objetivos organizacionales sean alcanzados y los objetivos individuales sean satisfechos” (p.278)

- **Desarrollo de las personas**

“El proceso de desarrollo engloba a la capacitación y desarrollo de las personas como factor de aprendizaje nivel individual y el desarrollo organizacional (DO) como la forma en que las organizaciones aprenden y se desarrollan con el cambio e innovación (Chiavenato, 2009).

- **Retener a las personas**

El proceso de retener a las personas significa mantenerlos satisfechos y motivados asegurándoles las condiciones físicas, psicológicas y sociales necesarias para su desarrollo y permanencia con compromiso y sentido de identidad con la organización (Chiavenato, 2009).

- **Supervisar a las personas**

Dejando de lado la concepción de controlar se da paso a la supervisión como seguimiento de las operaciones que buscan alcanzar objetivos ciñéndose a planes y estrategias; en tal sentido el área de RH surte de staff pues diseña sistemas para

reunir y obtener datos e información de tiempo real, lo mismos que abastecerán al sistema de información administrativa para la oportuna toma de decisiones de la gerencia de línea (Chiavenato, 2009).

1.3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.3.1. Problema Principal

¿De qué manera la Gestión Del Talento Humano se relaciona con el Clima Laboral de los trabajadores del Proyecto de Remodelación de redes eléctricas en Trujillo-Perú, 2018?

1.3.2. Problemas Secundarios

- A. ¿De qué manera incorporar a las personas en el trabajo se relaciona con el clima laboral de los trabajadores del Proyecto de Remodelación de redes eléctricas en Trujillo-Perú, 2018?
- B. ¿De qué manera la colocación de las personas en sus puestos de trabajo se relaciona con el clima laboral de los trabajadores del Proyecto de Remodelación de redes eléctricas en Trujillo-Perú, 2018?
- C. ¿De qué manera recompensar a las personas se relaciona con el clima laboral de los trabajadores del Proyecto de Remodelación de redes eléctricas en Trujillo-Perú, 2018?
- D. ¿De qué manera el desarrollo de las personas se relaciona con el clima laboral de los trabajadores del Proyecto de Remodelación de redes eléctricas en Trujillo-Perú, 2018?
- E. ¿De qué manera retener a las personas en la organización se relaciona con el clima laboral de los trabajadores del Proyecto de Remodelación de redes eléctricas en Trujillo-Perú, 2018?
- F. ¿De qué manera supervisar por competencias y recompensas se relaciona con el clima laboral de los trabajadores del Proyecto de Remodelación de redes eléctricas en Trujillo-Perú, 2018?

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación tendrá por objetivos:

1.4.1. Objetivo General

Determinar la relación existente de la Gestión Del Talento Humano con el clima laboral de los trabajadores del Proyecto de Remodelación de redes eléctricas en Trujillo-Perú, 2018.

1.4.2. Objetivos Específicos

- O1. Determinar la relación de incorporar a las personas en el trabajo con el clima laboral de los trabajadores del Proyecto de Remodelación de redes eléctricas en Trujillo-Perú, 2018.
- O2. Determinar la relación de la colocación de las personas en sus puestos de trabajo con el clima laboral de los trabajadores del Proyecto de Remodelación de redes eléctricas en Trujillo-Perú, 2018.
- O3. Determinar la relación de recompensar a las personas con el clima laboral de los trabajadores del Proyecto de Remodelación de redes eléctricas en Trujillo-Perú, 2018.
- O4. Determinar la relación del desarrollo de las personas con el clima laboral de los trabajadores del Proyecto de Remodelación de redes eléctricas en Trujillo-Perú, 2018.
- O5. Determinar la relación de retener a las personas en la organización con el clima laboral de los trabajadores del Proyecto de Remodelación de redes eléctricas en Trujillo-Perú, 2018.
- O6. Determinar la relación de supervisar por competencias y recompensas con el clima laboral de los trabajadores del Proyecto de Remodelación de redes eléctricas en Trujillo-Perú, 2018.

1.5. HIPÓTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1. Hipótesis General

La Gestión Del Talento Humano se relaciona positivamente con el Clima Laboral de los trabajadores del Proyecto de Remodelación de redes eléctricas en Trujillo-Perú, 2018

1.5.2. Hipótesis Secundarias

H1: Incorporar a las personas en el trabajo se relaciona positivamente con el clima laboral de los trabajadores del Proyecto de Remodelación de redes eléctricas en Trujillo-Perú, 2018.

H2: La colocación de las personas en sus puestos de trabajo se relaciona positivamente con el clima laboral de los trabajadores del Proyecto de Remodelación de redes eléctricas en Trujillo-Perú, 2018.

H3: Recompensar a las personas se relaciona positivamente con el clima laboral de los trabajadores del Proyecto de Remodelación de redes eléctricas en Trujillo-Perú, 2018.

H4: El desarrollo de las personas se relaciona positivamente con el clima laboral de los trabajadores del Proyecto de Remodelación de redes eléctricas en Trujillo-Perú, 2018.

H5: Retener a las personas en la organización se relaciona positivamente con el clima laboral de los trabajadores del Proyecto de Remodelación de redes eléctricas en Trujillo-Perú, 2018.

H6: Supervisar por competencias y recompensas se relaciona positivamente con el clima laboral de los trabajadores del Proyecto de Remodelación de redes eléctricas en Trujillo-Perú, 2018.

1.5.3. Variables

Definición Conceptual de la Variable

- **Variable Correlacional 1: Gestión del Talento Humano (GHT)**

Chiavenato (2002) Afirma que la gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, los caracteres del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variable importantes.

Las personas introducen la inteligencia en los negocios y la racionalidad en las decisiones. Tratar a las personas como recursos organizacionales es desperdiciar el talento y la mente productiva, para proporcionar esta nueva visión de las personas, hoy se habla de gestión del talento humano y no de recursos humanos, y ya no se tratan como meros empleados remunerados en función de la disponibilidad de tiempo para la organización, sino como socios y colaboradores del negocio de la empresa. (Chiavenato, 2002, p.13)

Chiavenato (2009) Afirma que la ARH se transformó en GTH librándose de actividades operativas y enfocándose en proporcionar asesoría interna para que el área asuma las actividades estratégicas de orientación global, de frente al futuro y al destino de la organización y de sus miembros. Este viraje lo convierte en un área abierta, amigable, compartidora, transparente y descentralizadora; en suma, en una ventaja competitiva para las organizaciones con éxito. (Chiavenato, 2009, p.42)

- **Variable Dependiente: Clima Laboral (CL)**

“las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y que pueden afectar su productividad y eficiencia” (Brunet, 2004, p.54).

Definición Operacional de la Variable

○ **Variable Correlacional 1: Gestión del Talento Humano (GHT)**

Según Chiavenato (2009) la variable GHT será dividida en seis (6) dimensiones:

1. Incorporar a las personas

(Chiavenato, 2009) hace hincapié en la eficacia al mencionar que “Al incorporar personas se busca adquirir nuevas habilidades y competencias que le permitan a la organización realizar su misión y alcanzar sus objetivos globales en un mundo en transformación” (p.103)

El enfoque estratégico del proceso de incorporar a las personas es un medio para satisfacer las necesidades de la organización a largo plazo, sumando la búsqueda de la mejora continua del capital humano, agregando nuevos valores a los activos intangibles de la organización mediante la inclusión de nuevos talentos. “De ahí que se persiga el cambio por medio de la creatividad y la innovación (...) al introducir nuevos valores humanos” (Chiavenato, 2009, p.103)

2. Colocación de las personas

(Chiavenato, 2009) menciona que “Las organizaciones solo funcionan cuando en sus puestos de trabajo tienen personas capaces de un correcto desempeño de las funciones para las que fueron seleccionadas, admitidas y preparadas” (p.172)

3. Recompensar a las personas

(Chiavenato, 2009) menciona que recompensar a las personas es uno de los principales procesos administrativos del área de recursos humanos, “ya que constituyen los elementos fundamentales para incentivar y motivar a los trabajadores de la organización, siempre que los objetivos organizacionales sean alcanzados y los objetivos individuales sean satisfechos” (p.278).

4. Desarrollo de las personas

(Chiavenato, 2009) menciona que “los procesos de desarrollo de las personas tienen una estrecha relación con la educación, debido a que las personas tienen la increíble capacidad de aprender y desarrollarse” (p.366)

Para Chiavenato (2012) desarrollar a las personas es más que proporcionarles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas para que sean eficientes, es brindarles las fuentes y educarlos¹ para que enriquezcan su personalidad humana (brindándoles información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos y de este modo cambien sus hábitos, comportamientos y sean más eficaces en lo que hacen).

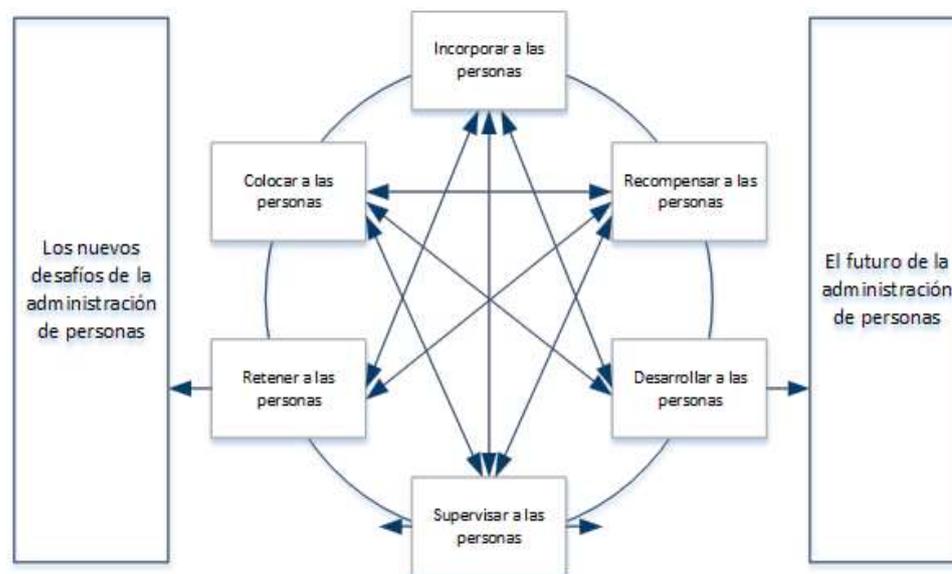
5. Retener a las personas

El proceso de retener a las personas significa mantenerlos satisfechos y motivados asegurándoles las condiciones físicas, psicológicas y sociales necesarias para su desarrollo y permanencia con compromiso y sentido de identidad con la organización (Chiavenato, 2009) afirma que “La organización viable es aquella que no solo consigue captar y aplicar en forma conveniente sus recursos humanos, sino que también los mantiene satisfechos, a largo plazo, dentro de la organización” (p.440).

6. Supervisar a las personas

Dejando de lado la concepción de controlar se da paso a la supervisión como seguimiento de las operaciones que buscan alcanzar objetivos ciñéndose a planes y estrategias; en tal sentido el área de RH surte de staff pues diseña sistemas para reunir y obtener datos e información de tiempo real, lo mismos que abastecerán al sistema de información administrativa para la oportuna toma de decisiones de la gerencia de línea (Chiavenato, 2009).

Figura 2. Procesos de la GTH



Fuente: Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3ª ed.), Distrito Federal, México: McGraw-Hill.

○ **Variable Correlacional 2: Clima Laboral (CL)**

Se orientará el clima laboral como “las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y que pueden afectar su productividad y eficiencia” (Brunet, 2004, p.54).

Según (Palma, 2004, p.22) quien manifiesta que Clima organizacional, se refiere a la percepción de los trabajadores con respecto a la institución en que labora. En síntesis, el clima organizacional refleja la interacción entre caracteres personales y organizacionales debido a que dependen de las interacciones y demás experiencias que se tenga con la empresa (Palma, 2004, p.23).

Ahora bien, en relación al dimensionamiento, como ya se sabe, para efectos del presente estudio, se utilizará la división que mejor recoge las percepciones del trabajador, elaborada por Mg. Sonia Palma Carrillo:

- **Dimensión de autorrealización:** Es la percepción del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezcan el desarrollo personal y profesional en relación a la tarea y con perspectiva de futuro.
- **Dimensión de involucramiento laboral y compromiso:** Es la identificación del individuo con los valores organizacionales y el compromiso para el cumplimiento y desarrollo de la organización
- **Dimensión de apoyo del supervisor:** es el implicamiento del supervisor dentro de las tareas de los colaboradores a modo de apoyo y orientación para el buen desempeño diario.
- **Dimensión de Comunicación:** Es la percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información pertinente al funcionamiento interno de la empresa de manera óptima.
- **Dimensión de condiciones laborales:** Significa el reconocimiento de qué empresa provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales indispensables para el cumplimiento de las tareas; por ejemplo, la remuneración y La disposición de tecnología que facilita el trabajo (Palma, 2004, p.5)

OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE CORRELACIONAL 1

VARIABLE Y CONCEPTO	DIMENSIONES	INDICADORES		ÍTEMS		TECNICAS DE RECOLECCION DE DATOS			
		GENERAL	ESPECIFICO	ENCUESTA GESTION DE TALENTO HUMANO GTH	ENTREVISTA				
					GUÍA DE ENTREVISTA Nº01 GE1	GUÍA DE ENTREVISTA Nº01 GE2			
<p>Gestión del talento humano (GTH)</p> <p>Chiavenato (2009) Afirma la transición de la Administración de Recursos Humanos a la GTH, librándose así de actividades operativas y enfocándose en proporcionar asesoría interna para que el área asuma las actividades estratégicas de orientación global, de frente al futuro y al destino de la organización y de sus miembros.</p> <p>Este viraje lo convierte en un área abierta, amigable, compartidora, transparente y descentralizadora; en suma, en una ventaja competitiva para las organizaciones con éxito. (Chiavenato, 2009, p.42)</p>	1. Incorporar a las personas	• Reclutamiento de personal	Perfil del empleado	03	A, B,01	A, B	<p>FICHA SOCIOECONOMICA</p> <p>GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL INGENIERO RESIDENTE O SUPERVISOR DE OBRA (GE1)</p> <p>GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE PERSONAL O JEFE DE OBRA (GE2)</p>		
			Modelo de requisición de empleo	01		02			
			Técnicas de reclutamiento interno y externo	04					
			Flujograma de proceso de selección			03			
	2. Colocación de las personas	• Selección de personal	• Orientación de personas	Ficha profesiográfica				04	
				Técnicas de selección	02				
				Método de socialización organizacional	05			07	
				Programa de orientación.	06, 07	02		06	
				Empowerment	8, 10				
				Modelo de diseño de puesto	09			05,07	
	3. Recompensar a las personas	• Diseño organizacional y diseño de puestos	• Evaluación de desempeño	Análisis del puesto	11,12			08	
				• Remuneración	Tipo de salario	14, 15		04	
					Tipo de recompensa			05	
				• Programas de incentivos	Recompensas y sanciones	16			
	Plan de incentivos y bono anual	17							
	Tipo de prestación social	18			09				
	4. Desarrollo	• Prestaciones y servicios	Fondo de pensiones			08			
			Proceso de capacitación	19	10	10			

	de las personas	• Capacitación	Capacitación basada en competencias	20, 21	09	11	CUESTIONARIO DE GESTION DE TALENTO HUMANO
		• Desarrollo de las personas y de las organizaciones	Método de desarrollo de la persona	26			
			Sistema de desarrollo de la carrera	22, 23	11	12	
	Técnica de desarrollo organizacional		24, 25	12	13		
	5. Retener a las personas	• Relaciones con los empleados	Estilo de administración	28	20		
			Programa de propuestas, reconocimiento, relaciones con los empleados y de ayuda al colaborador.	27, 29, 31, 38	17		
			Procedimientos disciplinarios	32	13	14	
			Estilo de administración de conflicto		C, D, 18, 19		
		• Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo	Formas de reducir el estrés en el trabajo	36, 39	16	17, 19	
			Programa de seguridad y Prevención de accidentes	33, 34, 35	14	15	
			Modelo de calidad de vida	37	15	18	
			Programa de bienestar de los colaboradores	30	16		
	6. Supervisar a las personas	• Sistemas de información para la administración de recursos humanos	Sistema de información de recursos humanos	43, 44	21, 22	20, 21	
			Jornada laboral	40		22, 24	
			Responsabilidad social	41, 42			
			Evaluación por competencias	45, 46		23	
Recompensas por competencias			47				

Fuente: Elaboración propia del investigador

OPERACIONALIZACION DE LA VARIABLE CORRELACIONAL 2

VARIABLE Y CONCEPTO	DIMENSIONES	INDICADORES		ÍTEMS	TECNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS
		GENERAL	ESPECIFICO		
CLIMA LABORAL CL Son "las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y que pueden afectar su productividad y eficiencia" (Brunet, 2004, p.54).	1. Autorrealización	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidad de progreso • Objetivos retadores • Oportunidad por mejorar el trabajo • Desarrollo personal • Trabajo que estimula • Logro de calidad de vida • Afrontar y superar obstáculos • Oportunidades de toma de decisiones 	Existen oportunidades de progresar en la institución	1,6,11,16,2 1,26,31, 36,41,46	CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL
			El jefe se interesa por el éxito de sus empleados		
			Los trabajadores participan en definir los objetivos y las acciones para lograrlo		
			Los supervisores se expresan reconocimiento por logros		
			Las actividades en las que trabaja permiten aprender y desarrollarse		
			Los jefes promueven la capacitación que se necesita		
			La empresa promueve el desarrollo del personal		
			Se promueve la generación de ideas creativas e innovadoras		
			Se reconocen los logros en el trabajo		
			Se siente comprometido con el éxito de la organización		
	2. Involucramiento Laboral y Compromiso	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con la organización • Aseguramiento de logro de metas • Participación en definir objetivos • Consideración como factor clave • Compromiso con la organización • Mejora continua • Orgullo por los servicios/productos • Promoción de las ideas creativas e innovadoras 	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo	2,7,12,17,2 2,27,32, 37,42,47	
			El empleado se considera factor clave para el éxito de la organización		
			En la oficina o lugar de trabajo se hacen mejor las cosas cada día		
			Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal		
		Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante			
		Los productos y o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal			

		<ul style="list-style-type: none"> • Claridad en el direccionamiento estratégico • Facilidad de interacción con los niveles mayores 	<p>Hay Clara definición de visión, misión y valores en la institución</p> <p>La organización es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral</p> <p>El supervisor le brinda apoyo para superar los obstáculos que se le presentan</p>		
	3. Apoyo del Supervisor	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo de su Superior • Evaluación proactiva • Reconocimiento del buen desempeño • Claridad en la función o rol del puesto • Capacitación necesaria • Escuchan al trabajador • Reconocimiento del buen desempeño • Interés por el éxito del trabajador • Inducción 	En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo	<p>3,8,13,18,2</p> <p>3,28,33,</p> <p>38,43,48</p>	
			La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea		
			Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo		
			Las responsabilidades del puesto están claramente definidas		
			Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades		
			Existen normas y procedimientos como guías de trabajo		
			Los objetivos del trabajo están claramente definidos		
			Hay Clara definición de visión, misión y valores en la institución		
			Existe un trato justo en la institución		
	acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo				
	4. Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperación en el trabajo • Información disponible • Relación armoniosa • Canales de comunicación • Trabajo en equipo • Fomento de comunicación interna • Trazabilidad del trabajo y objetivos corporativos • Apoyo entre áreas • Conocimiento de trabajo de otras áreas • Acceso a la información que facilita el trabajo 	En mi oficina o lugar de trabajo, la información fluye adecuadamente	<p>4,9,14,19,2</p> <p>4,29,34,</p> <p>39,44,49</p>	
			En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa		
Existen suficientes canales de comunicación					
Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía					
La institución fomenta y promueve la comunicación interna					
El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen					
Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas					
Existen suficientes canales de comunicación					
Los compañeros de trabajo cooperan entre sí					

	5. Condiciones Laborales	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de normas y procedimiento • Mejora continua de las técnicas de trabajo • Disponibilidad de la tecnología para el trabajo • Buena administración de los recursos • Remuneración atractiva • Objetivos bien definidos • Trabajó en base a lo planificado • Disponibilidad de tecnología para el trabajo • Trato justo 	Los objetivos de trabajo son retadores	5,10,15,20, 25,30,35,40 ,45,50	
			Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades		
			El grupo con el que trabaja, funciona como un equipo bien integrado		
			Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que pueda		
			Existe buena administración de los recursos		
			La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones		
			Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución		
			Se dispone de tecnología que facilita el trabajo		
			La remuneración está de acuerdo al desempeño y logros		

Fuente: Elaboración propia del investigador

1.6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo a Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M., la metodología de la investigación son los diferentes pasos o etapas realizadas para llevar a cabo una investigación social y científica.

A continuación, se describirá la manera en la que se llevará a cabo la investigación objeto de estudio.

4.1.1. Tipo y Nivel de la Investigación

a) Tipo de Investigación

Para el presente estudio la investigación será de tipo **Aplicada**, que según Carrasco (2005) “esta investigación se distingue por tener propósitos prácticos inmediatos bien definidos, es decir, se investiga para actuar, transformar, modificar o producir cambios en un determinado sector de la realidad” (p.43). Sin obviar que para realizar una investigación aplicada es necesario contar con el aporte de las teorías científicas.

b) Nivel de Investigación

La investigación será abordada desde un nivel de investigación **descriptivo y correlacional**.

La investigación es **descriptiva**, debido a que detalla cómo se manifiesta el problema de investigación en el momento de su estudio, así mismo se analiza y mide cada variable individualmente para la recopilación de la información detallada en el marco teórico. Al respecto Hernández y cols (2014) manifiesta que los estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión las dimensiones de un fenómeno, suceso, contexto o situación; por lo que “buscan especificar las propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice” (p.92).

La investigación es **correlacional**, porque tiene por finalidad medir la relación de la variable Gestión del Talento Humano con respecto a la variable Clima Laboral, midiendo así la magnitud de su asociación (la misma que puede ser positiva o negativa). Al respecto Hernández y cols (2014) manifiesta que los

estudios correlacionales “asocian variables mediante un patrón predecible para un grupo o población” (p.93). Es decir, su finalidad es conocer la relación o grado de asociación entre dos o más variables en una muestra o contexto particular; para así poder saber cómo se comporta la variable al conocer el comportamiento de las otras variables vinculadas. (Hernández y cols, 2014, pág. 94)

4.1.2. Método y Diseño de la Investigación

a) Método de Investigación

De acuerdo a la naturaleza compleja de los fenómenos en estudio, este será abordado mediante un método Mixto, que según refiere Hernández y Mendoza, 2008 (citado por Hernández y cols, 2014) es un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

Jhonson et al.,2006 (citado por Hernández y cols, 2014) “en un sentido amplio visualizan la investigación mixta como un continuo en donde se mezclan los enfoques cuantitativo y cualitativo, centrándose más en uno de ellos o dándoles el mismo peso” (pág. 534)

b) Diseño de Investigación

El diseño será No experimental, como conceptualiza Hernández y cols (2014) estos estudios se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos.

Según Liu, 2008 y Tucker 2004 (citado por Hernández y cols, 2014) a su vez el diseño no experimental, será de tipo Transversal o Transeccional puesto que se recolectarán datos en un solo momento, en un tiempo único. “Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernández y cols, 2014, p.154)

4.1.3. Población y Muestra de la Investigación

a) Población de la Investigación

De acuerdo al concepto de población, la misma estuvo constituida por 300 trabajadores del Proyecto de Remodelación de Redes Eléctricas del Centro Histórico de Trujillo, quien según Hernández y cols (2010) afirma que la población es el conjunto total de individuos, que poseen algunas características comunes observables en un lugar y momento determinado. Así mismo Lepkowski (citado por Hernández y cols, 2014) señala que “la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”

b) Diseño de Investigación

En la presente investigación, debido a la naturaleza de la población del Proyecto de Remodelación de redes eléctricas en Trujillo-Perú, 2018, será necesario el diseño de una muestra representativa, mediante el cálculo de su tamaño expresada en la siguiente fórmula:

La Muestra es probabilística de tipo: Muestreo estratificado, cuya fórmula estadística es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{N \times E^2 + Z^2 \times p \times q}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra	
Z = Nivel de confianza	= 95 % = 1.96
P = Variabilidad positiva	= 0.5
q = Variabilidad negativa	= 0.5
N = Tamaño de la población	= 300
E = Error estándar	= 0.05

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 300}{300 \times (0.05)^2 + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = \frac{288.12}{1.71}$$

$$n = 168.5$$

$$n = 169$$

Así mismo de los elementos que la constituyen se seleccionaran a través del muestreo probabilístico; al azar; que según Hernández y cols (2014) afirma que el muestreo Probabilístico; es el subgrupo de la población en el que todos los elementos tienen la misma posibilidad de ser elegidos. (p.175)

Al respecto Hernández y cols (2014) señala que la muestra es un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población.

Interpretación

De acuerdo a los resultados (168.5), es decir se aplicarán 169 encuestas como mínimo para recoger la percepción de la “Gestión del Talento Humano y Clima Laboral de los trabajadores del Proyecto de Remodelación de Redes Eléctricas en Trujillo - Perú, 2018”.

4.1.4. Técnica e Instrumentos de Recolección de datos

Según Hernández y cols (2014) la recolección de datos es “el acopio de datos en los ambientes naturales y cotidianos de los participantes o unidades de análisis” (p, 397).

Según Hernández y cols (2014) el instrumento de medición es “el recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos pertinentes sobre las variables del estudio. Por ejemplo. Cuestionarios, aparatos, escalas de actitudes, formatos de entrevistas u observación, etcétera).

a) Técnica

- Árbol de problemas

Se realizó el árbol de problemas, para la identificación de las características del clima laboral, así como también de inconvenientes para la plena gestión del talento humano. Al respecto, el árbol de problemas es una técnica que se emplea para identificar una situación negativa (problema central), la cual se intenta solucionar mediante la intervención del proyecto utilizando una relación de tipo causa-efecto.

- **La observación**

Hernández y cols (2014) resalta la diferencia entre el observar y ver, determinando que “es una cuestión de grado; la observación investigativa no se limita al sentido de la vista, sino a todos los sentidos” (p, 399). Hernández y cols (2014) resalta la diferencia entre el observar y ver, determinando que “es una cuestión de grado; la observación investigativa no se limita al sentido

b) Instrumentos

- **Ficha socioeconómica**

Se elaboró una ficha socioeconómica con la intención de recopilar mediante este cuestionario aspectos sociodemográficos y económicos de encuestado (como: sexo, edad, nivel educativo, residencia, nivel de ingresos, entre otros), a fin de ampliar la información suministrada, con el fin de realizar un mejor análisis de las mismas.

- **La entrevista**

Janesick, 1998 (citado por Hernández y cols, 2014) refiere a la entrevista como una reunión para intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado). “En la entrevista, a través de preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema (p, 403).

Esta técnica de recolección de información, fue de elaboración propia, realizándose dos entrevistas las que tienen por nombre “GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL INGENIERO RESIDENTE O SUPERVISOR DE OBRA (GE1)” y “GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE PERSONAL O JEFE DE OBRA (GE2)”

- **El cuestionario**

El cuestionario es de fácil procesamiento, debido a su facilidad en tabulación y clasificación. Al respecto Carrasco Hernández y cols

(2014) sostiene que “el cuestionario es el conjunto de preguntas organizadas racionalmente respecto de una o más variables que se van a medir. Además de las preguntas y categorías de respuestas, un cuestionario es formado básicamente por: portada, introducción, instrucciones insertas a lo largo del mismo y agradecimiento final”

Así mismo Carrasco (2005) afirma que este instrumento “es una forma o modalidad de la encuesta, en la que no es necesaria la relación directa, cara a cara con la muestra de estudio (unidad de análisis o personas encuestadas), consiste en presentar (previa orientación o charla motivadora) a los encuestados unas hojas o pliegos de papel (instrumentos), conteniendo una serie ordenada y coherente de preguntas formuladas con claridad, precisión y objetividad, para que sean resueltas de igual modo.” (p.318).

Cabe destacar que las preguntas para el cuestionario, son elaboradas de acuerdo a las variables del problema de investigación, con estrecha relación con los indicadores e índices que se han derivado de ellas, y sin perder de vista las hipótesis, problemas y objetivos específicos del trabajo investigativo (Carrasco, 2005).

Por lo anteriormente mencionado se usarán dos (02) cuestionarios:

El primero cuestionario es de elaboración propia, la misma que fue validada por expertos, como se indica en el anexo n° 7 y lleva por nombre: “GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL PROYECTO DE REMODELACIÓN DE REDES ELÉCTRICAS EN TRUJILLO – PERÚ, 2018”.

Tiene por finalidad de medir las 6 dimensiones de la gestión del talento humano (Incorporar a las personas, Colocación de las personas, Recompensar a las personas, Desarrollo de las personas, Retener a las personas y Supervisar a las personas), basado en el libro de (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009).

- El segundo cuestionario fue elaborado en el año 2005 y pertenece a la Dr. Mg. Sonia Palma Carrillo, la misma que fue adaptado al contexto de la investigación, siendo validada también por expertos, como se indica

en el anexo n° 7 y lleva por nombre: “ESCALA GENERAL DE CLIMA LABORAL (CL)” ELABORADA POR SONIA PALMA CARRILLO. Tiene por finalidad medir los 5 factores del clima laboral (Realización personal, Involucramiento laboral, Supervisión, Comunicación y Condiciones laborales), con una duración de 15-30min repartidas en 50 preguntas.

Validación y Confiabilidad del Instrumento

ALPHA DE CRONBACH

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	169	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	169	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Fuente: SPSS25, Prueba Piloto

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,937	,948	47

Fuente: SPSS25, Prueba Piloto

CONFIABILIDAD

Con el objetivo de determinar la confiabilidad del instrumento que evalúa las variables de Gestión del Talento Humano y Clima Laboral, se aplica a la prueba piloto mediante la aplicación del Alpha de Cronbach; el mismo que trabaja con variables cualitativas e ítems dicotómicos; obteniéndose para el estudio un coeficiente de 0.937 con una interpretación de “Excelente”, según, la escala de George y Mallery (2003); con lo que se concluye que el instrumento es adecuado puesto que recolecta información relevante para el estudio. Según Hernández y cols (2014) la confiabilidad se calcula y evalúa para todo el instrumento de medición

utilizado, o bien; si se administraron varios instrumentos, se determina para cada uno de ellos.

Figura 3. Escala de fiabilidad de George y Mallery

ESCALA DE GEORGE Y MALLERY
Coeficiente > 9 es excelente
Coeficiente > 8 es bueno
Coeficiente > 7 es aceptable
Coeficiente > 6 es cuestionable
Coeficiente > 5 es pobre
Coeficiente < 5 es inaceptable

Fuente: Frías, Dolores. (2014). Apuntes de SPSS. Recuperado de <http://www.uv.es/friasnav/ApuntesSPSS.pdf>

Tabla 1. PRUEBA DE CONFIABILIDAD

Variable	Gestión del Talento Humano y Clima Laboral
Número de elementos 47	Alpha de Cronbach 0.937

Fuente: Prueba Piloto.

4.1.5. Justificación, Importancia y Limitaciones de la Investigaciones

El tema de la presente tesis es para optar por el grado de Lic. en Administración y Negocios Internacionales, y se origina de la inquietud de abordar la gestión del talento humano y su relación con el clima laboral de los trabajadores del Proyecto de Remodelación de redes eléctricas en Trujillo-Perú, 2018. La empresa donde se realizará el estudio será la Constructora Pacosa S.A.C.

a) Justificación

El Perú está en crisis, en cuanto a retención de talento humano se refiere, motivo por el cual las empresas peruanas mantienen una rotación de personal del 30% anual, mientras que la fuga de talentos corresponde al 10% con pérdida de productividad y competitividad; llevando el know how a la competencia y de esta manera generando pérdidas en el largo plazo (Gil, 2017). Esto se debe a que los profesionales se mueven en entornos laborales

muy competitivos y con empresas que muestran pocas posibilidades de crecer dentro de la organización por las limitadas políticas para desarrollar líneas de carrera.

Inexorablemente el talento buscare nuevas oportunidades labores mediante medios digitales y portales de búsqueda de empleo; un claro ejemplo es: la generación Y o Millennials que buscan un entorno laboral en donde sentirse cómodos y motivados, con horarios flexibles que les permita atender a situaciones de su vida personal; con incentivos basados en objetivos y la entrega desafíos que puedan ser alcanzados por ellos; a diferencia de la generación Z o Nativos Digitales que demandan mayor independencia laboral, por ser individuos autodidactas, creativos, autosuficientes y con una madurez diferente al de los millennials; entonces es importante que las empresas peruanas promuevan un contrato emocional, basado en espacios que desarrollen la creatividad, con políticas, normas y procedimientos que sean motivadores. El reto de retener a los millennials. (09 de abril de 2017). *Aptitus*, 2017, pág. 1.

Asimismo, el alto nivel de compromiso con la empresa se enlaza al desempeño financiero; por ello contar con una reputación adecuada, que se sustente en la alineación entre la imagen interna y externa de la empresa; resulta de vital importancia a la hora de retener al talento (Gil, 2017). Con la meta de no simplemente empleados satisfechos sino empleados apasionados que amen trabajar para la compañía, amen sus productos y servicios y lo más importante amen sorprender a los consumidores. (Markey, 2017, pág. 24)

b) Importancia

La presente investigación busca conocer la realidad práctica en materia de recursos humanos en el sector construcción, en una empresa del rubro de Ingeniería e Infraestructura, con la intención de conocer las dimensiones de la gestión del talento humano que afecten al clima laboral particular en la empresa, mediante el análisis y resultados de la investigación; se podrá, determinar aquellas acciones o medias que posibilitan o dificultan un buen clima laboral en el ejercicio de la gestión del talento humano, ayudando o

imposibilitando; la satisfacción laboral, productividad, competitividad y resultados económicos.

En el caso de los trabajadores de campo del proyecto, se observa la limitación de oportunidades tangibles de ascensos, los mismos que deberían de hacer a los talentos emprendedores; que participen con iniciativas a proyectos, mejoras y soluciones a problemas tangibles, impulsándolos a mostrar un compromiso y lealtad natural.

En el producto de la investigación se sugerirán recomendaciones, estrategias o medidas correctivas en materia de gestión del talento, que puestas en práctica mejoraran la administración en la gestión del talento humano y no dañaran el manejo del clima laboral, el mismo que debe servir para convertir a la empresa en una institución armoniosa y colocarla en posición ventajosa en el mercado; recordando que sí el trabajador se convierte en un cliente interno satisfecho, el cliente externo se convertirá en el socio más fiel de la empresa; si por el contrario la conveniencia de la empresa contradice los intereses de los empleados, los productos de la empresa no conseguirán satisfacer los deseos de los consumidores (Tzu, 2017)

c) Limitaciones

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación, se encuentran como restricciones:

- La escasez de material bibliográfico y/o estudios semejantes (investigaciones a nivel pre grado y postgrado) en el sector construcción.
- El talento varía en función a la necesidad de la empresa, el país, la cultura, etc. Por ello, la presente investigación sector construcción desea realizar el acercamiento para conocer mayores detalles, pudiéndose expandir la investigación a otras empresas del sector.
- La empresa presenta como restricción la limitación de la publicación de toda aquella información sensible respecto al modelo de negocio, planeamiento del proyecto y alcances de los mismos, también se restringe el acceso a toda información documental y ambientes de trabajo para encuestar limitando su realización según horario y días.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Los antecedentes que a continuación se mostraran, son guías para el desarrollo de la presente investigación, por lo que observa varios ítems o tópicos diferentes con problemáticas distintas; todas enfocadas a la gestión del talento humano y clima laboral; resaltando la importancia de la gestión del talento humano basado en competencias.

A NIVEL INTERNACIONAL

1. El estudio de (Terán & Leal Guerra, 2009) analizó a las empresas aseguradoras de la Costa Oriental del Lago de Maracaibo, que se encuentran ubicadas en Venezuela para determinar la relación existente entre la gestión del talento humano y el clima laboral de dichas empresas. Para ellos, los investigadores analizaron a 18 gerentes y 175 empleados de dichas compañías aseguradoras. Finalmente concluyeron que “una cultura organizacional puede desarrollarse en la medida que se ejecute una gestión del talento humano efectiva, requiriéndose, los procesos de admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo del personal, logrando la adaptación a los requerimientos organizacionales y cumpliendo a cabalidad los objetivos establecidos, recomendándose aprovechar el arraigo de los factores de la cultura organizacional presentes en sus trabajadores para fortalecer la unificación de conductas y establecer mecanismos de control claramente identificados por su personal”.
2. La investigación de (Guegua López & Montilla Ceron, 2013) analiza a las mediana y grandes empresas de la localidad colombiana de Pasto con fin de hallar la importancia y las características que presenta la gestión del talento humano dentro de dicha región. La principal conclusión del trabajo es que la mayoría de dichas empresas no presentan un área destinada a la gestión de recursos humano y/o se tiene poco conocimiento de los conceptos y la aplicación de dicha práctica de las ciencias administrativas y que con respecto a las organizaciones que si las tienen constituidas, que estás a pesar de poner personas a cargo con un mínimo de estudios de posgrado, “no determina el uso eficiente de las prácticas de gestión humana”. Además de ello un aporte valioso en el que concluye esta investigación

es que afirma que en la localidad analizada los recursos presupuestarios y tecnológicas a pesar de ser de fuerte volumen dentro de Pasto, requieren de la eficiente práctica de la gestión del talento humano por parte de los trabajadores.

3. Arcos. Y González. (2015). Sostentaron la tesis “*La Gestión del Talento Humano y su incidencia en el Clima Laboral en la empresa Cartimex de la ciudad de Guayaquil, 2014-2015*”. Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, Guayaquil – Ecuador. Con el objetivo de establecer un Modelo de Gestión de Talento Humano para mejorar el clima Laboral de la empresa Cartimex. El estudio fue Descriptivo de enfoque cuantitativo y cualitativo; usando como métodos: La observación empírica, entrevistas y encuestas estructuradas y validadas por expertos; aplicadas a 88 trabajadores y 62 clientes. Determinando que: el 43% de los trabajadores no expresan sus ideas de forma abierta, El 60% indica que el sueldo que perciben está de acuerdo con la medida de Mercado actual, esta medida varía de acuerdo a la política de cada empresa la misma que puede generar insatisfacción salarial y poner en riesgo el buen clima laboral; por lo contrario, si son considerados para obtener un ascenso y crecer profesionalmente (55%). Asimismo, el 73% de los clientes mencionan que existe una buena atención, por lo que se concluyó: Realizar e implementar una propuesta para el mejoramiento del clima organizacional y fortalecimiento de los procesos de las diferentes áreas de la empresa Cartimex, ubicada en la ciudad de Guayaquil. Por tal motivo, se puede decir que la vida del ser humano está conformada un sinnúmero de interacciones cotidianas que se realizan en su gran mayoría dentro del área laboral, y que el buen funcionamiento y alto desempeño dependerá de la gestión del talento humano para optimizar el clima laboral dentro de la organización.
4. El análisis de (Saker García, Guerra Muñoz, & Silvera Sarmiento, 2015) se enfocó en determinar la influencia de la calidad humana en el clima organizacional de las empresas a través de una metodología cualitativa que estudia a tres departamentos dentro de Colombia. Se concluye finalmente que, dado que las empresas “están conformadas por un número de personas que por su carácter humano, crean una serie de conflictos individuales trascendiendo al campo laboral y estos a su vez al mundo social, provocando un desajuste en la dinámica interna”, tarde o temprano se generarán situaciones contraproducentes a los anhelos de empresas y que eEsto significa que todos los esfuerzos económicos, realizados por las

empresas que desean y requieren ser responsables socialmente, serían en vano, si sus colaboradores no están inmersos en una actitud de calidad humana”.

5. Carrillo (2012), Sustentó la tesis *“Elaboración de estrategias de Gestión del Talento Humano para dinamizar el Clima Laboral de la empresa Ecuatran S.A”*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador- Sede Ambato, Ambato - Ecuador. Con el objetivo elaborar estrategias de gestión del talento humano que dinamicen el clima laboral de la empresa Ecuatran S.A. Mediante el enfoque de investigación cuantitativa de nivel exploratorio, descriptivo y explicativo. Asimismo, se usó como instrumento: La revisión bibliográfica, encuesta estructurada y adaptada tomando como referente las 8 dimensiones de Likert, 6 dimensiones de Litwin y Stringer validada por expertos y por último el grupo focal Para validar los resultados de la encuesta y formular estrategias, en una reunión con la alta dirección y los mandos medios de la organización. El instrumento fue aplicado al total de la población 207 colaboradores. Determinándose que: en términos generales el nivel de satisfacción referido a las 12 variables estudiadas demuestra que la misión y filosofía institucional junto con el sentido de pertenencia tiene un nivel de satisfacción del 92%, mientras que la satisfacción referente a la compensación tiene un nivel bajo de aceptación 64%. Por Lo que se concluye: De acuerdo a los indicadores evaluados en el periodo de agosto 2010 - agosto 2011 y agosto 2012 han ido mejorando en el último año por lo que se puede afirmar que durante la elaboración de estrategias la gestión del talento humano ha dinamizado el clima laboral.

6. Chacón. (2016), sustento la tesis de posgrado titulada *“Diseño e Implementación De un Modelo de Gestión de Talento Humano basado en Competencias, para la Empresa Crédi Útil de la ciudad de Latacunga”*. Escuela Politécnica Nacional, Quito-Ecuador. El objetivo del estudio fue diseñar un Modelo de Gestión de Talento Humano basado en Competencias en la empresa Crédi Útil (dedicada a la comercialización de productos), por medio de la identificación de las competencias del personal, mejorar el desempeño laboral y organizar la gestión del talento humano. El tipo de investigación es de campo de nivel exploratoria con enfoque cualitativo – cuantitativo; usando como instrumentos: la entrevista al gerente de la empresa y el cuestionario elaborado por el autor el cual engloba

aspectos del clima laboral de la empresa y aspectos socio-demográficos de los trabajadores, aplicados a toda la población muestral 13 trabajadores, por lo que se comprobó que el 58% del personal, manifiesta no conocer la misión y visión de la empresa, se tiene personal del tercer nivel sin capacitación, la empresa no provee ropa de trabajo y protección al personal, obsolescencia en equipos informáticos; tomando como referencia al modelo tipo Likert sobre la valoración de las competencias se concluyó con la implementación de la Gestión de Talento Humano por Competencias enfocado a los subsistemas de: integración, organización, retención, desarrollo personal, auditoría de RRHH, posibilitando así mejoras en el flujo comercial y de información, sociabilización, capacitaciones falta de trabajo, por ser estas las carencias manifiestas de la organización.

7. Almeida. (2016), tesis de posgrado *“Análisis de la Gestión del Talento Humano de Empresas dedicadas al Diseño y Producción de Señalética y Rotulación, en el Distrito Metropolitano de Quito, durante el año 2014”* Escuela Politécnica Nacional, Quito-Ecuador. Desarrollaron la tesis con la finalidad de identificar la situación actual de la gestión del talento humano en las empresas dedicadas al diseño y producción de señalética y rotulación, en el Distrito Metropolitano de Quito, durante el año 2014; el estudio fue de tipología de campo, utilizando el método cualitativo con el instrumento: Encuesta de diagnóstico de la Gestión del Talento Humano de Delgado y Velázquez (2003 y 2004) fue diseñada para el análisis de la gestión de RRHH en empresas de perfeccionamiento empresarial, en las dimensiones: área de trabajo, dirección del área, ambiente de trabajo, comunicación y coordinación, condiciones ambientales, capacitación y formación, motivación y reconocimiento.

Las mismas que fueron validadas a través de un cuestionario dirigido al segmento de mercado (personas y empresas del sector de rotulación y señalización), se usó el tipo de muestra por conglomerados (para poder llegar a puntos estratégicos en la obtención de información), llegando a la muestra de 196 empleados de 49 empresas (encuestándose a 4 empleados al azar por empresa) de una población de 56 empresas de la ciudad de Quito. Para la interpretación de resultados se usaron parámetros de nivel de satisfacción (el mismo que permite la obtención de datos cuantificables) mediante la metodología de: Diagnóstico de la Gestión de RRHH

de Delgado y Velázquez (2004), se determinó insatisfacción en la mayoría de empleados debido a carencias de: comunicación, definición de perfiles y funciones del cargo, flujo de información o manuales que estandaricen los procesos y procedimientos; sin embargo existe correlación directa entre satisfacción laboral y el conocimiento del supervisor y satisfactoria relación entre trabajadores con relación de colaboración mostrando niveles altos de satisfacción en relación a las condiciones de trabajo; por lo que se concluye: cambios en el área de RRHH en relación a políticas, alineamiento de procesos, capacitaciones y creación de un modelo de gestión del talento humano que dirija y re-orienta la ideología de la empresa.

8. Galarza. (2016), en su tesis de posgrado *“Análisis de la Gestión del Talento Humano en las Pymes Medianas del Sector Manufacturero de Quito Y Propuesta de Esquema Mejorado”* Escuela Politécnica Nacional, Quito-Ecuador. El objetivo de describir la Gestión del Talento Humano en Pymes medianas del sector manufacturero de Quito y planear un esquema de mejora; realizándose una investigación de tipo descriptivo, de diseño transversal con enfoque cualitativo ya que analiza las perspectivas y expectativas de los participantes, debido a ello, los resultados no generalizan a toda la población (pymes del sector manufacturero de Quito). La muestra se realizó a dos empresas (con características similares en: tamaño, ingresos y número de empleados), es decir 35 trabajadores de la empresa Fabrical Cía Ltda con población muestral de 43 trabajadores (en adelante empresa a) y 29 de un total de 35 trabajadores de Protela Ecuador S.A. (en adelante empresa b), en las que se analizó las características del manejo del talento humano según la percepción de los empleados y los cargos del manejo de este proceso. El análisis previo se desarrolló mediante la técnica de la observación con pláticas informales y anotaciones, para posteriormente pasar a las encuestas estructuradas; las mismas que contemplan las variables: reclutamiento, selección, inducción, descripción de puestos, evaluación y desempeño, incentivos, remuneraciones, clima organizacional, comunicación, seguridad y salud ocupacional, capacitación y desarrollo, expectativas y mejoras para el desarrollo del talento humano. Los resultados obtenidos fueron: las empresas gestionan el talento humano de manera informal sin contar con un área destinada a esta función, existe una iniciativa de

mejorar temas como capacitación, incentivos y comunicación interna; sin embargo no se implementa puesto que solo se maneja como sistema de recompensa la remuneración establecida para cada cargo; por lo que se recomienda plantear un esquema de mejora tomando como base la estructura de Chiavenato (2009), la descripción de perfiles de puestos debe toda la información del puesto (denominación, número de vacantes, misión, requisitos y funciones de cargo, la evaluación del desempeño debe valorar el comportamiento y actitud del trabajador capacitándolos mediante eventos, mientras que los gerentes deben contar con información actualizada y oportuna del personal contando con registros (puesto, remuneración, de candidatos y registro medico) posibilitándose la toma decisiones eficientes y adecuadas.

9. Miranda. (2014), sustento el trabajo de investigación *“La Gestión del Talento Humano y su incidencia en la Satisfacción Laboral de los empleados de la Empresa CREACIONES VANESS de la ciudad Ambato”* Universidad Técnica de Ambato, Ambato-Ecuador. Con el objetivo de diseñar un modelos de gestión de talento humano basado en competencias orientado a mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa “CREACIONES VANESS” (empresa dedicada a la confección de calzado de dama, caballero y niño, de línea formal y deportiva); el tipo de estudio fue de campo (realizado en el periodo de diciembre 2012/noviembre 2013) en etapa descriptiva–exploratorio con paradigma critico-propositivo, se realiza la investigación de enfoque cualitativo-cuantitativo; con estudio previo en: árbol de problemas de la empresa, el cual determino la insuficiente gestión del talento humano y la satisfacción laboral de los colaboradores, teniendo como causas: inadecuado proceso de reclutamiento y selección, deficiente sistema de inducción, ausencia de procesos de capacitación de empleados, ausencia de programas de sucesión y falta de evaluación del desempeño de los empleados; los mismos que dieron como consecuencias: desmotivación de los empleados, personal no capacitado para el puesto, fuga de cerebros, remuneraciones no acordes a los puestos y comunicación unilateral. El instrumento utilizado es: entrevistas a los jefes, gerentes de línea y cuestionarios dirigidos a los trabajadores, aplicado a una población muestral de 26 trabajadores; determinándose que 69% considera que no paso por ningún proceso de selección

y no se siente satisfecho con los incentivos y premios, sí bien el 73% tiene bien definida sus funciones en el cargo, el 68% no recibió ningún tipo de capacitación y más del 60% de los encuestados manifiesta estar satisfecho con: el trabajo realizado y el ambiente laboral; se concluye: la empresa no proporciona información de las políticas y reglamentos de la empresa, el proceso de reclutamiento y selección es deficiente (la contratación se realiza mediante entrevistas y observación directa), existe un inexistente proceso de evaluación del desempeño (ocasionando reducción en la cuota de mercado e insuficiencia en la calidad), para reducir las deficiencias en la motivación en el personal se recomienda implementar programas de: motivación que aumente la satisfacción laboral e incentivos, así como un manual de reclutamiento y selección (perfil de cargo) con cronogramas de capacitación que mejoren el desempeño.

10. Toapanta. (2013), en la tesis de posgrado *“La Gestión del Talento Humano y su aporte estratégico en los Objetivos Organizacionales del Servicio de Rentas Internas, con sustento en el Cuadro de Mando del Talento Humano”* Escuela Politécnica Nacional, Quito-Ecuador. El objetivo de la investigación fue la de evidenciar como activo estratégico a la Gestión del Talento Humano en la consecución de los objetivos organizacionales de la empresa. El estudio es de campo con diseño longitudinal, mediante estudio previo se realizó la observación del servicio de rentas de internas en los últimos periodos, a fin de conocer las metas y sus procesos de cumplimiento, para luego aplicar como diseño el uso adecuado del cuadro de mando integral (CMI) de: talento humano y de la institución pública. Se concluyó: el talento humano es un activo estratégico dentro de la organización, por lo que se puede tomar decisiones oportunas con ayuda de los indicadores de desempeño del talento humano, en pro del cumplimiento de las estrategias, objetivos y metas de la organización.

A NIVEL NACIONAL

1. Del Rocío y Paredes. (2015), sustentaron la tesis de posgrado titulada *“Propuesta de mejora de clima organizacional a partir de la gestión del talento humano”*. Universidad del Pacífico, Lima – Perú. El objetivo principal del estudio fue mejorar el clima organizacional del área de Ventas corporativas de una empresa

de cosméticos dedicada a la venta multinivel, por lo que el estudio fue de tipo cualitativo y diseño transversal, se utilizó como herramienta el análisis estratégico de Porter (perspectiva interna y externa), matrices EFE/EFI y FODA de la organización, adicionalmente se toma como referencia el estudio previo de clima de Grace Place to Work 2014 realizado a la organización, que posibilitó la detección de áreas de oportunidad, para posteriormente aplicar como instrumento, el método de insights.

Se aplicó este método (insights) mediante entrevistas bajo la técnica bola de nieve, a una muestra de 10 colaboradores del área con una población de 35 personas, llegando a determinar que: Si bien la medición del clima ha mejorado desde el 2011, la empresa aún se encuentra por debajo del indicador general de las mejores empresas, de acuerdo con el benchmark de GPTW, el que comprende tres dimensiones: cultura el cual no cuenta con ambiente de trabajo, pertenencia y equidad el mismo que debe incluir mejoras a fin de mejorar el nivel expuesto, talento si bien cuenta con un nivel de gestión de desempeño proyectado en metas, carece sin embargo de aspecto de desarrollo personal y profesional así como el reconocimiento, por lo que serán tomados en cuenta durante las entrevistas, finalmente la dimensión liderazgo, no cuenta con el factor comunicación, el cual debe ser incluido en el plan. Las conclusiones derivadas del análisis son: implementar un plan de mejora con acciones que impliquen promover la cultura de inclusión del talento e identificación de agentes del cambio gracias a la participación e involucramiento de los miembros del equipo de trabajo, el área de ventas corporativas conjuntamente con RRHH identifica personas idóneas para el desempeño dentro de su cultura adaptándose a la misma con fuente en una base emocional positiva generando buen desempeño e identificación frente a la organización, sin embargo se manifiestan problemas de frustración y baja motivación debido a constantes cambios en las tareas, las mismas que son incluidas formalmente dentro de las evaluaciones anuales. El reconocimiento está limitado por los objetivos anuales de Ventas Corporativas, el cual debería direccionar su enfoque para afrontar los problemas que surgen en el área al momento de realizar las acciones de evaluación y retroalimentación, puesto que existe un desconocimiento general sobre la forma de definir los objetivos y considerar las emergencias atendidas en el proceso.

2. Pinedo. Y Quispe. (2017), En su tesis *“La gestión del Talento Humano y su influencia en la Motivación en los colaboradores administrativos de la empresa Petrex S.A”*. Universidad San Ignacio de Loyola, Lima – Perú. Cuyo objetivo de investigación es analizar la existencia de la relación entre la Gestión del Talento Humano y la motivación en los colaboradores administrativos de la empresa Petrex S.A. Asimismo el estudio fue de tipo cuantitativo correlacional y diseño no experimental transaccional, usando como instrumento un cuestionario con preguntas de escala Likert validado mediante juicio de expertos; aplicado al 100% de la población (212 colaboradores administrativos), llegándose a determinar que la mayor participación por área de trabajo es RR.HH. 19.8%, asimismo el 46.7% del personal conocen y están de acuerdo 67.9% con las bases de la selección y reclutamiento al que fueron sometidos, mientras que el 42.5% estuvo totalmente en desacuerdo con el proceso de medición de desempeño y el 70.8% manifiesta que la evaluación de su desempeño no permite identificar sus niveles de actuación deseados, necesidades de formación y expectativas. En síntesis, se concluye: Que el proceso de reclutamiento es muy importante para la obtención de personal calificado, considerándose los mismos como flexibles a cambios y con interés de no cambiar de trabajo, por lo contrario, dentro de la empresa no se tomaron medidas adecuadas de desempeño del personal puesto que las evaluaciones no les son de utilidad. La empresa podría trabajar, consolidar y desarrollar un plan de mejora que aumente la motivación y consolide la satisfacción tanto personal como laboral.
3. Villarreal (2017), sustento la tesis de posgrado *“Clima Laboral e Inteligencia Emocional en una empresa privada de Lima Metropolitana”*. Universidad San Martín de Porres. Lima – Perú. El objetivo del estudio fue determinar la relación que existe entre el clima laboral y la inteligencia emocional en un grupo de trabajadores de una empresa privada del sector logístico comercial de Lima Metropolitana. El diseño empleado para la investigación fue el descriptivo correlacional y se aplicó los instrumentos : Inventario de Cociente Emocional (ICE) de Reuven BarOn y la escala de Clima Laboral CL-SPC aplicado a 168 trabajadores varones y mujeres administrativos y técnicos; por lo mismo se llegó

a determinar que: existe correlación entre los componentes generales de inteligencia emocional y todos los factores de clima organizacional, de los tres grupos de trabajadores; no siendo el caso de la correlación de los subcomponente de inteligencia emocional y factores del clima organizacional.

4. Sifuentes (2014), En su tesis *“Influencia de la Gestión del Talento Humano en la mejora del Clima Laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión”*. Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo – Perú. Con el objetivo de determinar la influencia de la Gestión del Talento Humano en la mejora del Clima Laboral de los trabajadores de la Municipalidad de Sánchez Carrión. Asimismo, el estudio fue de diseño no experimental: descriptivo correlacional causal, usando como instrumentos: encuesta estructurada, observación directa y análisis documental, aplicado a 81 trabajadores de planilla, determinándose que: los trabajadores tienen conocimiento de los objetivos de su centro de trabajo (92.50%), trabajando en equipo (80.50%) y cumpliendo al 100% la normativa laboral vigente por la Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión, en consecuencia el 87.50% considera que gerencia tiene un estilo de liderazgo democrático el mismo que posibilito la confianza mutua entre los miembros de la Organización en un 84% y la percepción de un buen clima laboral en su centro de trabajo 93%. Por consiguiente, se llegó a concluir que: la Gestión del Talento Humano influye positivamente en el Clima Laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión.

5. Pérez y Lito. (2015), En la tesis *“Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del instituto de investigaciones de la amazonia peruana, periodo 2013”*. Universidad Nacional De La Amazonia Peruana, Iquitos – Perú. Con el objetivo de determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores del instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana, Periodo 2013, se realizó la investigación de tipo Descriptivo y Correlacional con diseño No experimental – Transversal, utilizando como instrumentos: Escala de Satisfacción Laboral de Price, en Alarco. (2010) y Escala de clima Organizacional (CL-SPC) de Sonia Palma Carrillo (1999).

Se aplicó estos dos instrumentos a 107 trabajadores comprendidos en los regímenes laborales: Ley de Productividad y Competitividad Laboral D. Leg. 728 y D. Leg. 1057 CAS, de la Sede Central y la Gerencia Regional del Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana. Se determinó que el nivel de satisfacción laboral representa al 53.3% de la muestra, los mismos que manifiestan tener una mediana oportunidad de progresar en la organización, el nivel de acceso a la información para el cumplimiento del trabajo es regular y constante independientemente del nivel de satisfacción, a mayor cooperación entre trabajadores mayor nivel de satisfacción laboral 38,3%, por lo que, se concluyó la existencia de un nivel moderado de Clima Organizacional y satisfacción laboral, los trabajadores presentan un involucramiento laboral con compromiso para superar obstáculos, mediante relaciones interpersonales favorables basados en la confianza y mejora de métodos de trabajo, la comunicación se mantiene con fluidez y celeridad en la cadena de valor de los procesos organizacionales manifestando sus necesidades con feedback en sus competencias, con relaciones laborales favorables y remuneraciones acorde a los perfiles de los puestos, en suma la institución favorece el desarrollo personal y profesional.

6. Bravo (2015), Sustento la tesis de pregrado titulada “*Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en un contexto Post – Fusión de una Empresa Industrial de Lima*”. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima – Perú. Con el objetivo de conocer la relación existente entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral en una empresa del sector privado que ha atravesado por un proceso de fusión, el estudio fue de tipo Correlacional y diseño transversal usando los instrumentos: La Escala de clima laboral CL-SPC de Palma, S. (2000) y Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC de Palma, S. (2005). Se usó como validez de los instrumentos la entrevista cognitiva de Smith & Molina, (2011), técnica que favorece la comprensión de los instrumentos de papel y lápiz detectando errores de comprensión en los ítems, por lo que esta técnica confiere mayor validez al estudio. Así como el uso de una ficha sociodemográfica para una muestra de 175 trabajadores permitió conocer que el 55% son operarios, 8% practicantes, 48% empleados y 10% ejecutivos, con edades de 22 a 64 años, de los cuales 41% ingresaron a la empresa antes de la fusión y la diferencia (59%) lo hizo después

de la fusión, llegando a concluir la existencia de positiva y directa entre percepción favorables del clima organizacional y satisfacción laboral, teniendo los grupos de mayor edad una percepción más favorable del clima laboral y los colaboradores con mayor nivel jerárquico y grado de instrucción perciben de manera más positiva el clima y satisfacción laboral y por ultimo no se encontró diferencias estadísticas en relación al año de ingreso.

7. Oscoco (2015), presenta la Tesis “*Gestión del Talento Humano y su relación con el Desempeño Laboral del Personal de la Municipalidad Distrital de Pacucha-Andahuaylas – Apurímac, 2014*”. Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas-Perú. Con el objetivo de determinar de qué manera se relaciona la Gestión del Talento Humano con el Desempeño Laboral en el personal de la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, Apurímac, 2014. El estudio fue de tipo descriptivo con enfoque cuantitativo y diseño no experimental (de tipología Transeccional Correlacional); para una muestra poblacional de 35 personas de diferentes unidades, gerencias y sub-gerencias. Se recolecto información preliminar mediante la observación directa de las diferentes actividades, funciones y tareas del personal, para posteriormente usar como instrumento: cuestionario estructurado (con el fin de conocer las opiniones y actividades de los miembros de la municipalidad en relación a la Gestión del Talento Humano en los procesos de: planificación, integración y desarrollo personal), ficha de evaluación de desempeño laboral (formato elaborado por cada jede de unidad al personal de su área) y libreta de notas (empleada en la anotación de actividades relevantes al caso de estudio); determinándose que: el 71.4% del personas es varón, la municipalidad da oportunidad laboral a persona jóvenes 38.7% tiene edades entre 25 y 31 años y el 29% tiene entre 19 a 25 años, solo el 20% de trabajadores cuentan con título profesional; el 48.6% tiene contrato de locación de servicios, el 25.7% CAS y una minoría de 8.6% es personal nombrado; con respecto a la correlación entre la Gestión del Talento Humano y Desempeño Laboral se concluyó que existe relación significativa positiva débil (Rho de Spearman: 0.552).

8. Quispitupac (2014). en la tesis de posgrado *“Elaboración de una Herramienta para la Toma de Decisiones en Gestión del Talento para Líderes”*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima-Perú. El objetivo del plan de negocio consiste en la implementación de un Modelo de Gestión del Talento con un sistema de indicadores y ROI de la Gestión del Talento, el mismo que permita concretar el valor agregado del capital intelectual, gestión de información de RRHH y seguimiento de líderes de áreas para la concreción de objetivos organizacionales. Por lo que se contó con un estudio previo mediante el buscador de tendencias en internet “Google trend”, “Alexa” y reportes de Price Waterhouse Cooper (PwC) sobre gestión del capital intelectual con el fin de consolidar las tendencias de búsqueda y mercado objetivo al que se dirige el servicio. Se usó el tipo de investigación cualitativo de diseño experimental; en el cual previamente se realizó el análisis PESTE (análisis del ambiente político, económico, social y ecológico), para usar finalmente como diseño la investigación de mercado mediante la encuesta de 14 preguntas cerradas de opción múltiple a mandos medios y gerencia de empresas que pertenecen a la lista de 35 mejores empresas para trabajar en el Perú en los rubros de retail, tecnología, salud y servicios. Mediante el estudio se concluyó que la percepción del uso de la tecnología referente al software de la Gestión del Talento Humano es positiva por lo que existe una demanda insatisfecha en estos servicios ofrecidos por consultoras del país.
9. Vinuesa (2017), sustento la tesis de doctorado *“Modelo de gestión de talento humano, basado en el clima organizacional como factor de influencia en la satisfacción del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba - Ecuador”*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima – Perú. Con el objetivo de proponer un modelo de gestión de talento humano basado en el clima organizacional que mejore la satisfacción del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba Ecuador. La metodología que se uso fue Hipotético- deductivo, con un tipo de investigación correlacional y diseño transversal y de campo; aplicándose como medio de obtención de información: información bibliográfica, documental y estadística de acuerdo al diagnóstico

línea base aplicado a 118 trabajadores de tiempo completo en empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba-Ecuador.

Se determinó que: el 62% responde que el clima organizacional no es favorable para su desarrollo personal con un involucramiento desfavorable 52% por sentirse poco comprometidos, el 47% considera no favorable la supervisión pues no les ayudan a superar obstáculos, al mismo tiempo que considera no favorable las condiciones laborales. Sin embargo, el 51% considera como buena la información que le suministra la empresa para realizar su trabajo.

Por la información anteriormente mencionada se Concluye que: el modelo de gestión basado en el clima organizacional que percibe el personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba tiene un efecto significativo y positivo sobre los niveles de la satisfacción laboral, es decir, a mejor clima organizacional, mejor será el nivel de satisfacción laboral; el mismo que permitirá incrementar su productividad.

Se recomienda: crear relaciones sociales positivas, dar reconocimientos, alinear al personal en torno a objetivos creando desafíos otorgando a su vez autonomía.

2.2. BASES TEÓRICAS

Los fundamentos de la investigación estarán basados en las siguientes teorías:

2.2.1. VARIABLE CORRELACIONAL 1: GESTION DEL TALENTO HUMANO

DEFINICIONES DE GESTION DEL TALENTO HUMANO (GTH)

Existen varios conceptos de Gestión del Talento Humano, por lo que se abordara los más importantes:

- Yoder (1980) manifiesta que la gestión de talento humano “es la designación de un extenso campo de relaciones entre los hombres, relaciones humanas que existen por las necesidades. Colaboración de hombres y mujeres en el proceso de empleo de la industria moderna. Esta definición se concentra en las relaciones que surge del contrato laboral.

- Byars y Rue (1983) define la gestión del talento humano como el área administrativa relacionada con todos los aspectos de la administración de los recursos humanos de una organización o empresa
- Schuler (1992); afirma que puede definirse como la gestión estratégica de los recursos humanos, es todas aquellas actividades que afectan al comportamiento de las personas a la hora de formular e implantar las estrategias de las empresas o las decisiones respecto a la orientación dada a los procesos de gestión de los recursos humanos ya afectan al comportamiento de los individuos a medios y largo plazo, tomando como referencia tanto los factores internos como de contexto a la organización.
- Milkovich, G. y Boudrew, J. (1994); Afirma que la gestión del talento humano es una serie de decisiones acerca de las relaciones de los empleados que influye en la eficiencia de estos y de las organizaciones.
- Chiavenato (2002) Afirma que la gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, los caracteres del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variable importantes.

Las personas introducen la inteligencia en los negocios y la racionalidad en las decisiones. Tratar a las personas como recursos organizacionales es desperdiciar el talento y la mente productiva, para proporcionar esta nueva visión de las personas, hoy se habla de gestión del talento humano y no de recursos humanos, y ya no se tratan como meros empleados remunerados en función de la disponibilidad de tiempo para la organización, sino como socios y colaboradores del negocio de la empresa. (Chiavenato, 2002, p.13)

- García, Sánchez y Zapata (2008) manifiestan que la gestión del talento humano “es la actividad empresarial estrategia compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades realizadas por una organización con el objetivo de obtener, motivar, retribuir y desarrollar a las personas que requieren en sus diferentes estructuras para crear una estructura organizacional donde se equilibren

los diferentes intereses y se logren los objetivos y metas organizacionales de la empresa”

- Maristany (2008) conceptualiza que la administración del talento humano tiene por objeto reconocer, administrar y evaluar las técnicas y métodos de administración del área, como parte de las estrategias generales de la empresa siendo eficaces y logrando la confianza de los empleados a todos los niveles.
- Vásquez (2008) afirma que la gestión del talento humano es una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos. Así mismo señalo la importancia de una participación de la empresa donde se implica formar una serie de medidas como el compromiso de los trabajadores de la empresa donde se implica formar una serie de medidas como el compromiso de los trabajadores con los objetivos empresariales, el pago de salarios en función de la productividad de cada trabajador, un trato a adecuado y una formación profesional.
- El éxito de una empresa u organización depende más de las capacidades del personal que lo conforma (..) por ello, es necesario gestionar el recurso humano para desarrollar colaboradores con alto desempeño (gente capaz y motivada). (Campos, 2008, p.11)
- Asociación de Buenos Empleadores en adelante ABE (como se citó en Campos, 2008) señala para que una empresa sea un lugar apasionante (...) primero se debe crear un ambiente de trabajo optimo con colaboradores capaces, contentos, bien preparados con oportunidades de desarrollo, liderados por un jefe que los asesora, informa de metas, logros y delega responsabilidades.
- Chiavenato (2009) Afirma que la ARH se transformó en GTH librándose de actividades operativas y enfocándose en proporcionar asesoría interna para que el área asuma las actividades estratégicas de orientación global, de frente al futuro y al destino de la organización y de sus miembros. Este viraje lo convierte en un área abierta, amigable, compartidora, transparente y descentralizadora; en suma, en una ventaja competitiva para las organizaciones con éxito. (Chiavenato, 2009, p.42)
- Mora (2012) señala que la gestión del talento humano es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio; lo que se traduce en impulsar al nivel de excelencia las competencias individuales

de acuerdo a las necesidades operativas donde se garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas (de lo que saben hacer o de lo que podrían hacer).

- Según WorkMeter, el éxito organizacional guarda estrecha relación con las personas que la componen, se hace referencia a la gestión del talento como prioritario para atraer, retener y gestionar el talento, el mismo que dará éxito en medio de cambios marcados por la revolución digital, donde los empleados son el activo clave y el centro de atención en medio de una “guerra por el talento” sin precedentes; puesto que resulta tres veces más caro realizar una nueva contratación que retener un talento, demorándose hasta: seis meses hasta que un nuevo trabajador sea productivo en términos del estándar del cargo, dieciocho meses en integrarse a la cultura organizacional y veinticuatro meses para internalizar la estrategia y actividad de la empresa.
 - Es así que la pérdida de un talento supone costos elevados que recaen en:
 - Pérdida de conocimientos.
 - Redistribución de funciones producto a la vacante.
 - Procesos de reclutamiento y selección.
 - Integración a la empresa del nuevo empleado.
 - Capacitación del nuevo miembro del equipo.
 - Baja productividad inicial del contratado.
 - Coste de ralentizar al equipo.
 - Coste de ineficiencias por la incertidumbre que causa la marcha del compañero.
 - En tal sentido para abordar adecuadamente la GTH se mencionará el alcance del talent management.
 - Hace referencia a los procesos de incorporación de nuevos miembros a la organización.
 - Comprende todos los mecanismos que retienen a los recursos humanos de la empresa.
 - Implica la necesidad de planificación del desarrollo de las personas.
 - Solo es plausible si es enmarcado dentro de la dinámica particular de la empresa en cuestión.
 - Implica una inversión que es traducido siempre en ahorro.
 - Objetivos de la GTH
 - Identificar talentos capaces de desarrollar y adquirir competencias en la organización.
 - Retener a los talentos.
 - Motivar a los colaboradores y talentos para estos tengan compromiso e identificación con la organización.
 - Ayudar a los colaboradores y talentos a crecer y desarrollarse dentro de la organización (WorkMeter, 2015).

Figura 4. Las tres etapas de la gestión del talento humano

Características	Relaciones industriales	Administración de recursos humanos	Gestión del talento humano
Formato del trabajo	Centralización total de las operaciones en el departamento de RH	Responsabilidad de línea y función de staff	Descentralización a manos de los gerentes y sus equipos
Nivel de actuación	Burocratizada, operativa y rutinaria	Departamentalizada y táctica	Enfoque global y estratégico en el negocio
Mando de acción	Decisiones surgidas de la cúpula de la organización y acciones centralizadas en el departamento de RH	Decisiones surgidas de la cúpula del área y acciones centralizadas en el departamento de RH	Decisiones y acciones del gerente y de su equipo de trabajo
Tipo de actividad	Realización de servicios especializados. Centralización y aislamiento del área	Consultoría interna y prestación de servicios especializados	Consultoría interna. Descentralizar y compartir
Principales actividades	Contratación, despido, control de asistencia, legislación laboral, disciplina, relaciones sindicales, orden	Reclutamiento, selección, capacitación, administración de salarios, prestaciones, higiene y seguridad, relaciones sindicales	La forma en que los gerentes y sus equipos pueden seleccionar, capacitar, liderar, motivar, evaluar y recompensar a sus participantes
Misión del área	Vigilancia, coerción, coacción, sanciones. Confinamiento social de las personas	Atraer y mantener a los mejores trabajadores	Crear la mejor empresa y la mejor calidad de vida laboral

Fuente: Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3ª ed.), Distrito Federal, México: McGraw-Hill.

DIMENSION 1: INCORPORAR A LAS PERSONAS

(Chiavenato, 2009) hace hincapié en la eficacia al mencionar que “Al incorporar personas se busca adquirir nuevas habilidades y competencias que le permitan a la organización realizar su misión y alcanzar sus objetivos globales en un mundo en transformación” (p.103)

El enfoque estratégico del proceso de incorporar a las personas es un medio para satisfacer las necesidades de la organización a largo plazo, sumando la búsqueda de la mejora continua del capital humano, agregando nuevos valores a los activos intangibles de la organización mediante la inclusión de nuevos talentos. “De ahí que se persiga el cambio por medio de la creatividad y la innovación (...) al introducir nuevos valores humanos” (Chiavenato, 2009, p.103)

Los procesos para incorporar a las personas, representan la ruta que conduce a su ingreso en la organización, este filtro codifica las características que a la organización le importa y desea para alcanzar sus objetivos y cultura interna. (Chiavenato, 2009).

❖ Reclutamiento De Personal

Según Chiavenato (2009) el reclutamiento debe ser una actividad continua que garantice una reserva de candidatos para cualquier eventualidad futura.

Dado el enfoque estratégico que prevalece en las organizaciones, en pro de la adición o incorporación de personas del mercado de trabajo (Son las ofertas de oportunidades de trabajo, cuando hay demanda (es decir más personas buscan trabajo en el MT) existen menores oportunidades de emplear personas, por ende menor oferta de empleo por parte de las empresas, las que encuentran recursos abundantes, fáciles con bajos salarios.); con el fin de satisfacer estas sus necesidades, se da el proceso de reclutamiento el mismo que varía de organización en organización (Chiavenato, 2009). Es esta fase inicial busca cumplir el objetivo de incorporar personas que se vinculen laboralmente con la empresa (Campos, 2008), usualmente la decisión de contratación es una función de staff y decisión de línea con responsabilidad después de la contratación.

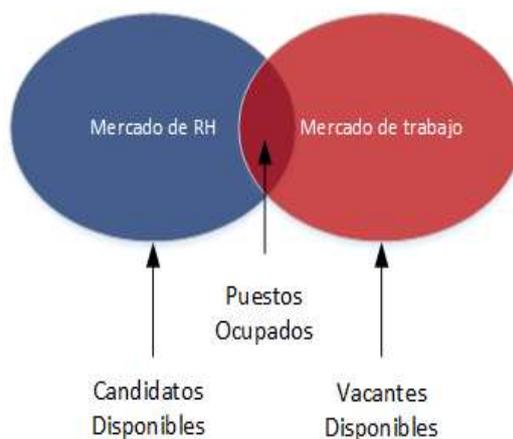
Figura 5. El efecto del mercado de trabajo sobre los candidatos.

Oferta de mercado de trabajo	Demanda de mercado de trabajo
<ul style="list-style-type: none"> • Exceso de vacantes y oportunidades de empleo en el mercado de trabajo. • Los candidatos escogen y seleccionan las organizaciones que ofrecen las mejores oportunidades, salarios y beneficios. • Las personas se predisponen a abandonar sus empleos actuales y probar mejores oportunidades en otras organizaciones, aumentando así la rotación de personal. • Los empleados se sienten dueños de la situación y exigen mejores salarios y beneficios, se vuelven más indisciplinados y se ausentan más o llegan tarde a trabajar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Escases de vacantes y oportunidades de empleo en el mercado de trabajo. • Los candidatos compiten entre sí por las escasas vacantes presentando propuestas salariales más bajas o postulándose a puestos inferiores a los que pueden desempeñar. • Las personas procuran asirse a sus empleos por temor a perderlos • Los empleados tienden a evitar las confrontaciones en su organización y las posibles separaciones y procuran no faltar ni atrasarse

Fuente: Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano (3ª ed.), Distrito Federal, México: McGraw-Hill.

El mercado laboral en la era de industrialización clásica y neoclásica tenía una composición estable y permanente, mientras que en la era del conocimiento el trabajo es dinámico y competitivo por la movilidad, competitividad y migración laboral.

Figura 6. El intercambio entre el mercado de trabajo y el mercado de RH

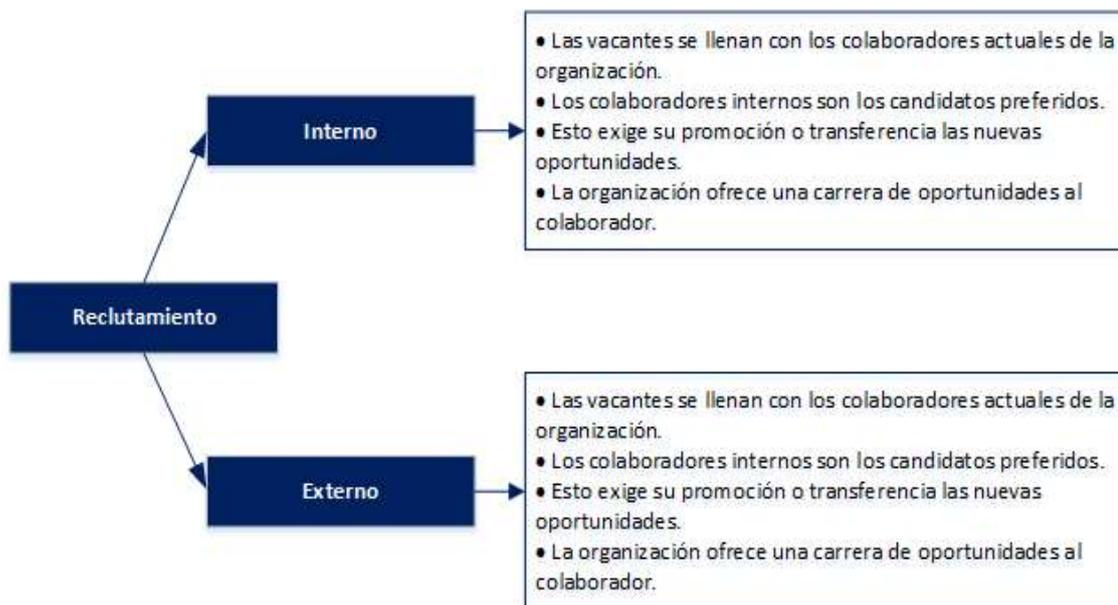


Fuente: Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3ª ed.), Distrito Federal, México: McGraw-Hill.

El mercado de Recursos Humanos; es el conjunto de personas con habilidades, conocimientos y destrezas dispuestas (ingenieros, gerentes, directores, administradores, especialistas, técnicos, consultores, abogados, etc.) a trabajar o que trabajan, pero están dispuestas a buscar otro empleo.

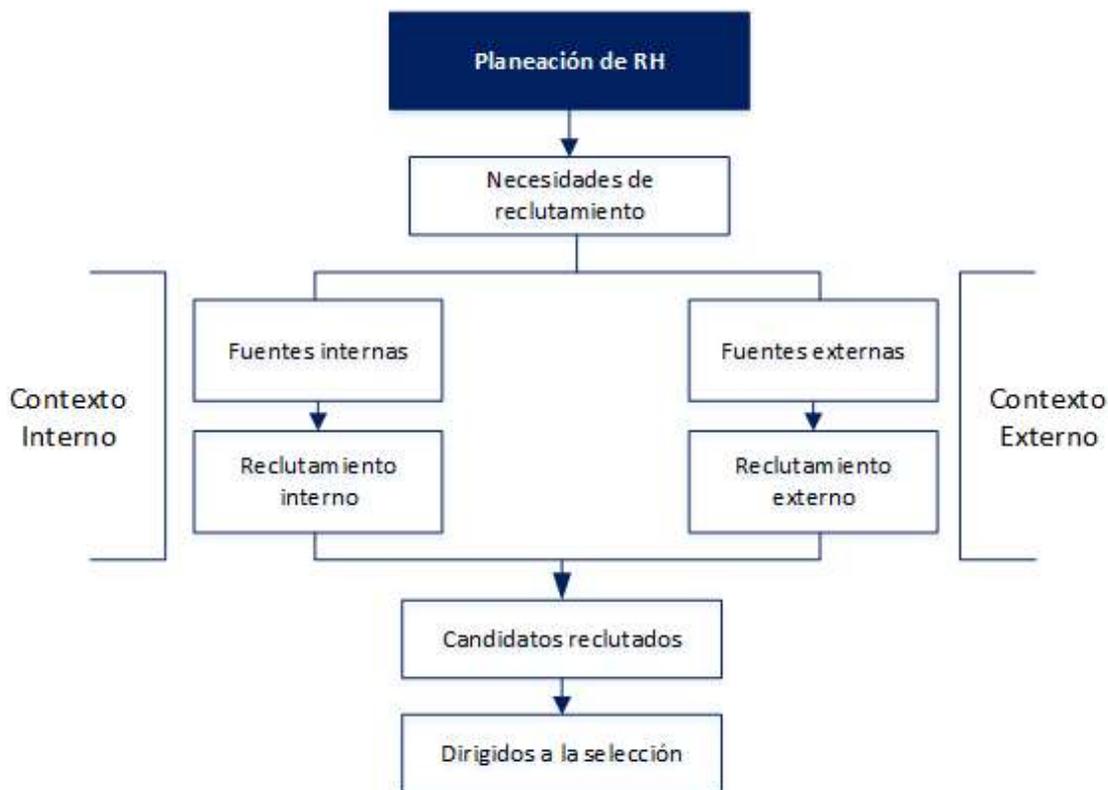
Chiavenato (2009) afirma que el proceso de reclutamiento cumple la función de comunicación en el sentido que atrae candidatos calificados al MRH para abastecer su proceso de selección. Este proceso puede ser interno o externo: siendo el primero el que busca promover a los colaboradores de la organización ofreciendo oportunidades mejores, para la organización significa la búsqueda de competencias internas mediante la oferta de promociones laborales y de transferencias (puestos del mismo nivel, con otras habilidades en otras áreas). El proceso es externo cuando se buscan candidatos con experiencias y habilidades (que la organización no cuenta y quiere tener) en el MRH sometiéndolas al proceso de selección externo. El reclutamiento interno y externo contribuye a la formación y actualización del banco de talento que recibirá de fuente para el futuro (Chiavenato, 2009), satisfaciendo las expectativas de los colaboradores con un plan de compensación.

Figura 7. Reclutamiento Interno y Reclutamiento Externo



Fuente: Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3ª ed.), Distrito Federal, México: McGraw-Hill.

Figura 8. Las alternativas de reclutamiento de las personas



Fuente: Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3ª ed.), Distrito Federal, México: McGraw-Hill.

MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

En el mercado de RH se encuentran los individuos dispuestos a trabajar o trabajando, incluso en la propia empresa, ellos pueden ser empleados reales o potenciales que el departamento de reclutamiento observa y analiza, esperando la oportunidad de adherirlos a la empresa mediante reclutamiento externo o interno.

- _ Reclutamiento Interno; se da cuando la vacante se llena mediante el reacomodo de los colaboradores de la organización mediante: movimiento horizontal (transferencias), movimiento vertical (ascenso, planes de carrera) y movimiento diagonal (transferencias con ascenso y programas de desarrollo personal) Chiavenato (2011).

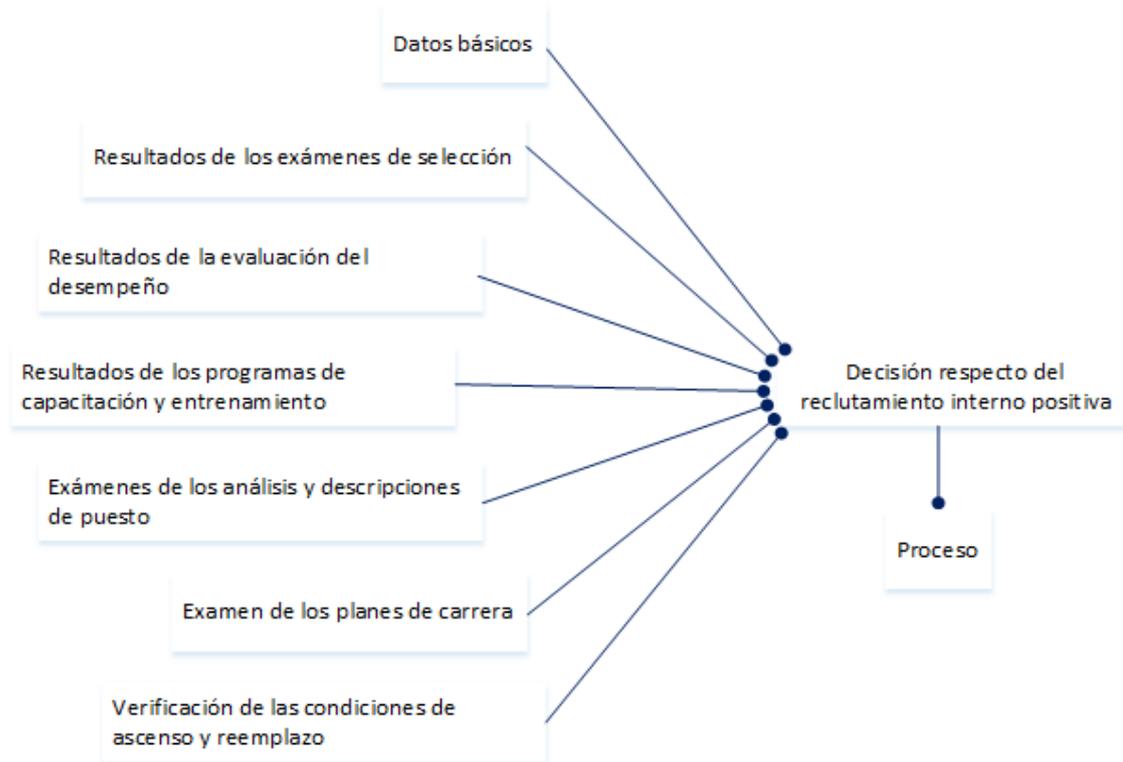
Para realizar este tipo de reclutamiento la empresa evaluara los resultados: en exámenes del candidato cuando ingreso, evaluaciones de desempeño, en capacitaciones y análisis de los puestos a dejar y a ingresar para ponderar otros criterios a discreción de la empresa.

Figura 9. Ventajas y Desventajas del Reclutamiento Interno

Reclutamiento Interno	
Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> _ Es económica y rápida, porque evita gastos y tiempo inherentes al proceso de reclutamiento externo. _ Es más seguro y confiable, porque ya se conoce al trabajador y su desempeño sometiéndolo a evaluación de sus superiores directos. _ Oportunidad de retorno sobre la inversión en capacitaciones y línea de carrera para ocupar puestos más elevados y complejos. _ Estimulante fuente de motivación por la oportunidad de crecimiento de línea de carrera, actitud de mejora constante y autoevaluación y espíritu de competencia saludable 	<ul style="list-style-type: none"> _ Los colaboradores deben tener potencial de desarrollo y ser competentes para ascender; sin embargo, el ascenso sucesivo conlleva al principio de Peter (Lawrence Peter) donde el empleado llega a un punto del ascenso donde demuestra su máximo de incompetencia y su limitación de creatividad e innovación por el apego a las políticas y estrategias de la organización. _ Para no dañar el patrimonio humano de la organización, los candidatos internos deben tener condiciones para igualar a los candidatos externos. _ Si no se ofrecen oportunidades en el momento adecuado, se generará apatía, desinterés, frustración de ambiciones y conflictos de interés. _ no se realiza en términos globales en la organización.

Fuente: Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. Distrito Federal (9ª ed.), México: McGraw-Hill.

Figura 10. Datos básicos para el reclutamiento interno



Fuente: Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. Distrito Federal (9ª ed.), México: McGraw-Hill.

- Reclutamiento Externo; son los empleados reales y potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones, mediante las técnicas de reclutamiento (Chiavenato, 2011, p.137). Las técnicas de reclutamiento son técnicas o canales de comunicación, mediante las cuales se divulga la existencia de una oportunidad de trabajo en las fuentes de RH.

Siempre que se usa este tipo de reclutamiento se debe de ofrecer desafíos, oportunidades o horizonte al nuevo trabajador para que no las busque en otra organización.

Estas técnicas de reclutamiento son:

- Consulta de archivos de candidatos
- Curriculum vitae
- Recomendación de candidatos por parte de empleados
- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa
- Contactos con sindicatos o asociaciones de profesionales
- Contactos con universidades, escuelas, asociaciones estudiantiles, instituciones académicas, centros de vinculación empresa-escuela
- Conferencias y ferias de empleo
- Agencias de colocación de empleo
- Reclutamiento por internet
- Programas de capacitación (training)

Figura 11. Ventajas y Desventajas del Reclutamiento Externo

Reclutamiento Externo	
Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> _ Lleva “sangre y experiencia fresca a la organización (importación de ideas novedosas con diferentes enfoques y una revisión de la manera de cómo se conducen las cosas dentro de la empresa). _ Renueva y enriquece los RRHH de la organización, al admitir a personas de categoría igual o mayor en la organización _ Se evitan gastos adicionales al aprovechar las inversiones en capacitación y desarrollo personal de otras empresas o de los mismos candidatos; obteniéndose resultados en el corto plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> _ El tiempo y costo de este tipo de reclutamiento es mayor según sea el tipo de puesto. _ Se maneja un margen de incertidumbre por ser el candidato externo un desconocido. _ El monopolio de reclutamiento externo, es visto como política de deslealtad de la empresa hacia sus trabajadores. _ Puede provocar barreras internas cuando se monopolizan las vacantes y las oportunidades, frustrando al personal en su crecimiento profesional. _ Suele afectar la política salarial de la empresa e influye en los niveles salariales internos.

Fuente: Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. Distrito Federal (9ª ed.), México: McGraw-Hill.

_ Reclutamiento Mixto;

En igualdad de condiciones, una buena política de personal da prioridad a los candidatos internos que a los externos; de este modo no se descapitaliza al RRHH y se crean condiciones de competencia profesional saludable; por lo que, esta solución ecléctica se da cuando el producto del reclutamiento interno deja una vacante que debe cubrirse mediante reclutamiento externo (Chiavenato, 2011).

- Reclutamiento interno seguido de reclutamiento externo, si no se dan los resultados deseados se prioriza a los colaboradores y de no haber candidatos adecuados se da el proceso de reclutamiento externo.
- Reclutamiento externo seguido de reclutamiento interno, si el candidato externo no da resultados se da prioridad a los colaboradores.
- Reclutamientos externos e internos simultáneos, se da cuando se llena las vacantes mediante inputs (entradas) o mediante transformaciones de recursos humanos.

Figura 12. Modelo de Requisición de Empleo

De: Departamento _____	Fecha/Emisión
Para: División de relaciones industriales	/ /
Área de reclutamiento y selección	Fecha/Recibido
	/ /
	Núm. /
REQUISICIÓN DE EMPLEO	
DIVISION	CLAVE DE LA DIVISIÓN
NOMBRE DEL PUESTO	CLAVE
<input type="checkbox"/>	Por reemplazo
<input type="checkbox"/>	Por aumento del personal
	Causas del aumento del personal

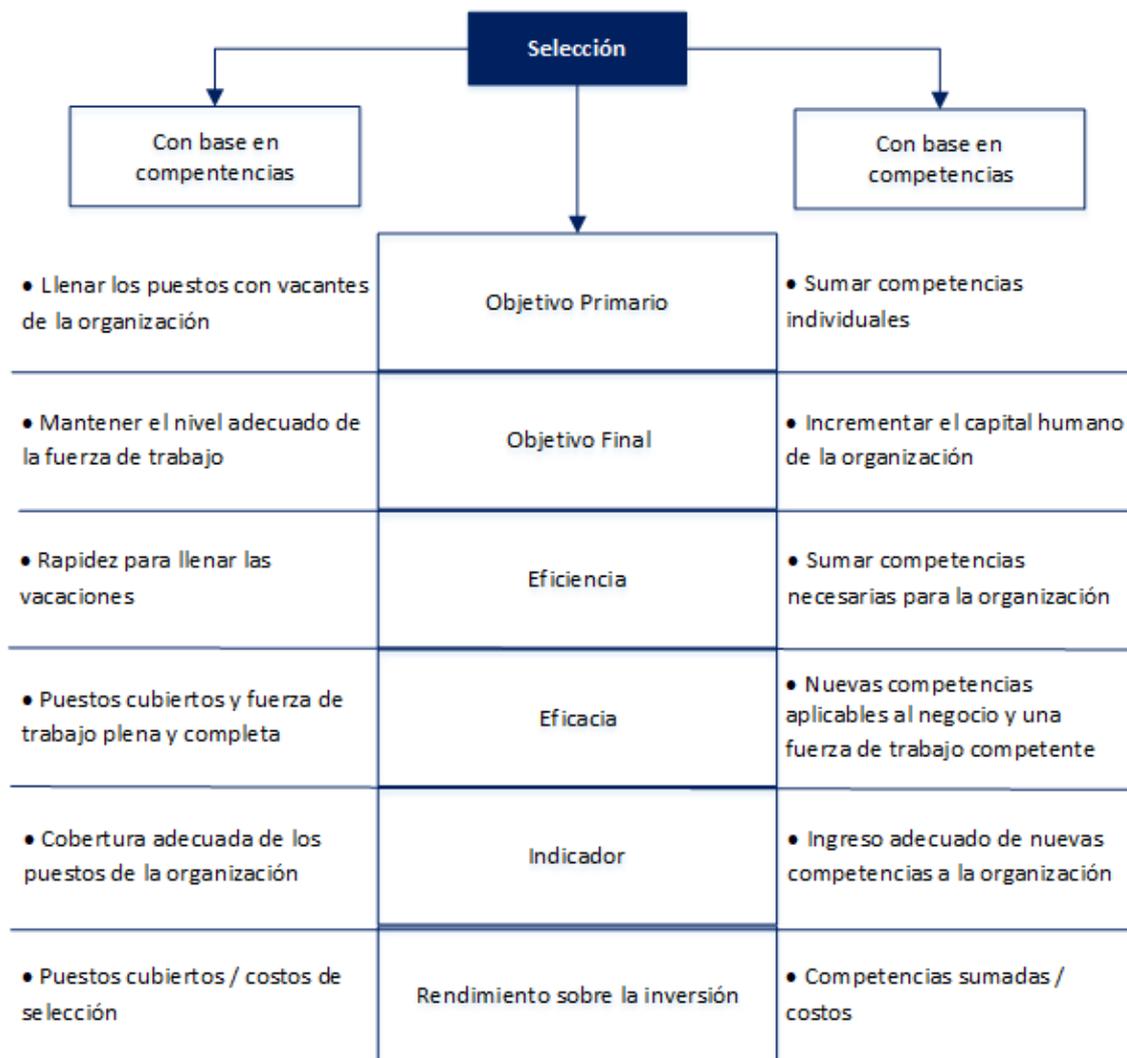
Fuente: Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. Distrito Federal (9ª ed.), México: McGraw-Hill

❖ Selección De Personal

Según Chiavenato (2009) La selección es un mecanismo eficiente para aumentar el capital humano y la mejor manera de lograrlo es enfocar la selección en la adquisición de competencias individuales indispensables para el éxito de la organización.

La selección busca entre los candidatos adecuados para los puestos disponibles a fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal así como la eficacia de la organización; (Chiavenato, 2011) en otras palabras busca solucionar la adecuación del personal al trabajo, la eficiencia y desempeño humano, la eficacia de la organización y de la persona en el puesto, por ende preservar y enriquecer el CI (Chiavenato, 2009) el mismo que le dará ventajas competitivas como organización.

Figura 13. Selección con base en el puesto frente a selección con base en competencias



Fuente: Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3ª ed.), Distrito Federal, México: McGraw-Hill.

La selección como proceso de comparación; entre los criterios de la organización (X) y el perfil o características de los candidatos (Y).

Dónde: (X) son los requisitos del puesto y competencias individuales necesarias para la organización; y se obtiene de la descripción y análisis del puesto.

Donde (Y) se obtiene de la aplicación de las técnicas de selección.

Cuando:

$X > Y$, el candidato no satisface las condiciones ideales para ocupar el puesto y se lo rechaza.

$X < Y$, el candidato está sobre calificado para el puesto, pero por su evidente conformismo puede ser contraproducente contratarlo.

$X = Y$, el candidato reúne las condiciones y se lo contrata.

Figura 14. Formas de recolección de información respecto al puesto y características de los candidatos

X: métodos de obtención de información sobre los requisitos del puesto	Y: características personales de los candidatos según aspectos
<p>Formas de reunir información respecto al puesto:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) <i>Solicitud de personal</i>; es el documento que emite el gerente con el objeto de solicitar una persona que ocupe un puesto en específico. 2) <i>Descripción y análisis del puesto</i>; es el inventario del contenido del puesto y de los requisitos que se le exige al aspirante para que desempeñe un trabajo óptimo 3) <i>Técnicas de los incidentes críticos</i>; Anotaciones de todos los hechos o comportamientos que hagan los participantes que ha criterio puedan repercutir positiva o negativamente en el puesto. 4) <i>Análisis del puesto en el mercado</i>; por desconocimiento del puesto, de sus características y requisitos se realiza el análisis e investigación de puestos en el mercado, dando como resultados puestos representativos, diseñándose el puesto y acoplándolo mejor a las demandas del mercado. 5) <i>Hipótesis de trabajo</i>; este método solo se utiliza cuando los demás no pueden ser utilizados y consiste en formular una hipótesis de trabajo o aproximación al contenido y exigencias del puesto. 	<p>Las características individuales requeridas para la organización según:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) <i>Ejecución de la tarea en sí</i>; se requiere atención concentrada en detalles, inteligencia general, aptitud numérica, verbal y espacial, razonamiento inductivo-deductivo. 2) <i>Interdependencia con otras tareas</i>; se requiere atención dispersa y amplia, visión de conjunto, facilidad para coordinar, espíritu de integración e iniciativa propia. 3) <i>Interdependencia con otras personas</i>; relaciones humanas, habilidad interpersonal, colaboración y cooperación, cociente emocional, liderazgo de persona y facilidad comunicativa 4) <i>Interdependencia con la unidad organizacional</i>; estas características deben ser compatibles con la organización como, por ejemplo: conocimiento, habilidad, juicio, actitud y competencias individuales.

Fuente: Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3ª ed.), Distrito Federal, México: McGraw-Hill.

Para el mejor análisis y rigor en el proceso de selección se realiza una ficha profesiográfica o de especificaciones.

Figura 15. Ficha profesiográfica o de especificaciones del puesto

Puesto: -----
División: -----
Descripción del puesto: -----
Equipo de trabajo: -----
Escolaridad: -----
Experiencia profesional: -----
Condiciones de trabajo: -----
Relaciones humanas: -----
Tipo de actividad: -----
Características psicológicas del ocupante: -----
Características físicas del ocupante: -----
Exámenes o pruebas por aplicarle -----
Indicaciones -----
Contraindicaciones -----

Fuente: Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3ª ed.), Distrito Federal, México: McGraw-Hill.

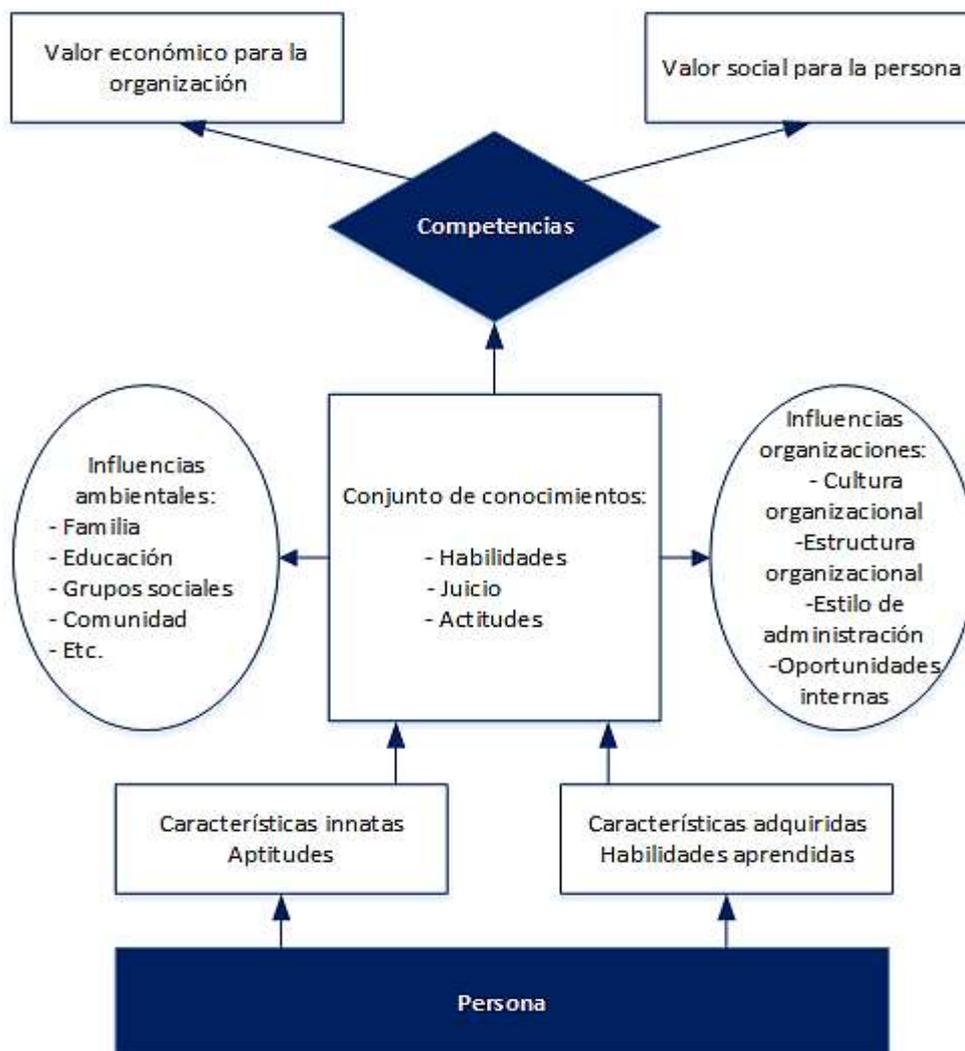
La decisión siempre es de responsabilidad de línea (del departamento solicitante) con función de staff. (Chiavenato, 2009) en caso de indecisión se admiten modelos de decisión respecto a los candidatos:

- a) Modelo de colocación; cuando hay una sola vacante y varios candidatos; se compara a los candidatos con los requisitos, a los que no lo cumplen son rechazados.
- b) Modelo de selección; varias vacantes para varios candidatos, en caso de ser rechazado para un puesto se lo compara para los otros puestos, de aprobar llega a ocupar el puesto más adecuado en base a sus características personales.
- c) Modelo de valor agregado; se enfoca en el abastecimiento de competencias individuales que ofrece a la organización garantizando su competitividad, en caso de interesarse o no la organización por sus competencias será aprobado o rechazado.

Proceso de selección basado en competencias, que desean las organizaciones para lo que definen las competencias que buscan. La jerarquía de competencias se basa en:

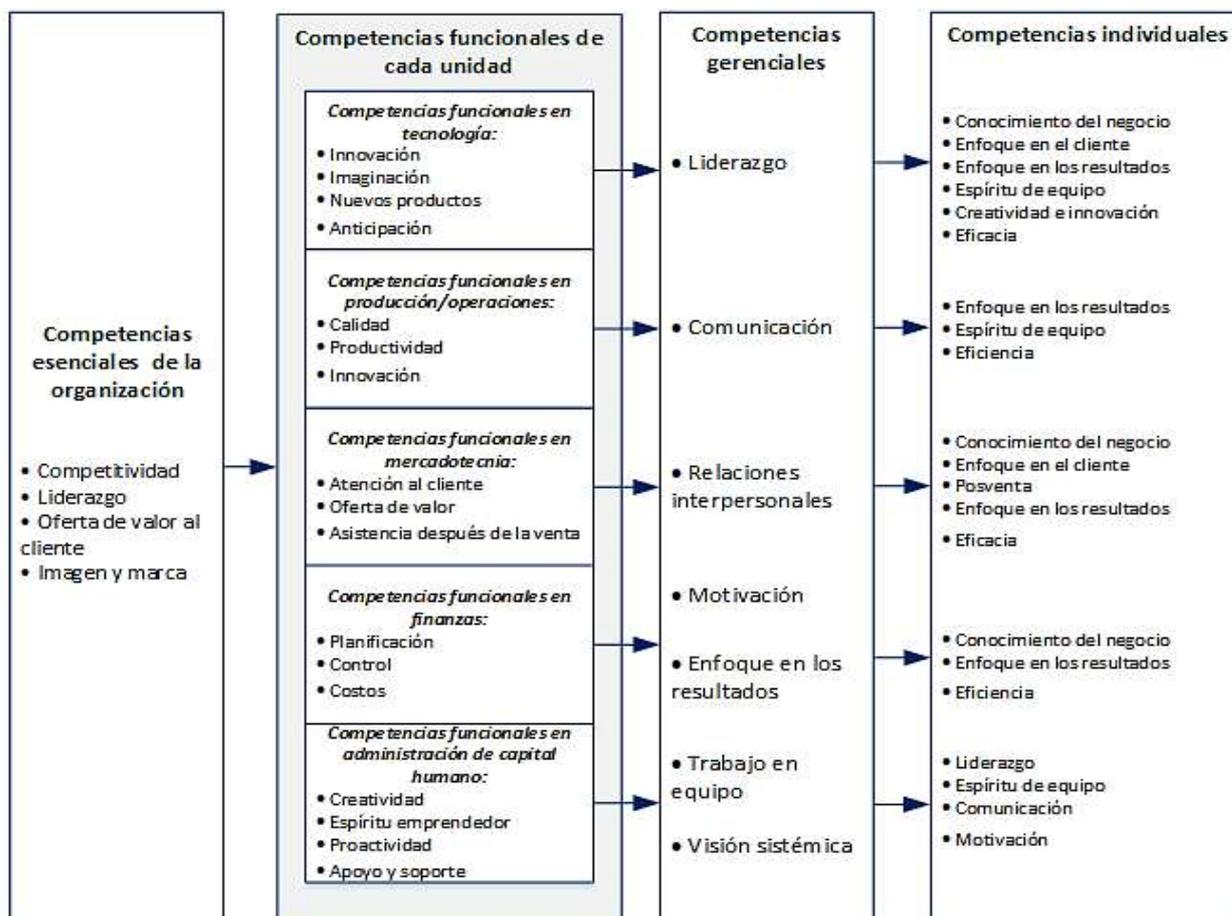
1. Competencias esenciales de la organización; para mantener su ventaja competitiva.
2. Competencias funcionales o de cada unidad organizacional.
3. Competencias administrativas que cada gerente debe construir para actuar como administrador.
4. Competencias individuales que cada persona debe construir para actuar en su unidad.

Figura 16. Formación de Competencias



Fuente: Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3ª ed.), Distrito Federal, México: McGraw-Hill.

Figura 17. La distribución de las competencias esenciales de una organización



Fuente: Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3ª ed.), Distrito Federal, México: McGraw-Hill.

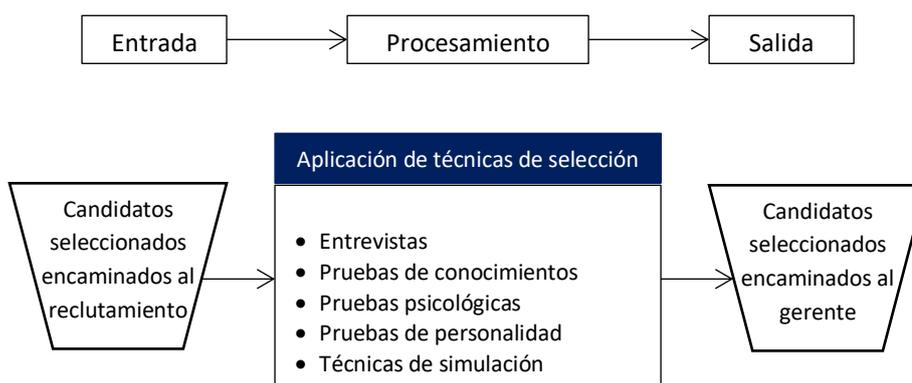
Figura 18. Las cinco categorías de técnicas de selección de personal

Entrevista de selección	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevista dirigida (con ruta preestablecida) - Entrevista libre (sin ruta definida)
Prueba de conocimiento o capacidad	<ul style="list-style-type: none"> - Generales (Cultura general, idiomas) - Específicas (Conocimientos técnicos, cultura profesional)
Pruebas psicológicas	<ul style="list-style-type: none"> - Pruebas de aptitudes (Generales, específicas)
Pruebas de personalidad	<ul style="list-style-type: none"> - Expresivas (PMK) - Proyectivas (Rorschach, Prueba de árbol, TAT) - Inventarios (De motivación, de interés)
Técnicas de simulación	<ul style="list-style-type: none"> - Psicodrama, dinámica de grupo - Dramatización (role Playing)

Fuente: Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3ª ed.), Distrito Federal, México: McGraw-Hill.

Chiavenato (2009) manifiesta que después de haber obtenido la información respecto al puesto y las competencias deseadas, se utilizan las técnicas de selección con el fin de obtener información pronóstica del comportamiento de los candidatos en el puesto; seleccionando al más adecuado para la organización. A método de comprobación de la validez y eficacia de la técnica se evaluará después su desempeño en el puesto.

Figura 19. Proceso de selección de personal



Fuente: Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano (3ª ed.), Distrito Federal, México: McGraw-Hill.

DIMENSION 2: COLOCACION DE PERSONAS

(Chiavenato, 2009) menciona que “Las organizaciones solo funcionan cuando en sus puestos de trabajo tienen personas capaces de un correcto desempeño de las funciones para las que fueron seleccionadas, admitidas y preparadas” (p.172)

Uno de los problemas básicos de toda organización es reclutar, seleccionar y formar a sus participantes en función de sus puestos de trabajo de manera que desempeñen su papel con máxima eficacia (Chiavenato, 2009).

En el esquema tradicional basado en el modelo mecanicista- burocrático para colocar personas (Chiavenato, 2009), se da prioridad a la división del trabajo y fragmentación de las tareas con métodos de trabajo preestablecidos con importancia en la eficiencia privilegiándose a los factores higiénicos y de insatisfacción.

El esquema moderno de visión al futuro ve a las personas como talento en la organización que interactúan con otras organizaciones por lo tanto se enriquecen creando dinamismo en la organización empresarial enfocadas en el cumplimiento de los objetivos

organizacionales redefiniendo así la concepción del puesto; el modelo utilizado en estas organizaciones es el orgánico de visión sistémica y amplia con enfoque en la eficacia privilegiándose los factores motivaciones y de satisfacción (Chiavenato, 2009).

❖ **Orientación De Las Personas**

Orientar es encaminar o guiar al colaborador en sus actividades dentro de la organización, dejando claro sus funciones y objetivos (Chiavenato, 2009) por lo que resulta de primordial importancia el conocimiento de hacia dónde se dirige la organización, conocer su misión, compartir su visión y adaptarse a su cultura organizacional (Chiavenato, 2009, p.176).

La Cultura Organizacional

La cultura entendida como la personalidad de la empresa, se refiere a la forma de vida de la organización la misma que es constituida en el tiempo (ideas, creencias costumbres, reglas, técnicas, etc.) y se manifiesta en la forma en que hace sus negocios, trata a sus clientes y trabajadores, el grado de autonomía de sus unidades y el grado de lealtad de sus trabajadores. Chiavenato (2009) afirma que “La cultura es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por las normas, los valores, las actitudes y las expectativas que comparten todos los miembros de la organización” (p.177). Y su importancia radica en su influencia en el establecimiento y cumplimiento de objetivos organizacionales; desempeño, productividad y puntualidad de los trabajadores y en la definición de misión y calidad del servicio al cliente.

La cultura es un iceberg donde la cúspide son los aspectos formales como políticas y directrices, métodos y procedimientos, objetivos, estructura organizacional y tecnología; y en el punto más bajo se encuentran aspectos informales y/o ocultos como percepciones, sentimientos, actitudes, valores, normas grupales e interacciones informales; los mismos que son más difíciles de comprender, interpretar y/o cambiar (Chiavenato, 2009).

Figura 20. Niveles, Elementos y Características de la Cultura Organizacional

Componentes o Niveles de la Cultura Organizacional	Elementos de la Cultura Organizacional
<ol style="list-style-type: none"> 1. Artefactos; El primer nivel es todo lo observable, superficial, perceptible y fácil de cambiar en una organización como: estructuras y procesos organizacionales, productos y servicios, pautas de comportamientos de los miembros, símbolos, historias, héroes, lemas y ceremonias anuales. 2. Valores Compartidos; El segundo nivel lo constituyen los valores relevantes de la organización, las mismas que justifican porque hacen lo que hacen, como: filosofías, estrategias y objetivos. 3. Supuestos básicos; El nivel profundo y oculto representa las creencias inconscientes, percepciones, sentimientos y supuestos dominantes en los que creen las personas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comportamiento diario observable; interacción entre personas, lenguaje, gestos, rutinas y procedimientos. • Normas o reglas relativas a los grupos y sus comportamientos; hora de comer, ratos de descanso y días de vestir informal. • Valores dominantes que definen una organización; ética, respeto, calidad de productos y precios bajos. • Filosofías administrativas; orienta y guía las políticas de la organización respecto a los trabajadores, clientes y accionistas. • Reglas de juego; la manera en cómo funcionan las cosas para que un trabajador sea aceptado como miembro y salga bien librado. • Clima de la organización; el sentimiento de las personas y la forma en cómo interactúan entre sí.
Características de la Cultura Organizacional Exitosa	
<ul style="list-style-type: none"> • Culturas flexibles, sensibles a dar cabida a diferencias sociales y culturales de los integrantes. • Organización orientada a la innovación y cambio. • Integrantes con sentimiento de misión son flexibles y sensibles reforzando los hábitos de trabajo y aumentando la productividad. • Personas que se integran a varias culturas organizacionales ejercen sinergia de cambio en la organización. 	

Fuente: Elaboración propia tomando como referencia en Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano (3ª ed.), Distrito Federal, México: McGraw-Hill. p.179

Figura 21. Las culturas organizacionales adaptables y no adaptables

	Culturas Adaptables	Culturas no Adaptables
Normas de Conducta	Los administradores prestan atención a todos los aspectos, en especial a los clientes, e inician el cambio cuando necesitan alcanzar sus intereses legítimos, aun cuando ello signifique correr riesgos.	Los administradores tienden a comportarse de forma aislada en términos políticos y burocráticos. Por tanto, no cambian sus estrategias con rapidez para adaptarse o ganar ventajas con el cambio en sus entornos de trabajo.
Valores compartidos	Los administradores tienen un enorme cuidado con los clientes, los inversores y los empleados. Conceden gran valor a las personas y a los procesos que pueden crear cambios útiles (como liderazgo en la parte superior e inferior de la jerarquía administrativa)	Los administradores se cuidan a sí mismos, a su grupo inmediato de trabajo o a algún producto o tecnología asociado a su grupo de trabajo. Conceden más valor al orden y a reducir riesgos en los procesos administrativos que a liderar iniciativas.

Fuente: Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano (3ª ed.), Distrito Federal, México: McGraw-Hill. P.183

Socialización Organizacional

Es la forma en que la organización recibe a los nuevos trabajadores y los integrantes de su cultura, su contexto y su sistema, para que se puedan comportar de manera acorde con los preceptos internos (Chiavenato, 2009, p.184) es decir cumpliendo reglas y reglamentos, horarios de trabajo y desarrollando una actividad determinada.

La adaptación se da cuando el trabajador busca proveerse de satisfacción en el trabajo y cumplir con sus objetivos personales creando una situación de trabajo donde influya en la organización y en su jefe superior; mientras que la socialización se da cuando la organización trata de influir en el trabajador adaptándolo a sus propósitos y conveniencias (Chiavenato, 2009)

Figura 22. *Los dos lados de la adaptación mutua de las personas y las organizaciones*



Fuente: Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano (3ª ed.), Distrito Federal, México: McGraw-Hill. P.186

El contrato psicológico; a diferencia del escrito se da el sentimiento de reciprocidad (Chiavenato, 2009) con el entendimiento tácito entre organización e individuo respecto a las obligaciones y derechos que devienen del trabajo, el cual ambas partes respetaran y observarán.

Figura 23. Opciones y métodos de socialización organizacional

Socialización organizacional	
Opciones de socialización de nuevos trabajadores	Métodos de socialización Organizacional
<ol style="list-style-type: none"> 1. Es Formal o informal; es formal cuando responde a la integración y orientación dentro del proceso; en cambio es informal cuando el nuevo es colocado de inmediato sin ninguna atención especial. 2. Individual o colectivo 3. Uniforme o variable; es uniforme cuando responde a una secuencia preestablecida desde su ingreso. 4. Seriado o aleatorio; es seriado cuando presenta papeles para el entrenamiento del trabajador, por lo que lo motiva; y es aleatorio cuando hay nulidad de papeles por lo que están libres de actuar por propia cuenta. 5. Refuerzo o eliminación; el primero se da cuando se retroalimenta aquellas características o cualidades del nuevo que lo ayudaran en el puesto; por otra parte; la socialización por eliminación se da cuando se suprimen características del nuevo que resultan contraproducentes al puesto. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se En el Proceso de selección; se da inicio a la socialización donde el candidato obtiene información de cómo funciona la organización y cómo se comportan las personas dentro de ella. 2. El Contenido del puesto; debe contener tareas graduales interesantes que supongan un desafío para el nuevo; así el experimentara expectativas positivas e interiorizara las normas de desempeño. 3. El supervisor como tutor; tendrá que ser eficiente en la recepción y dirección del nuevo, para que este sienta comunión con la organización y vea positiva la imagen de la compañía. Las funciones que cumple el tutor son: <ul style="list-style-type: none"> -transmitir una dirección clara de la tarea a realizar. -proporcionar información técnica sobre la manera de ejecutar la tarea. -negociar con el nuevo las metas y resultados a alcanzar. -brindar la nueva retroalimentación acerca de su desempeño. 4. El Equipo de trabajo; es el responsable de la integración del nuevo e influye en las creencias y actitudes de los individuos en referencia a la organización y su forma de comportamiento. 5. El Programa de integración o inducción; busca familiarizar al nuevo con la cultura y estructura organizacional, productos y servicios y objetivos organizacionales. La duración del programa dependerá del puesto e intensidad de socialización que se busque; para lo que generalmente el nuevo recibe el “manual del colaborador de la organización”

Fuente: Elaboración propia tomando como referencia en Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano (3ª ed.), Distrito Federal, México: McGraw-Hill. p.188

Figura 24. Manual del colaborador de una organización

<ul style="list-style-type: none"> ● Mensaje de bienvenida ● Historia de la organización ● Usted y su futuro ● Lo que debe saber: <ul style="list-style-type: none"> ○ Horario de Trabajo ○ Periodos de descanso ○ Faltas al trabajo ○ Registros y controles ○ Días de paga ○ Prevención de accidentes ○ Utilización de teléfonos ○ Supervisión ○ Lugar de trabajo ○ Lugares de utilización y movimiento 	<ul style="list-style-type: none"> ● Sus prestaciones: <ul style="list-style-type: none"> ○ Vacaciones y descanso semanal ○ Días feriados ○ Seguro de vida de grupo ○ Asistencia médico hospitalaria ○ Estacionamiento y transporte ○ Programa de entrenamiento ○ Plan de sugerencias ○ Planes de seguridad social ○ Servicio social ● Prestaciones especiales para usted <ul style="list-style-type: none"> ○ Sindicatos ○ Planes educativos ○ Restaurante y café ○ Gimnasio recreativo
---	---

Fuente: Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano (3ª ed.), Distrito Federal, México: McGraw-Hill. P.191

Según Chiavenato (2009) el Programa De Orientación; debe cumplir los siguientes objetivos:

- Para Reducir la ansiedad de las personas; generado por el temor a fallar en el trabajo; el colaborador debe recibir orientación de otros colaboradores antiguos.
- Reducir la rotación inicial; ocasionada porque los nuevos se sienten ineficientes o no necesitados o deseados por medio de la orientación eficaz.
- Se Ahorra tiempo; en la realización del trabajo e integración del nuevo ganando eficiencia mediante, la orientación de compañeros y supervisores.
- Los nuevos acarician expectativas realistas; mediante el programa de orientación, se enteran de los valores de la organización y lo que se espera de ellos.

Figura 25. Los puntos principales de un programa de socialización

Asuntos organizacionales	<ol style="list-style-type: none"> 1. La misión y los objetivos globales de la organización 2. Las políticas y directrices de la organización 3. La estructura de la organización y sus unidades organizacionales 4. Productos y servicios ofrecidos por la organización 5. Reglas y procedimientos internos 6. Procedimientos de seguridad en el trabajo 7. Distribución física de las instalaciones que utilizara el nuevo miembro.
Beneficios ofrecidos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Horario de trabajo, de descanso y para comer 2. Días de paga y de adelantos salariales 3. Programa de prestaciones sociales que ofrece la organización
Relaciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presentación con los superiores y compañeros de trabajo.
Deberes del nuevo participante	<ol style="list-style-type: none"> 1. Responsabilidades básicas confiadas al nuevo trabajador. 2. Visión general del puesto 3. Tareas 4. Objetivos del puesto 5. Metas y resultados que se deben alcanzar

Fuente: Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano (3ª ed.), Distrito Federal, México: McGraw-Hill. P.191

Empowerment

El cambio cultural y de comportamiento de las personas traducido en iniciativa personal se da gracias al facultamiento o Empowerment. Según Chiavenato (2009) afirma “Empowerment quiere decir otorgar poder, autoridad y responsabilidad a las personas para que sean más activas y proactivas dentro de la organización” (p.194). Al convertirse las personas en asociadas de la organización asumen responsabilidades (Chiavenato, 2009) como:

- Responsabilidad por la excelente producción de la tarea; por el trabajo con ahínco y placer efectuado.
- Responsabilidad por la mejora continua del trabajo.
- Orientación hacia metas que se deben alcanzar; el trabajo como un medio para alcanzarlas.
- Enfoque en el cliente interno y externo; la red de conexiones y la creación de valor beneficiara al cliente externo.
- Actividad en grupo y en equipo; crea sinergia y apoyo mutuo.
- Enfoque en la misión y visión.
- Acción que se traduce en agregar valor, para el cliente, el colaborador y la organización.

Figura 26. Las bases del Empowerment o facultamiento en la toma de decisiones



Fuente: Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano (3ª ed.), Distrito Federal, México: McGraw-Hill. P.195

DIMENSION 3: RECOMPENSAR A LAS PERSONAS

(Chiavenato, 2009) menciona que recompensar a las personas es uno de los principales procesos administrativos del área de recursos humanos, “ya que constituyen los elementos fundamentales para incentivar y motivar a los trabajadores de la organización, siempre que los objetivos organizacionales sean alcanzados y los objetivos individuales sean satisfechos” (p.278)

Las organizaciones desarrollan sistemas de recompensas, retribución, premio, reconocimiento o incentivo por los servicios o desempeño (Chiavenato, 2009) de los colaboradores en la organización en pro de alcanzar los objetivos organizacionales aumentando así la rentabilidad de la organización. Provocando efectos directos en su capacidad de atraer, retener y motivar a los trabajadores; sin embargo las recompensas recaen en costos laborales por lo mismo resulta de suma importancia la administración del sistema de recompensas (Chiavenato, 2009).

Con el enfoque tradicional predomina el homo economicus, donde el trabajador dirige su accionar solo por incentivos económicos, salariales y materiales (Chiavenato, 2009) no teniendo esta iniciativa propia haciendo uso de procesos estandarizados, donde su remuneración está basada en el tiempo y no en su rendimiento ni mucho menos tomándose en cuenta sus intereses particulares ni diferencias individuales.

El enfoque moderno está orientado por el hombre complejo; es decir el hombre es dinámico y pensante, tiene intereses propios y necesidades de realización personal, por lo que está motivado por una serie de incentivos, salarios, objetivos y metas que alcanzar buscando siempre la satisfacción en el puesto y en la organización. En este punto la remuneración se sustenta en metas y resultados que debe alcanzar con enfoque en el desempeño futuro y valores variables y flexibles. (Chiavenato, 2009)

DIMENSION 4: DESARROLLO DE PERSONAS

Chiavenato, 2009) menciona que “los procesos de desarrollo de las personas tienen una estrecha relación con la educación, debido a que las personas tienen la increíble capacidad de aprender y desarrollarse” (p.366)

Para Chiavenato (2012) desarrollar a las personas es más que proporcionarles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas para que sean eficientes, es brindarles las fuentes y educarlos para que enriquezcan su personalidad humana (brindándoles información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos y de este modo cambien sus hábitos, comportamientos y sean más eficaces en lo que hacen).

El proceso de desarrollo engloba a la capacitación y desarrollo de las personas como factor de aprendizaje nivel individual y el desarrollo organizacional (DO) como la forma en que las organizaciones aprenden y se desarrollan con el cambio e innovación.

Figura 27. Los estratos del desarrollo



Fuente: Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano (3ª ed.), Distrito Federal, México: McGraw-Hill.

Con el enfoque tradicional predomina el modelo causal, donde solo se capacita por necesidad u oportunidad (Chiavenato, 2009) para solucionar un problema con visión a corto plazo donde las personas no son consultadas en este proceso y se mantiene el statu quo.

El enfoque moderno es un modelo planificado partiendo como base en la cultura, es intencional y busca englobar a todos los individuos anticipándose a las necesidades que tiene la organización puesto que tiene una visión de largo plazo con miras hacia el futuro basadas en el consenso del colectivo de los colaboradores.

DIMENSION 5: RETENER A LAS PERSONAS

El proceso de retener a las personas significa mantenerlos satisfechos y motivados asegurándoles las condiciones físicas, psicológicas y sociales necesarias para su desarrollo y permanencia con compromiso y sentido de identidad con la organización (Chiavenato, 2009) afirma que “La organización viable es aquella que no solo consigue captar y aplicar en forma conveniente sus recursos humanos, sino que también los mantiene satisfechos, a largo plazo, dentro de la organización” (p.440).

En un modelo tradicional, es rígido (Chiavenato, 2009) que ve a las personas como recursos a los que se le impone órdenes de cumplimiento imperativo y disciplina, autodeterminación basado en normas estrictas, dejando de lado el hecho de que “las personas están dotadas de personalidad, expectativas, objetivos personales e historias particulares” (Chiavenato, 2011, p.54).

El modelo moderno del proceso de retener está orientado por la autodeterminación y realización personal el mismo que da libertad y autonomía a los colaboradores privilegiando sus diferencias y diversidad, mediante un manejo con flexibilidad y orientada por la motivación de las personas (Chiavenato, 2009).

❖ Relaciones Con Los Empleados

Las personas adquieren vital importancia en sentido de que resulta necesario el alineamiento de las mismas, su desempeño y competencias con las estrategias y metas de la organización; solo así se podrá tener éxito en una unidad o en la organización en su conjunto (Chiavenato, 2009). “Todo ello requiere adaptación e integración al contexto de la organización” (Chiavenato, 2009, p.444).

Estilos de administración

La disciplina y la motivación se deriva de los supuestos implícitos y explícitos de la naturaleza de las personas; son estos supuestos lo que ejercen influencia en la administración (Chiavenato, 2009).

Según McGregor existen dos conjuntos de supuestos llamados:

- **Teoría X**

Esta visión miope, negativa y estereotipada (Chiavenato, 2009) reduce a las personas como recursos inertes que deben ser explotados; manipulados, coaccionados e infundirle temor para que realicen su trabajo.

Con esta teoría el trabajo es impuesto y la motivación extrínseca mediante la remuneración, control y medidas de seguridad; las recompensas cubren necesidades humanas de escala baja como: de seguridad y fisiológicas (según Maslow) y factores higiénicos (según Herzberg). De este modo el trabajo se esquematiza, fragmenta y simplifica mediante rutinas, reglas estrictas, líneas de autoridad, mando jerárquico y supervisión.

- **Teoría Y**

Es una visión más abierta y humana de las personas y de la actividad laboral (Chiavenato, 2009) que resalta que las personas tienen un cúmulo de recursos que pueden ser explotados por medio de una administración adecuada que respete a las personas con sus diferencias individuales, su gusto por el trabajo agradable y su interés en tener voz activa y formular objetivos en la organización.

Con esta teoría las recompensas cubren necesidades humanas de escala alta como: de autorrealización, de estima y sociales (según teoría motivacional de Maslow) y factores motivacionales (según Herzberg). Es así que encuentran en el reconocimiento, la autenticidad y los valores, fundamentales y la libertad y autonomía sagradas que dan como resultado la contribución en una vida organizacional con condiciones de realización personal y satisfacción de las personas (Chiavenato, 2009).

Figura 28. Los supuestos de la teoría X y la teoría Y de McGregor sobre la naturaleza humana.

<i>Teoría X</i>	<i>Teoría Y</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>La persona promedio siente un desagrado inherente por trabajar y trata de evitar el trabajo a toda costa.</i> • <i>Como a las personas no les gusta trabajar, se les debe coaccionar, controlar, dirigir y amenazar con sanciones para que se esfuercen por alcanzar los objetivos de la organización.</i> • <i>La persona promedio prefiere que se le dirija, busca evitar las responsabilidades, tiene poca ambición y desea la seguridad por encima de todo.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>La aplicación del esfuerzo físico o mental en el trabajo es algo tan natural como jugar o descansar.</i> • <i>A las personas les gusta dirigirse y controlarse para alcanzar los objetivos con los que están comprometidas.</i> • <i>El comportamiento por alcanzar objetivos está en función de las recompensas asociadas a su consecución</i> • <i>La persona promedio, dadas las condiciones adecuadas, no solo aprende a aceptar responsabilidades, sino que busca tener más.</i> • <i>La capacidad para ejercer un grado importante de imaginación, innovación y creatividad para la solución de los problemas de la organización está muy extendida (y no de forma limitada) entre la población.</i>

Fuente: Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3ª ed.), Distrito Federal, México: McGraw-Hill. p.445

Sistema Administrativo

Rensis Likert propone cuatro (4) estilos administrativos:

Sistema Autoritario-Coercitivo; estilo administrativo cerrado está sustentado en la desconfianza en los subordinados, los mismos que encuentran motivación en el miedo, amenazas y sanciones (Chiavenato, 2009). La toma de decisiones es centralizada y la información fluye verticalmente de abajo hacia arriba.

Sistema Autoritario-Benevolente; estilo administrativo con confianza condescendiente en los subordinados, los mismos que no se sienten con libertad para discutir sus trabajos y encuentran motivación en las recompensas y algunas sanciones reales o potenciales (Chiavenato, 2009). Las políticas son definidas por la cúpula de la organización, las decisiones son impuestas y la información es vertical de abajo hacia arriba.

Sistema Consultivo; sistema administrativo con confianza razonable en los subordinados, ellos sienten relativa libertad de expresión sobre sus trabajos y están motivados por recompensas, algunas sanciones y algo de participación (Chiavenato, 2009).

Las políticas genéricas y decisiones generales son tomadas por la cúpula de la organización, la información fluye descendente y ascendente y las decisiones específicas son delegadas a niveles más bajos.

Sistema Participativo; sistema administrativo más abierto con total confianza en los subordinados, ellos tienen total libertad de expresión relativo a su trabajo y están motivados por factores económicos mediante el sistema de remuneración con participación en establecimiento de objetivos, la información se da horizontal descendente y ascendente con absoluta aceptación, la que no se da en los otros sistemas administrativos (Chiavenato, 2009). La toma de decisiones es coordinada y repartida por toda la organización.

Figura 29. Sistema administrativo y la satisfacción de necesidades humanas

VARIABLE	SISTEMAS				
	1	2	3	4	5
Proceso de decisión					
Sistema de comunicaciones					
Relaciones interpersonales					
Recompensas y sanciones					

Fuente: Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano (3ª ed.), Distrito Federal, México: McGraw-Hill. p.446

Según Likert: a medida que el sistema administrativo se mueve del 1 al 4, las necesidades humanas tienden a quedar más satisfechas en el largo plazo, aumenta la productividad (Chiavenato, 2009) El (4) representa el principio de apoyo, con base en la excelencia e importancia en las personas.

Relaciones con los empleados

Los trabajadores problemáticos, son todos aquellos empleados que están sujetos a contingencias internas o externas como problemas personales, familiares, económicos o de salud (Chiavenato, 2009), los mismos que afectarán su desempeño y comportamiento laboral en general; por lo mismo, requieren de parte de los gerentes de línea, especial atención en su supervisión y seguimiento en pro de motivarlos y proporcionarle ayuda mediante el respeto y satisfacción de sus necesidades personales y familiares; en tal sentido resulta indispensable que las relaciones con los empleados sea la medula espinal de la filosofía de la organización.

Milkovich y Boudreau, citado por Chiavenato (2009) señala dentro de las decisiones tomadas para elaborar un programa de relaciones con los empleados se deben incluir:

- **Comunicaciones;** deben ser de doble vía, explicando la filosofía y solicitando sugerencias laborales.
- La Cooperación y compromiso; se obtiene al compartir el proceso de decisión y control de actividades con los trabajos.
- **La Protección;** se da cuando los trabajadores sienten que su lugar de trabajo es agradable y seguro, y la empresa cuida de su bienestar físico y psicológico.
- **La ayuda y apoyo;** se da cuando la organización responde a las necesidades especiales y expectativas de cada trabajador.
- **La Disciplina y conflicto;** se posibilita cuando la organización lidia adecuadamente con conflictos y a su vez tiene reglas disciplinarias.

Programas de propuestas; está diseñado para solicitar, estimular, evaluar e implantar las propuestas de los empleados que mejoren los resultados de la organización y en consonancia recompensar las más adecuadas (Chiavenato, 2009).

Estas propuestas siguen las siguientes directrices:

- Debe tener una comisión integrada por colaboradores de diversas áreas y niveles, que evalúen objetivamente las propuestas dando explicación de su aceptación o rechazo.
- Inmediata implementación de propuesta y recompensa publica al colaborador con comunicado en el boletín interno.
- Evaluación del beneficio o ahorro de la propuesta con otorgamiento porcentual del beneficio sobre el ahorro al trabajador.

Programas de reconocimiento; son diseñados para fomentar esfuerzo en alcanzar los objetivos de la organización; estos premios en pago o créditos son otorgados públicamente mediante ceremonia al colaborador por la aportación extraordinaria a la organización (Chiavenato, 2009).

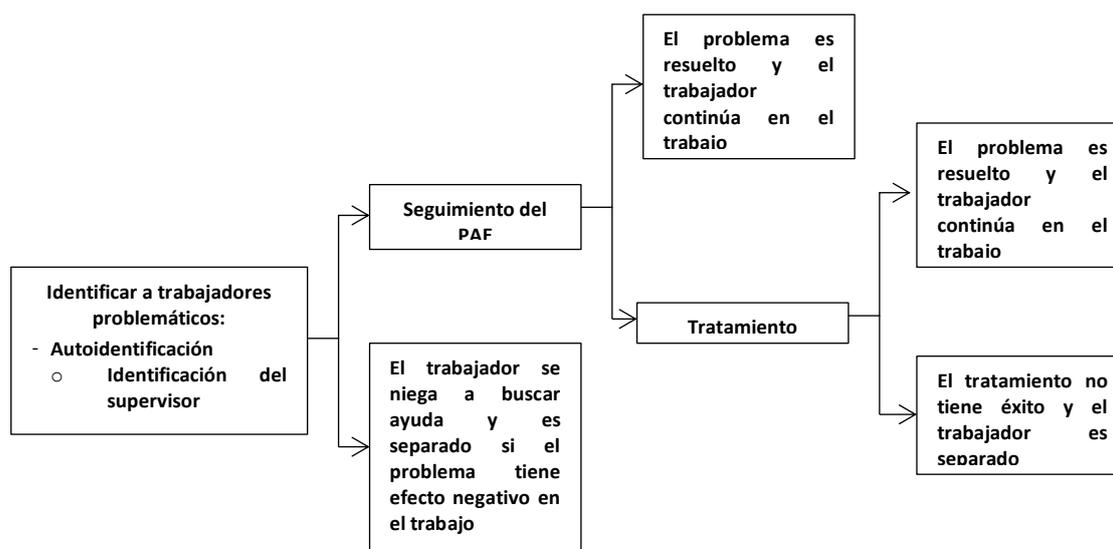
Programas de ayuda al colaborador o empleado PAE; existen para ayudar a resolver los problemas personales que tienen trabajadores, generalmente mediante asesoría interna cubierta por la empresa; este programa ayuda a no afectar negativamente el desempeño laboral. Chiavenato (2009) manifiesta que los problemas abordados son: personales en un 60% (financieros, legales, químicos, salud mental, familiares,

conyugales, personales, salud física) y en el trabajo en un 40% (remuneración y prestaciones, desempeño, políticas y procedimientos, relaciones interpersonales, asesoría sobre la carrera, transferencias y promociones; etc. Cabe destacar que la búsqueda de esta ayuda debe ser voluntaria y se debe contar con una política escrita y un coordinador del programa.

Síntoma de un trabajador problemático:

- Elevado ausentismo; principalmente los lunes y viernes, antes y después de los días feriados.
- Faltas injustificadas.
- Faltas frecuentes.
- Retrasos y salidas antes de horas.
- Altercados con los colegas.
- Negligencias que provocan problemas a otros trabajadores.
- Juicio precario de situaciones y decisiones equivocadas en el trabajo.
- Alta frecuencia de accidentes extraños en el trabajo.
- Paro y daños a maquinas debido a negligencias.
- Problemas menores con la ley.
- Mal aspecto personal

Figura 30. Árbol de decisiones de un programa de ayuda al empleado (PAE)



Fuente: Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano (3ª ed.), Distrito Federal, México: McGraw-Hill. p.450

DIMENSION 6: SUPERVISAR A LAS PERSONAS

Dejando de lado la concepción de controlar se da paso a la supervisión como seguimiento de las operaciones que buscan alcanzar objetivos ciñéndose a planes y estrategias; en tal sentido el área de RH surge de staff pues diseña sistemas para reunir y obtener datos e información de tiempo real, lo mismo que abastecerán al sistema de información administrativa para la oportuna toma de decisiones de la gerencia de línea (Chiavenato, 2009).

El enfoque tradicional es el manifiesto de la teoría X; de control externo y rígido sobre el comportamiento de los individuos basado en la fiscalización y vigilancia mediante el cumplimiento de un código de disciplina y sistema de castigos y sanciones (Chiavenato, 2009).

El modelo moderno representa a la teoría Y, el mismo que se basa en el autocontrol y la flexibilidad otorgando a las personas y grupos de trabajo autonomía y libertad en las decisiones, descentralizándose la toma de decisiones de la gerencia de línea y equipos de trabajo; con el estilo democrático y participativo se logra dar dinamismo y frescura a la organización, así como e innovación y creatividad en el trabajo. (Chiavenato, 2009).

TEORIAS DE GTH

HISTORIA DE ARH

Los recursos humanos, como tal se originan a consecuencia del impacto de la revolución industrial a mediados del siglo XVII y comienzo del siglo xx con el nombre de relaciones industriales, el mismo que mediaba y articulaba capital y trabajo entre las personas y las organizaciones, por el conflicto que surgía entre los mismos debido a la diferencia de objetivos (individuales y organizacionales).

Según la siguiente cronología se aprecia la evolución histórica de la Gestión del Talento Humano (GTH)

- 1927 : Nace el término de relaciones humanas con la teoría de relaciones humanas de Elton Mayo, el cual se basa en el hecho de que los trabajadores son criaturas sociables con sentimientos, deseos y temores, por lo que el

comportamiento en el trabajo conviene de factores motivacionales derivados de necesidades, las cuales son satisfechas mediante grupos sociales (Chiavenato,2014).

- 1950 : La administración de personal se enfocó en la administración de personas de acuerdo a la legislación laboral evitando conflictos de intereses.
- 1960 : Dada la obsolescencia del enfoque de 1950, se da el nuevo paradigma orientado a ver a las personas como recurso fundamental, es decir el único capital vivo e inteligente del cual cuenta una organización para su éxito.
- 1970 : Nace el término de recursos humanos, como personas que desempeñan determinadas actividades en pro del cumplimiento de los objetivos organizacionales, por lo mismo deben ser administrados de acuerdo a las necesidades de la organización.

Considerar a los individuos de esa manera no es más que cosificarlos, estandarizarlos y uniformar su papel en las organizaciones. Hoy en día, las personas ya no son recursos o activos de la compañía, sino socios capaces de proporcionar vida y éxito a la organización. (Chiavenato, 2011, p.3)

EVOLUCION HISTORICA DE LOS RECURSOS HUMANOS

La era de la información de 1950 a la actualidad, periodo de cambios vertiginosos orientados por las NTIC (Nuevas Tecnologías de la Información y de la Comunicación, es la evolución de las TIC por obsoletas, y más acordes a la era del conocimiento) genero desarrollo imprescindibles transformando el mundo en una aldea global, con la información en tiempo real al alcance de todos y de respuesta inmediata, se hizo indispensable para la supervivencia de las organizaciones, es en este contexto donde nacen las organizaciones virtuales; donde el: capital financiero no es tan importante como el conocimiento, los procesos importan más que los órganos (departamento y divisiones), los cargos, productos y servicios cambian y redefinen en función a los cambios del ambiente y la tecnología y necesidades. (Chiavenato, 2002).

Figura 31. *Las tres etapas de las organizaciones en el transcurso del siglo XX*

	INDUSTRIALIZACIÓN CLÁSICA 1900-1950	INDUSTRIALIZACIÓN NEOCLÁSICA 1950-1990	ERA DE LA INFORMACIÓN DESPUÉS DE 1990
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PREDOMINANTE	Funcional, burocrática, piramidal, centralizada, rígida e inflexible. Énfasis en las áreas	Matricial y mixta. Énfasis en la departamentalización por productos, servicios u otras unidades estratégicas de negocios.	Fluida y flexible. Totalmente descentralizada. Énfasis en las redes de equipos multifuncionales.
CULTURA ORGANIZACIONAL	Teoría X. Orientada al pasado, a las tradiciones y a los valores. Énfasis en el mantenimiento del statu quo. Valor a la experiencia.	Transición. Orientada al presente y a lo actual. Énfasis en la adaptación al ambiente.	Teoría Y. Orientada al futuro. Énfasis en el cambio y en la innovación. Valora el conocimiento y la creatividad.
AMBIENTE ORGANIZACIONAL	Estático, previsible, pocos cambios y graduales. Pocos desafíos ambientales.	Intensificación de los cambios, que se dan con mayor rapidez.	Cambiante, imprevisible, turbulento.
MODO DE TRATAR A LAS PERSONAS	Personas como factores de producción inertes y estáticos, sujetos a reglas y reglamentos rígidos que los controlen.	Personas como recursos organizacionales que necesitan administrarse.	Personas como seres humanos proactivos, dotados de inteligencia y habilidades, que deben motivarse e impulsarse.
VISIÓN DE LAS PERSONAS	Personas como proveedoras de mano de obra.	Personas como recursos de la organización.	Personas como proveedoras de conocimiento y competencias.
DENOMINACIÓN	Relaciones industriales	Administración de Recursos Humanos.	Gestión del Talento Humano.

Fuente: Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. Distrito Federal (9ª ed.), México: McGraw-Hill.

Figura 32. Los cambios y las transformaciones del área de RH.

Era de la industrialización clásica (De 1900 a 1950)	Era de la industrialización neoclásica (de 1950 a 1990)	Era del conocimiento (Después de 1990)
<ul style="list-style-type: none"> - Inicio de la industrialización y formación del proletariado - Transformación de las oficinas en las fabricas -Estabilidad, rutina, mantenimiento y permanencia -Adopción de las estructuras tradicionales y de la departamentalización funcional y divisional -Modelo mecanicista, burocrático, estructuras altas y amplitud de control - Necesidad de orden y rutina 	<ul style="list-style-type: none"> - Expansión de la industrialización y del mercado de candidatos - Aumento del tamaño de las fabricas y del comercio mundial -Inicio del dinamismo del ambiente: inestabilidad y cambio - Adopción de estructuras híbridas y de nueva soluciones organizacionales - Modelo menos mecanicista, estructuras bajas y amplitud de control más estrecha - Necesidad de adaptación 	<ul style="list-style-type: none"> - El mercado de servicios supera al mercado industrial - Adopción de unidades de negocios para sustituir a las organizaciones grandes - Extremo dinamismo, turbulencia y cambio - Adopción de estructuras orgánicas y adhocráticas - Modelos orgánicos, ágiles, flexibles y cambiantes - Necesidad de cambios
<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Departamento de personal</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Departamento de Relaciones Industriales</div> </div> <p style="text-align: center;"><i>Personas como mano de obra</i></p>	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Departamento de Recurso Humanos</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Departamento de gestión del Talento Humano</div> </div> <p style="text-align: center;"><i>Personas como recursos humanos</i></p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Equipos de gestión del talento humano</div> <p style="text-align: center;"><i>Personas como asociadas</i></p>

Fuente: Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano (3ª ed.), Distrito Federal, México: McGraw-Hill.

CAPITAL INTELECTUAL (CI)

En la sociedad del conocimiento según Galbraith el capital intelectual (CI) es acción intelectual, por lo que es considerado una forma de creación de valor así como un activo, el mismo que existió en las empresas que generan plusvalía por tener estos activos intangibles como: “excelentes relaciones con el cliente, proveedor, inversionista, entidades financieras, óptima capacidad organizacional, trabajo orientado a la innovación, conocimiento y pericia puesta en práctica por los miembros de la empresa” (, , p.). Es esta la diferencia del valor de mercado de una empresa con respecto al monto de sus activos netos. El capital intelectual cambió la manera de hacer negocios, transformó la economía haciéndola más competitiva dándole mayor calidad a los productos y servicios generando así mayor satisfacción en el cliente y añadiendo valor y creando ventaja competitiva en una empresa.

Johnson, citado por Edvinsson y Malone (1998) señala que el CI está constituido por todos aquellos conocimientos o ideas que poseen los miembros de una empresa y que son puestos en práctica para contribuir a darle ventajas competitivas dentro del mercado en que se desenvuelve.

Entonces, ¿por qué es importante generar capital intelectual en una organización?; su importancia radica en el hecho de que el conocimiento es la esencia de todo lo que se fabrica, se construye, se compra y se vende en el mundo; y es el capital intelectual el que lo genera, por eso administrarlo y medirlo se vuelve esencial para las empresas que buscan obtener el mejor personal, la mejor tecnología, en suma, la mejor organización que genere valor oculto.

Se genera CI en los colaboradores, en la estructura y en los clientes; según estos factores el capital intelectual se divide en:

- **Capital humano**

Roos (2001), señala que “las personas generan capital para la empresa a través; de su competencia, pericia y educación, en su actitud hacia el trabajo y en su agilidad intelectual mediante su capacidad de innovación al pensar en los problemas, la actitud que le da a la misma y alcanzar soluciones distintas e innovadoras”. El capital humano contempla a talentos y el contexto.

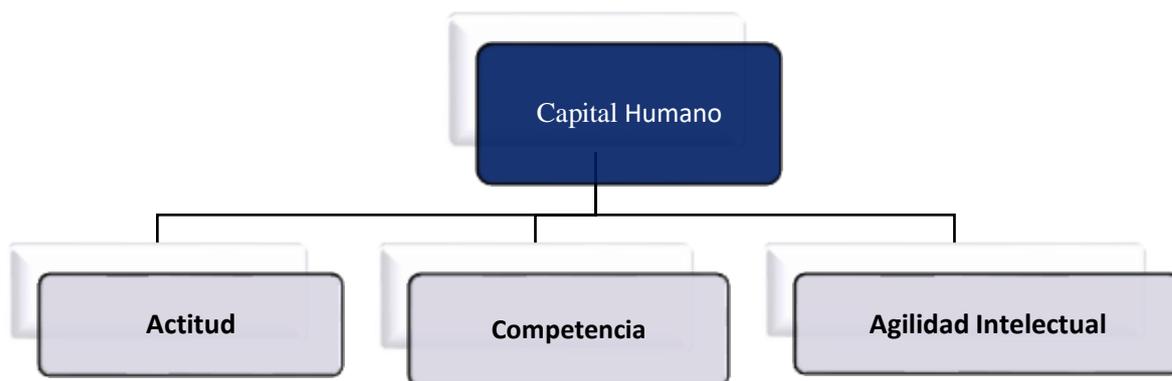
- **Capital Estructural u Organizacional**

Son todos los elementos de tipo organizativo interno (bases de datos, cuadros de organización, manual de procesos, elementos que proteja la propiedad intelectual, estrategia, cultura, estructura, sistemas, rutinas y procedimientos), puestas en práctica para desempeñar las funciones de manera óptima, es decir todo lo que cuyo valor es superior al material. En otras palabras, se dice que el capital organizacional busca envasar al capital humano, para que este pueda ser utilizado y general valor constantemente.

- **Capital cliente o relacional**

Son las acciones que la organización emprende para fortalecer sus relaciones con (clientes, proveedores, inversionistas, entidades financieras), sin embargo, para llegar hasta este punto es necesario contar previamente con el capital humano y capital estructural.

Figura 33. El Capital Humano



Fuente: Román, N. (2005). Capital Intelectual – Generador de Éxito en las Empresas. *Visión Gerencial*, 3(2), 67-78.

Figura 34. Capital Intelectual



Fuente: Román, N. (2005). Capital Intelectual – Generador de Éxito en las Empresas. *Visión Gerencial*, 3(2), 67-78.

TALENTO HUMANO

No todas las personas son talentos, el talento es una cualidad de transcendencia mayor, puesto que ello implica a personas valoradas por su diferencial competitivo. Chiavenato (2009) el cual engloba cuatro características para la competencia individual:

- Conocimiento; es el aprendizaje continuo y sin cesar.
- Habilidad; es el conocimiento tangible es decir la transformación del conocimiento en práctica.
- Juicio; es la capacidad de saber analizar cada situación de acuerdo al contexto basándose en información con espíritu crítico se juzgan los hechos y ponderan prioridades.
- Actitud; es la predisposición que se le pone a las cosas para hacer que ocurra, la actitud emprendedora alcanza y supera metas, asume riesgos, es un atrevido y audaz agente de cambio que agrega valor y excelencia a los resultados.

CAPITAL HUMANO = TALENTO + CONTEXTO

- Talento: individuos dotados de conocimientos, competencias, habilidades enmarcadas en un contexto que le de libertad, autonomía y cobertura para expandirse.
- Contexto: es el ambiente interno que hace que los talentos florezcan y crezcan, sin el contexto el talento está destinado a la extinción.

Aspectos del Contexto:

- Arquitectura organizacional con diseño flexible, integrador y división de trabajo (coordinación y flujo de procesos integral)
- Cultura organizacional democrática y participativa (inspira confianza, compromiso, satisfacción, espíritu de equipo y cultura en basa a la solidaridad).
- Estilo de administración con liderazgo y coaching basada en la descentralización del poder, delegación y atribución de facultades (Empowerment) Chiavenato (2009).

Figura 35. La composición del talento humano.



Fuente: Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano (3ª ed.), Distrito Federal, México: McGraw-Hill.

2.2.2. VARIABLE CORRELACIONAL 2: CLIMA LABORAL

DEFINICIONES DE CLIMA LABORAL (CL)

Existen varios conceptos de Clima laboral, por lo que se abordara los más importantes:

- Brunet, (1987) afirma que el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por Gellerman en 1960. Este concepto estaba influido por dos grandes escuelas de pensamiento: la escuela de Gestalt y la escuela funcionalista:
 - a) Según la escuela de Gestalt los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo. Es así que el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno.
 - b) Según la escuela funcionalista formula que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

Como resultado el clima organizacional puede ser definido de 3 maneras:

- por la medida múltiple de los atributos organizacionales
 - por la medida perceptiva de los atributos organizacionales
 - por la medida perceptiva de los atributos individuales
- Schein, (citado por Davis,1991) menciona que el ambiente organizacional, a veces llamada atmósfera o cultura organizacional, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros.
 - Para Chiavenato (1992) el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo, menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se superponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

- Para Seisdedos (1996) se denomina clima organizacional al conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos. Dice que lo importante es cómo percibe el sujeto su entorno, independientemente de cómo lo perciben otros, por lo tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización.
- Rodríguez, (1999) expresa que el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.
- Anzola (2003) opina que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.
- Méndez Álvarez (2006) se refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.
- Chiavenato (2011) hace referencia al ambiente interno entre los miembros de la organización, y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes. El término clima organizacional se refiere de manera específica a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional; es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en sus integrantes.

Es favorable cuando satisface las necesidades personales de los integrantes y elevada moral y por lo contrario es desfavorable cuando frustra las necesidades. En realidad, el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y, a su vez, este último incluye en el primero.

En síntesis y de acuerdo a las definiciones mencionadas, podemos definir al clima organizacional como las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, etc. Es importante recordar que la percepción de cada colaborador es distinta en función del tipo de profesión o del nivel jerárquico que ocupe y ésta determina su comportamiento en la organización por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra.

Haciendo otra acotación, el clima constituye la personalidad de una organización, por lo mismo contribuye a la imagen que esta proyecta a sus clientes internos y externos.

DIMENSIONAMIENTO

No existe definición unánime aceptada sobre el concepto de clima laboral (CL), para Dessler, (1979) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término de clima organizacional, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

En la actualidad el clima organizacional está siendo definido como la medida perceptiva de los atributos organizacionales, de tal manera la percepción del medio de trabajo sirve de referencia mediante el cual el empleado interpreta las demandas de su medio de trabajo y escoge los comportamientos que debe adoptar, como también la estructura y los procesos organizacionales.

Con esta aclaración, se orientará el clima laboral como “las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y que pueden afectar su productividad y eficiencia” (Brunet, 2004, p.54).

Según (Palma,2004, p.22) Clima organizacional, se refiere a la percepción de los trabajadores con respecto a la institución en que labora. Guillen y otros (citado en Palma, 2004) mencionan que la realidad psicosocial se convierte en el factor de influencia y funciona como variable moderadora entre estructuras y procesos de la organización y comportamientos individuales. El clima organizacional refleja la interacción entre caracteres personales y organizacionales debido a que dependen de

las interacciones y demás experiencias que se tenga con la empresa (Palma, 2004, p.23).

Palma (2004)'' El clima organizacional se deriva de los siguientes factores:

- Liderazgo y prácticas de dirección; tipos de supervisión (autoritaria, participativa, etc.)
- Sistema formal y estructura de organización (sistemas de Comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.)
- manejo de las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivos, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.)'' (p.24)

Ahora bien, en relación al dimensionamiento, como ya se sabe, para efectos del presente estudio, se utilizará la división que mejor recoge las percepciones del trabajador, elaborada por Mg. Sonia Palma Carrillo:

- **Dimensión de autorrealización:** Es la percepción del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezcan el desarrollo personal y profesional en relación a la tarea y con perspectiva de futuro.
- **Dimensión de involucramiento laboral y compromiso:** Es la identificación del individuo con los valores organizacionales y el compromiso para el cumplimiento y desarrollo de la organización
- **Dimensión de apoyo del supervisor:** es el implicamiento del supervisor dentro de las tareas de los colaboradores a modo de apoyo y orientación para el buen desempeño diario.
- **Dimensión de Comunicación:** Es la percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información pertinente al funcionamiento interno de la empresa de manera óptima.
- **Dimensión de condiciones laborales:** Significa el reconocimiento de qué empresa provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales indispensables para el cumplimiento de las tareas; por ejemplo, la remuneración y La disposición de tecnología que facilita el trabajo (Palma, 2004, p.5)

DIMENSION 1: AUTORREALIZACIÓN

Maslow, 1950 (citado en Vinueza,2017) manifiesta que la autorrealización es “El impulso por convertirse en lo que uno es capaz de ser. el crecimiento y desarrollo de potencial propio”. (p.19)

Es la necesidad humana más elevada, motiva al individuo a emplear su propio potencial y a desarrollarse continuamente a lo largo de su vida; la autorrealización puede ser insaciable en el sentido de que, sin importar cuan complacida este, siempre deseara más (Chiavenato, 2011).

(Vinueza,2017) refiere que la autorrealización está “integrada por las sub-escalas de compromiso, cohesión y apoyo del supervisor”. (p.19) mientras que para Chiavenato (2011) Manifiesta que se relaciona con la autonomía, independencia, control de sí mismo, competencia y plena realización del potencial, la virtud que cada persona posee y plena utilización de sus talentos.

Autorrealización personal es el camino de la búsqueda personal mediante el cual se alcanza la complacencia de sentirse realizado, por lo mismo es dinámico y constante por su sentido de desarrollo personal y mejoramiento continuo.

DIMENSION 2: INVOLUCRAMIENTO LABORAL Y COMPROMISO

Guthrie J., 2009 (como se citó en Vinueza, 2017) Manifiesta que es el “grado en que los empleados están interesados e involucrados en sus tareas. El involucramiento del personal surge como resultado de crear las condiciones necesarias para ello y de fomentar acciones para su desarrollo. Entre estas áreas encuentran la compensación por resultados, compensar habilidades, compensar trabajo en equipo, promociones y reubicación de personal, reconocer el entrenamiento, habilidades, e instaurar programas internos de capacitación, actitudes”. (p.20)

DIMENSION 3: APOYO DEL SUPERVISOR

Chiavenato, 2011 (citado por Vinueza, 2017) menciona que “Se refiere al grado en el cual la dirección apoya a los empleados y los anima a colaborar entre ellos”. (p.20). La supervisión es una actividad técnica y especializada que tiene como fin utilizar racionalmente los factores que hacen posible la realización de los procesos de trabajo: las actividades, tareas o innovaciones que realiza el hombre, la materia prima, maquinarias y equipos, herramientas, dinero, entre otros elementos sin los cuales no se podría satisfacer las necesidades de los consumidores (Vinueza, 2017, p,21).

Para Vinueza (2017) “supervisar efectivamente requiere significa planificar, organizar, dirigir, ejecutar y retroalimentar”. (p.22).

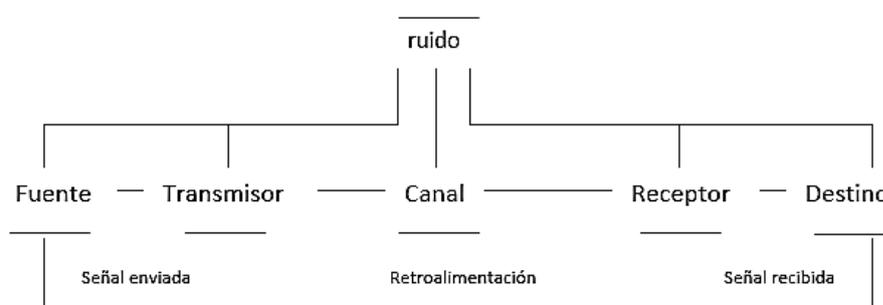
DIMENSION 4: COMUNICACIÓN

Chiavenato (2011) “se define como el proceso por el cual se transmite información y significados de una persona a otra. Asimismo, es la manera de relacionarse con otras personas a través de ideas, hechos y valores. Las organizaciones no existen ni operan sin comunicaciones; esta es una red que integra y coordina sus partes”. (p.50).

Sin comunicación no se podría transmitir pensamientos, sentimientos y conocimientos entre dos personas que se relacionan entre si continuamente en un ambiente.

En toda comunicación existen por lo menos dos individuos; uno que envía el mensaje y otro que recibe y comprende la información que le enviaron. Sin comprensión no existe comunicación. (Chiavenato,2011).

Figura 36. Sistema de Comunicación



Fuente: Chiavenato, I. (2011).). Administración de Recursos Humanos. Distrito Federal (9ª ed.), México: McGraw-Hill.

DIMENSION 5: CONDICIONES LABORALES

Según (Palma, 2004) es el “Reconocimiento De que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas”. (p.6)

Navarro, (2008) “Dentro de este grupo se incluye el dinero o remuneración, la estabilidad en el empleo, la posibilidad de promocionar, las condiciones de trabajo, la posibilidad de participar y el ambiente social del trabajo” (p.20).

- Las condiciones de trabajo, son todas las circunstancias relevantes para el desempeño del trabajo; como: disponibilidad de recursos, condiciones físicas del trabajo (iluminación, espacios, ventilación, ubicación, etc.) y la regularidad de horarios (Navarro, 2008)
- (Navarro, 2008) La estabilidad en el empleo, significa tener un trabajo fijo y estable, a su vez aporta la sensación de competencia, y contribución al sentir de que por medio de este el trabajador aporta algo a la sociedad y de que puede planificar su vida fuera del trabajo. Este factor puede ser crítico de acuerdo a la temporalidad del empleo en cuestión.
- El dinero es el resultado del trabajo, mediante cuales se pueden obtener bienes y así mismo otorga estatus y prestigio social.
- La posibilidad de ascender y promocionar, es muy apreciada porque se asocia a un mayor estatus laboral y social, al reconocimiento empresarial de las aptitudes, esfuerzos y habilidades de la persona y a su vez a mayores ingresos económicos. La promoción puede satisfacer el deseo de desarrollo y crecimiento psicológico y suponer la posibilidad de llevar a cabo tareas más interesantes, tener mayor responsabilidad y autonomía en el trabajo (Navarro, 2008, p.21).
- La posibilidad de participar, según Navarro, 2008 representa el medio para desarrollarse como persona, aumentando las posibilidades de lograr objetivos empresariales y facilitar la implicación para su logro.
- El ambiente social del trabajo; menciona la posibilidad que ofrece el trabajo para satisfacer las necesidades de afiliación y contacto social. (Navarro, 2008).

TEORIAS DE CLIMA LABORAL (CL)

❖ **Clima Organizacional**

La definición de clima organizacional, varía según los autores que lo estudiaron en sus diferentes investigaciones.

Para Lewin (citado en Brunet, 1987, reimp.2014) “el comportamiento de un individuo en el trabajo se da en función de la persona implicada y de su entorno” (p. 11). Como se expresa en la siguiente formula: $C = f(P * E)$

❖ **satisfacción Laboral**

La satisfacción laboral o la insatisfacción laboral, están relacionadas con comportamientos y resultados de gran trascendencia para los individuos, la organización y la sociedad. Gamero (2003)

- **Consecuencias a escala Individual**

Según Gamero (2003) Sus consecuencias mantienen relación con la salud, la adopción de comportamientos de escape y el equilibrio entre los ámbitos laboral y no laboral, entre ellos:

- Salud Mental
- Longevidad
- Actitudes de “escape” o retirada
- satisfacción con la vida

- **Consecuencias a escala Organizacional**

La utilización de encuestas de satisfacción laboral y de actitudes por parte de empresas u organizaciones se debe en su mayoría a que las mismas suponen una herramienta útil para medir, según Gamero (2003)

“el nivel de moral de los empleados, comparar las actitudes de los trabajadores en relación a encuestas anteriores, detectar puntos débiles en la organización, prevenir problemas de personal” (p.11), entre otras de mayor impacto en la organización como:

- Abandono
- Absentismo
- Actividades de protesta
- Desempeño de la tarea (productividad)
- Comportamiento cívico en la organización
- Trabajo contra productivo

- Consecuencias a escala Social

La insatisfacción laboral tiene repercusión en la sociedad en el sentido de:

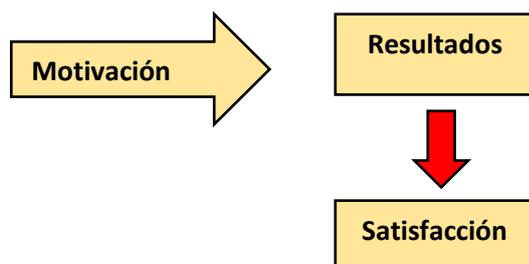
- Drenaje de recursos nacionales
- Menor contribución el producto nacional
- Aumento de costes y disminución de calidad
- Comportamiento político extremo
- Meta social

❖ La Motivación

Según Gamero, 2005 (Citado por Navarro, 2008) La motivación es un estado interno que activa o conduce a algo; es lo que da energía, dirige, encauza y sostiene las acciones y el comportamiento de los trabajadores

Motivación no es lo mismo que satisfacción laboral. Como muy bien diferencia Koontz y Heinrich, 1998 (Citado por Navarro, 2008) “La motivación implica un impulso hacia un resultado mientras que la satisfacción es el resultado ya experimentado”, al respecto Aguirre *et al.*, 2005 (Citado por Navarro, 2008) subraya que en ambos términos, “La motivación es anterior al resultado, ya que es lo que lleva a realizar la acción, y la satisfacción es posterior, puesto que es lo que se percibe como producto de haber realizado la acción” (Navarro, 2008, p. 16).

Figura 37. Diferencia entre motivación y satisfacción según Koontz y Wehrich (1998)



Fuente: Navarro, E. (2008). Aportación al estudio de la Satisfacción Laboral de los profesionales técnicos del sector de la construcción: una aplicación cualitativa en la Comunidad Valenciana. (Tesis de Doctorado). Universidad Politécnica de Valencia, España.

Teoría de Motivación - Bifactorial de Herzberg

▪ Factores Higiénicos o Extrínsecos

- **Política de la empresa:** son actitudes generales de la organización en su conjunto con respecto a la administración en su conjunto con respecto a la administración de sus recursos humanos. Son las políticas

generales de la empresa. Por ejemplo, el trabajo de por vida, una buena comunicación con el personal.

- **Supervisión:** es referente al estilo que adopta el jefe para llevar adelante su grupo. Puede ser adecuado o inadecuado.
- **Relaciones interpersonales:** relación del trabajador con sus compañeros, con sus supervisores, con sus subordinados, etc. Cuando hay un mal ambiente, la gente se siente a disgusto.
- **Condiciones de trabajo:** aquellas desde el punto de vista fisiológico. Si hay mala dirección, iluminación.
- **Sueldo:** puede llegar a ser motivante si está relacionado con la productividad (a destajo).
- **Seguridad:** tener un trabajo estable, normas claras de actuación

▪ **Factores Motivacionales o Intrínsecos**

Son las condiciones que rodean a la persona en su trabajo como condiciones físicas y ambientales del empleo como:

- **Normas de ascenso y calificación;** el sistema debe ser justo. Debe existir un manual de calificaciones que sea conocido por todo el personal.
- **Logro del personal,** se debe propiciar que las personas se sientan satisfechas con lo que han logrado. Para ello, se les debe asignar una tarea acorde con la capacidad de cada uno. Si le damos una tarea superior a sus posibilidades de frustra y se damos una inferior y subestimamos, se frustra.
- **Responsabilidad;** debe procurarse dar la posibilidad a cada empleado de asumir mayores responsabilidades. La tendencia actual en lo que se refiere a supervisión es procurar el autocontrol de las personas más que un control externo a las mismas.
- **Estructura administrativa;** se da cuando el grado de fragmentación es muy grande, se complican las comunicaciones. Si hay muchos

niveles se complica la comunicación y la coordinación dentro de la organización.

A esos efectos, se debe establecer cuál es el ámbito o área de control más conveniente. Estructura flexible. Mayor participación.

- **Supervisión;** la persona que tiene la autoridad formal debe estar capacitado para conducir a su personal, es decir, para orientarlo y capacitarlo. Si el supervisor no reúne las condiciones necesarias para liderar al grupo esto puede atentar contra la motivación es decir que supervisor debe tener un buen conocimiento del grupo a su cargo y aplicar el estilo de dirección apropiado.
- **Las comunicaciones;** muchos directivos piensan que no se debe tener informado al personal, pero la gente siempre desea saber qué es lo que está pasando en la organización. Si la comunicación no es buena surgen los rumores que enrarecen el ambiente (cuanta menos comunicación mayor rumor)
- **Reconocimiento;** es una de las fuentes más importantes de satisfacción personal que logra que el individuo sienta gusto con su trabajo y con su vida.

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

(A)

ACTITUD

Gamero (2005) sostiene que la actitud es un estado preparatorio, una condición previa del comportamiento integrada por tres componentes: el componente cognitivo (creencias, opiniones), el afectivo (emociones y sentimientos) y el conativo (intención de comportarse de determinada forma).

Hernández y cols (2014) definen a las actitudes como “evaluaciones generales (actitud favorable – positiva o desfavorable o negativa) que las personas tienen con respecto a una entidad en particular, como un objeto, un problema o una persona. Estas actitudes reflejan las evaluaciones generales del individuo de cada candidato. Se pueden medir en términos perceptuales”

ADECUACIÓN PERSONA-PUESTO

(Alles M. A., 2015) es la relación entre los conocimientos, la experiencia y las competencias que un puesto requiere, y los del ocupante de esa posición. (pág. 128)

ADMINISTRACION

Chiavenato (2011) afirma que “la administración constituye la manera de lograr que las cosas se hagan de la mejor forma posible, con los recursos disponibles, a fin de alcanzar los objetivos.” La administración incluye la coordinación de recursos organizacionales, (sean estos cooperativos o en conflicto) como personas, materiales, dinero, tiempo, espacio, etc. Hacia objetivos definidos para lograr las metas de manera eficaz y eficiente. (Chiavenato, 2011, p.80)

(B)

BUENAS PRÁCTICAS

Las buenas prácticas de recursos humanos; es la expresión que hace referencia a todas aquellas prácticas consideradas parámetro o estándar; entendiéndose como métodos de trabajo o modelos de gestión exitosos en muchas organizaciones (Alles, 2015)

(C)

CALIDAD DE VIDA LABORAL

Es el carácter positivo o negativo de un ambiente laboral, contribuyendo a la salud económica de la organización.

Chiavenato (2009) manifiesta que la calidad de vida en el trabajo representa el grado de satisfacción de las necesidades de los miembros de la empresa mediante su actividad en ella, determinándose mediante la satisfacción que el empleado siente con relación a las circunstancias que rodean sus actividades laborales.

COMPETENCIAS

Chiavenato (2009) define competencia como el repertorio de comportamientos con capacidad de integración, movilización y transferencia de conocimientos, habilidades, juicios y actitudes que generan valor económico y social para el individuo.

COMPETENCIA LIDERAR CON EL EJEMPLO

(Alles M. A., 2015) es la capacidad para comunicar la visión estratégica y los valores de la organización a través de un modelo de conducción personal acorde con la ética, y motivar a los colaboradores a alcanzar los objetivos planteados con sentido de pertenencia y real compromiso. Capacidad para promover la innovación y la creatividad, en un ambiente de trabajado confortable

COMPETENCIA DE MOTIVAR A OTROS

(Alles M. A., 2015) es la capacidad para fomentar en los demás una actitud permanente de superación, que se pone de manifiesto a través de un desempeño superior, en diferentes momentos y circunstancias. Implica involucrar a los colaboradores en la consecución de los objetivos organizacionales, identificar y conocer aquello que los estimula e inspira, sin descuidar la individualidad de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo (pág. 133).

COMPETENCIA DE AUTOMOTIVACIÓN

(Alles M. A., 2015) es la capacidad para actuar de manera constante con ansias de superación, que se pone de manifiesto a través de un desempeño superior en diferentes momentos y circunstancias. Capacidad para conocerse a sí mismo y así identificar aquello que lo estimula e inspira, según la situación o el momento en el cual se encuentra. Implica actuar involucrado en la consecución de los objetivos organizacionales y/o personales y/o comunitarios, etc. según corresponda (pág. 133).

COMPETENCIA CONDUCCION DE PERSONAS

(Alles M. A., 2015) es la capacidad para dirigir un grupo de colaboradores, distribuir tareas, delegar autoridad, proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Implica la capacidad de desarrollar el talento y potencial de su gente, brindar retroalimentación oportuna sobre su desempeño y adaptar los estilos de dirección a las características individuales y de grupo, al identificar y reconocer aquello que motiva, estimula e inspira a sus colaboradores, con la finalidad de permitirles realizar sus mejores contribuciones.

COMPETENCIA ENTRENADOR

(Alles, 2015) capacidad de tomar a otros tanto en conocimientos como en competencias. Implica esfuerzo para fomentar el aprendizaje a largo plazo y/o desarrollo de otros, más allá de su responsabilidad específica y cotidiana.

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL (CO)

Robbins (1995) conceptualiza que “El comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización”.

COMPETENCIA COMPROMISO

(Alles M. A., 2015) capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales. Capacidad para apoyar e instrumentar decisiones, consustanciado por completo con el logro de objetivos comunes, y para prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio. Implica adhesión a los valores de la organización.

COMPROMISO ORGANIZACIONAL

(Alles M. A., 2015) hace referencia al compromiso conjunto de los trabajadores de una organización en relación con los objetivos, la visión, y la estrategia.

COMPETENCIA COMPROMISO CON LA CALIDAD DE TRABAJO

(Alles M. A., 2015) capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales, o del área, o los propios del puesto de trabajo, y obtener, además, altos niveles de desempeño. Capacidad para administrar procesos y políticas organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar los estándares de calidad adecuados.

COMPETENCIA COMPROMISO CON LA RENTABILIDAD

(Alles M. A., 2015) Capacidad para sentir como propios los objetivos de rentabilidad y crecimiento sostenido de la organización. Capacidad para orientar sus propias acciones y las de sus colaboradores al logro de la estrategia organizacional, racionalizar las actividades y fomentar el uso adecuado de los recursos, a fin de generar un resultado óptimo.

(D)

DISEÑO TRANSECCIONAL (TRANSVERSAL)

Hernández y cols (2014) señala que son “Investigaciones que recopilan datos en un momento único”.

DISEÑO TRANSECCIONAL DESCRIPTIVO

Hernández y cols (2014) manifiesta que los “Diseños transeccionales descriptivos indagan en la frecuencia de las modalidades, categorías o niveles de una o más variables en una población en un momento en el tiempo”

DEFINICION OPERACIONAL

Hernández y cols (2014) señala que la “Definición operacional, es el conjunto de procedimientos y actividades que se desarrollan para medir una variable”.

(E)

EMPLEADO:

El (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2012) define al empleado como “el trabajador que se desempeña de preferencia en actividades de índole no manual, presta sus servicios a un empleador público o privado, y que percibe, generalmente, una remuneración mensual (sueldo)”.

Mientras tanto, la (Organización Internacional de Trabajo, 2018) lo define como a los “trabajadores que tienen contratos de trabajo implícitos o explícitos (orales o escritos), por los que reciben una remuneración básica que no depende directamente de los ingresos de la unidad para la que trabajan”.

EMPLEADOR

Según el (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2012) es “aquella persona que es titular o director en la explotación de una empresa, negocio o profesión y tiene trabajadores remunerados a su cargo”.

ENTRENAMIENTO EXPERTO

(Alles, 2015) es un programa organizacional estructurado de aprendizaje con plazos y objetivos definidos; en el que un experto asumirá el rol de entrenador por tener mayor conocimiento, experiencia en un tema y habilidades de entrenador buscará transmitirlo a otro llamado aprendiz. Un entrenador podrá tener a su cargo varios aprendices y brindará su entrenamiento de manera personalizada e individual. La diferencia entre entrenamiento experto externo y entrenamiento experto interno; se da cuando en el primero el entrenador no pertenecer a la misma organización que el aprendiz; mientras que en el segundo existe relación laboral y se fijan políticas.

EVALUACION POR COMPETENCIAS

(Alles M. A., 2015) hace referencia al conjunto de instrucciones y procedimientos organizacionales mediante los cuales tanto los colaboradores como los directivos son evaluados en relación con el modelo de competencias de la organización. La medición de competencias se realiza a través de la observación de comportamientos (diccionario de comportamientos)

ESTUDIOS DESCRIPTIVOS

Hernández y cols (2014) asevera que estos estudios buscan especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población.

ESTUDIOS EXPLICATIVOS

Según Hernández y cols (2014) estos estudios pretenden establecer las causas de los sucesos o fenómenos que se estudian.

ENFOQUE MIXTO

Hernández y cols (2014) indica que “Representa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implica la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

ENTREVISTA CUALITATIVA

Según Hernández y cols (2014) la entrevista cualitativa “se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). Es íntima, flexible y abierta. Pueden hacerse preguntas sobre experiencias, opiniones, valores y creencias, emociones, sentimientos, hechos, historias de vida, percepciones, atribuciones, etcétera.

ESCALA

Según Hernández y cols (2014) es una escala es una medida compuesta respecto a algún concepto subyacente. Muchos fenómenos de las ciencias sociales son construcciones teóricas que no se pueden medir directamente por una sola variable o indicador. Para entender las causas, efectos y consecuencias de esos fenómenos, el investigador debe desarrollar un conjunto de indicadores empíricos válidos y confiables de tales construcciones o variables. A este conjunto se le denomina escala. Es decir, la escala se compone de un grupo de elementos medibles que captura empíricamente el significado esencial de la construcción teórica.

ESCALA DE LIKERT

Según Hernández y cols (2014) la escala de Likert es un mecanismo muy popular para medir las actitudes, creencias, emociones, sentimientos, percepciones, características de personalidad y otros factores psicológicos de los individuos. Permite a las personas indicar su posición respecto a los elementos de un continuo cuantitativo. Existen tres rasgos caracterizan a este tipo de escala:

- Elementos que se combinan en una puntuación total por cada encuestado o participante.

- Cada elemento tiene un punto que es una inclinación respecto a un objeto de actitud (persona, lugar o “cosa”).
- A la persona que contesta la escala se le pide elegir una de las varias opciones de respuesta, las cuales pueden ser unipolar, oscilando de bajo a alto, o bipolar, de un extremo negativo a otro positivo. Estas respuestas son codificadas (por ejemplo, de 1 a 5), produciendo una puntuación cuantitativa interpretable.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

(Alles M. A., 2015) hace referencia al proceso estructurado para medir el desempeño de los colaboradores.

(G)

GENERACIÓN Z O NATIVOS DIGITALES

Son los jóvenes nacidos después del milenio, entre el año 2000 a la actualidad.

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO (GTH)

Chiavenato (2002) Afirma que la gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, los caracteres del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variable importantes.

Las personas introducen la inteligencia en los negocios y la racionalidad en las decisiones. Tratar a las personas como recursos organizacionales es desperdiciar el talento y la mente productiva, para proporcionar esta nueva visión de las personas, hoy se habla de gestión del talento humano y no de recursos humanos, y ya no se tratan como meros empleados remunerados en función de la disponibilidad de tiempo para la organización, sino como socios y colaboradores del negocio de la empresa. (Chiavenato, 2002, p.13)

Chiavenato (2009) Afirma que la ARH se transformó en GTH librándose de actividades operativas y enfocándose en proporcionar asesoría interna para que el área asuma las actividades estratégicas de orientación global, de frente al futuro y al

destino de la organización y de sus miembros. Este viraje lo convierte en un área abierta, amigable, compartidora, transparente y descentralizadora; en suma, en una ventaja competitiva para las organizaciones con éxito. (Chiavenato, 2009, p.4

(H)

HIDRANDINA

Es una empresa peruana perteneciente al grupo de empresas “Distriluz” que genera y distribuye energía eléctrica con presencia en 11 departamentos del Perú, ubicados geográficamente en: Piura (Electronoroeste S.A.), Chiclayo (Electronorte S.A), Trujillo (Hidrandina S.A.) y Huancayo (Electrocentro S.A.).

Hidrandina realiza actividades propias del servicio público de electricidad, distribuyendo y comercializando energía eléctrica en un área de concesión de 7,916 km², cubriendo las regiones de Ancash, La Libertad y parte de Cajamarca; atendiendo más de 867 mil clientes, dividido geográficamente en 5 Unidades de Negocios: Trujillo, La Libertad Norte, Chimbote, Huaraz y Cajamarca. (Distriluz, 2018)

(J)

JEFE ENTRENADOR

(Alles M. A., 2015) aquella persona que cumple el rol de jefe lleva otra función ser guía y consejero en una relación orientada al aprendizaje; lo asume deliberada, deseosa de hacerlo y esta convencido de los resultados a obtener; así mismo deberá desarrollar la competencia de entrenador.

(M)

MILLENNIALS O GENERACION Y

Son el conjunto de personas que nacieron en la época entre 1980 y el año 2000, es decir años después del milenio.

MOTIVACION

Alles (2011) afirma que “La motivación es la razón, causa o motivo para hacer algo.”

MODELO DE COMPETENCIAS

Alles (2015) afirma que “El modelo de competencias es el conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y tienen como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales; este modelo permite seleccionar, evaluar y desarrollar a las personas en relación con las competencias necesarias para alcanzar la estrategia organizacional” (pág. 55).

MOTIVACION

Alles (2015) “razón, causa o motivo para hacer algo. Las motivaciones de las personas pueden obedecer causas diversas y abarcan otras razones o motivos más allá de los aspectos económicos que implica toda relación laboral” (pág. 55).

(O)

OBRERO

Según el (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2012) es el “personal ocupado en trabajos que demandan mayor esfuerzo físico que intelectual, y sus tareas están en directa relación con las distintas etapas del proceso productivo. La remuneración que perciben pueden ser semanal, quincenal o mensual. En esta categoría se consideran: Choferes, Carpinteros, Torneros, Tallador, etc”.

(P)

POLITICA RETRIBUTIVA

(Alles M. A., 2015) “conjunto de normas internas en relación con la retribución de todos los integrantes de una organización, incluye remuneraciones y beneficios” (pág. 135)

(R)

RECLUTAMIENTO

Chiavenato (2009) afirma que es el conjunto de políticas y acciones destinadas a atraer y añadir talentos a la organización para dotarla de las competencias que necesita para tener éxito (...) Esta actividad debe ser continuo para que garantice una reserva de candidatos para cualquier eventualidad futura.

REMUNERACIÓN

La remuneración es definida, según el (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2012), como el “pago de dinero registrados en los libros de planillas, que recibe el trabajador por prestar sus servicios a un empleador.

REQUISICION DE EMPLEO (RE)

Chiavenato (2011) La requisición de empleo o personal (RE), es el documento que llena y firma el jefe, supervisor o gerente, responsable de cubrir la vacante en su departamento o división.

ROL DE JEFE

(Alles M. A., 2015) es un “concepto integrador de las diversas facetas de la actividad de todo jefe. Enfoca su papel dentro de la organización, agregando a sus funciones tradicionales otras responsabilidades y tareas inherentes a esa condición (de jefe)” (pág. 61)

ROTACIÓN

(Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2012) precisa que “es un indicador de movilidad laboral el cual se calcula como el promedio simple de la tasa de entrada y la tasa de salida”.

(S)

SATISFACCION LABORAL

Chiavenato (1986) señala que la satisfacción en el trabajo designa “la actitud general del individuo hacia su trabajo”.

SUBSISTEMA DE RR. HH - ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Alles (2015) afirma que “Este subsistema parte de la necesidad de cubrir una posición y del respectivo perfil de búsqueda, para continuar con la atracción y luego selección, y finalizar con la incorporación de personas a la organización. Incluye inducción”

(T)

TRABAJO

(Alles M. A., 2015) afirma que “el trabajo es una actividad remunerada, de cualquier tipo, que constituya para la persona su medio de ganarse la vida”. (pág. 127)

(U)

UNIVERSO

Carrasco (2009) señala que “el universo es el conjunto de elementos-personas, objetos, sistemas, sucesos, entre otras-finitos e infinitos, a los pertenece la población y la muestra de estudio en estrecha relación con las variables y el fragmento problemático de la realidad, que es materia de investigación”

Oré (2015) señala “el universo es la totalidad de elementos o características teóricas que conforman el ámbito de estudio de las variables de investigación”, por ejemplo: si la variable fuera planeación el universo sería la teoría de la administración.

2.4. BASES HISTÓRICAS

2.4.1. RESEÑA HISTORICA DE LA EMPRESA

PACOSA S.A.C. fue fundada con ruc. 20508540605 en Lima el 06 de abril del 2004 por el Sr. Patricio Cornejo Salas, con objeto social: la elaboración de proyectos, ejecución de obras electromecánicas, gestión empresarial en dirección técnica, logística, administración, liquidación de obras electromecánicas y brindar el servicio de alquileres de equipos y herramientas especializadas para el montaje electromecánico en obras de alta, media y baja tensión.

Actualmente realiza la ejecución de proyectos integrales (por su infraestructura y calidad técnica) en el sector construcción y eléctrico a nivel nacional, enfocándose en obras públicas y privadas. Así mismo para la ejecución de grandes proyectos en el ámbito de la construcción y para cubrir sus capacidades, ha conformado asociaciones y consorcios con importantes empresas. Es así que en el 04 de diciembre del 2012 inscribe en Trujillo a la empresa Constructora Pacosa S.A.C con ruc. 20539933541 con actividades económicas: la construcción de edificios completos, venta al por menor de artículos de ferretería, pinturas y productos de vidrio en comercios especializados entre otras actividades NCP (no clasificado previamente).

La empresa PACOSA S.A.C. es una empresa que trabaja continuamente en búsqueda de la satisfacción de sus clientes, contando por tal con Iso. 9001. Entre sus clientes se encuentra: en Lima: MINERA YANACOCHA S.R.L., CIESA CONTRATISTAS

GENERALES S.A.C., SSK MONTAJES E INSTALACIONES S.A.C., CONSORCIO FRANCO, ABENGOA PERU, CAME CONTRATISTAS GENERALES, CONSORCIO LA UNION, FERCATEL E.I.R.L., ICE INGENIEROS CONSULTORES Y EJECUTORES S.A., DH MONT CONTRATISTAS GENERALES S.A.C., en Trujillo: HIDRANDINA S.A., en Lambayeque: ELECTRONORTE S.A., en Piura: ELECTRONOROESTE SA/ENOSA.

Su principal objetivo es proveer a sus clientes los mas altos estándares de calidad, RSE, manejo ambiental, así como seguridad y salud ocupacional en las áreas donde opera la empresa. Dentro de sus objetivos generales se encuentran:

- La mejora continua y la eficacia del sistema.
- Satisfacer y superar los requisitos de nuestros clientes.
- Seguridad y fiabilidad del producto.
- Cumplir con los requisitos específicos del cliente, estándares y normativas legales.
- Prevenir las fallas y mitigarlas según los criterios de calidad.

VISIÓN

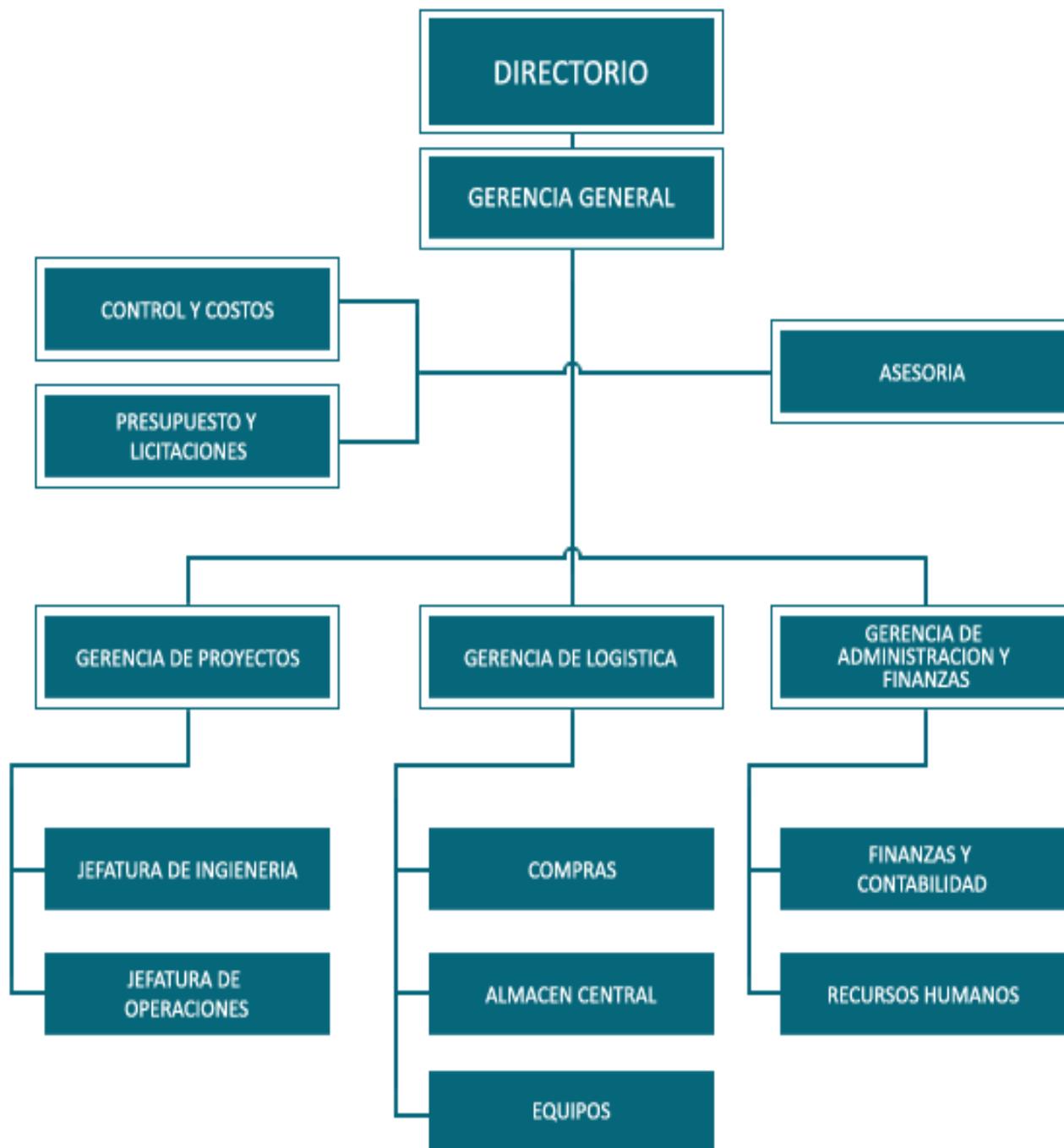
Ser la empresa líder a nivel nacional en soluciones de energía e infraestructura para el sector público y privado, siendo reconocida y valorada por su ética profesional, óptimos resultados, confiabilidad y alto compromiso con el medio ambiente.

Manteniendo así una constante contribución al desarrollo socio económico del país a través de la ampliación de la cobertura eléctrica en todo su territorio y fronteras

MISIÓN

Ser socios estratégicos de nuestros clientes, cumpliendo exitosamente con los servicios de Ingeniería e Infraestructura contratados, superando sus expectativas sin limitarnos a los alcances contractuales, optimizando plazos y costos. A través de la participación y compromiso de reconocidos profesionales, cumpliendo rigurosamente con los altos estándares de seguridad, calidad y medio ambiente

Figura 38. Organigrama de la Empresa PACOSA S.A.C.



Fuente: Pacosa S.A.C., sf. Estructura de la empresa. Recuperado de http://pacosa.com.pe/estructura_de_la_empresa.html

2.4.2. DESCRIPCIÓN DEL ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN

Dentro del “Convenio Marco de Cooperación Interinstitucional entre Hidrandina S.A y la Municipalidad Provincial de Trujillo, para la ejecución de la obra Remodelación de redes de distribución secundaria, alumbrado público y acometidas domiciliarias del Centro Histórico de Trujillo”.

El objetivo del proyecto consiste en trabajos de vía pública, cambio de luminarias de alumbrado público del Centro Histórico, con la intención de mejorar la calidad de alumbrado a través de la instalación de luminarias tipo Led, sin que afecten el estilo colonial del Centro Histórico; la misma que consta de 03 etapas.

La primera etapa ejecutada en el periodo 2015-2016 con una inversión de 30 millones de soles comprendiendo la instalación de 13 kilómetros de cable seco del tipo N2XSY de las redes primarias; además de la remodelación de 23 sub estaciones de distribución (SED), la implementación de 6 nuevas sub estaciones de distribución y un sistema de comunicación

La segunda etapa constara de la remodelación de la sub estación de distribución subterránea HI1669 ubicada en las Galerías Ayacucho; enlaces de redes de media tensión (2.38 km.) en el Centro Histórico de Trujillo; la instalación de tuberías PVC SAP de 2” para el montaje de fibra óptica (2.7 km.) que enlazará 28 subestaciones del Centro Histórico; obras civiles de resane y rotura de vereda (60 000 m²). Además de redes secundarias, servicio particular y alumbrado público (60 Km); con acometidas domiciliarias y moderno alumbrado público con luminarias y farolas tipo LED. (Distriluz, 2018)

Cabe destacar que para la segunda etapa la empresa Hidrandina S.A. ejecuta un contrato con la Constructora Pacosa S.A.C. para la ejecución del Proyecto de Remodelación de redes eléctricas en Trujillo. Esta etapa desarrollada en el periodo 2017-2018 tiene una duración de un año con pronóstico de entrega en agosto, sin embargo, actualmente cuenta con un avance del 80%.

Finalmente, sus retrasos requieren su ejecución de manera coordinada, con la finalidad de no causar molestias y/o perjuicios a los usuarios y pobladores del Centro Histórico; por lo mismo es necesario contar con una gestión del talento humano adecuado, que facilite un clima laboral saludable, cuyo personal se encuentre

satisfecho con la atmosfera de trabajo, reduciendo de este modo su competitividad y dinamismo, iniciativa e identidad organizacional.

Es innegable la importancia de los trabajadores y aspectos relacionados al desarrollo del trabajo (condiciones laborales, ambientales, etc.) en el desarrollo de obras de calidad; por tal la presente investigación incidirá en el estudio correspondiente a la gestión del talento humano y su influencia en el Clima Laboral.

2.5. BASE LEGAL

El presente trabajo de investigación toma en cuenta el Reglamento Nacional de Edificaciones y diferentes disposiciones legales complementarias y específicas, necesarias para el desarrollo oportuno del “Proyecto de Remodelación de Redes Eléctricas del Centro Histórico de Trujillo - Perú, 2018”.

2.1.1. Reglamento Nacional de Edificaciones (RNE)

Aprobada por el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento mediante Decreto Supremo 011-2006-VIVIENDA el 05 de marzo del 2006, tiene por objeto mejorar la ejecución de Planes Urbanos, mediante normas de criterios y requisitos mínimos para el diseño y ejecución de habilitaciones urbanas y edificaciones, siendo de aplicación obligatoria para el sector y todo aquellos que desarrollen proceso de habilitación urbana y edificación en ámbito nacional, cuyo resultado es de carácter permanente, público o privado. (Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2006, pág. 3)

El RNE cuenta con 69 normas técnicas, de las cuales se tomará en cuenta el apartado de Habilitaciones Urbanas, en específico II.4 Obras de Suministro de Energía y Comunicaciones:

- **EC.010 Redes de Distribución de Energía Eléctrica**

Esta norma técnica detalla las generalidades, definiciones y alcances de la distribución de energía eléctrica.

- **EC.020 Redes de Alumbrado Público**

La norma técnica es aplicable al proceso de alumbrado público y su respectivo mantenimiento para habilitaciones urbanas y rurales, y la misma se rige por lo

normado en el sector de Energía del Ministerio de Energía y Minas. Además, el alumbrado público tiene por objeto brindar los niveles lumínicos en las vías y lugares públicos, proporcionando seguridad al tránsito vehicular y peatonal, por lo mismo comprende vías y lugares públicos como: avenidas, jirones, calles, pasajes, plazas, parques, paseos, puentes, caminos, carreteras, autopistas, pasos a nivel o desnivel, etc. (Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2006)

- **EC.040 Redes e Instalaciones de Comunicaciones**

Esta norma técnica es de aplicación obligatoria para todo aquel solicitante de una habilitación urbana y para los responsables, sea persona natural o jurídica, de las instalaciones y/o construcción y de instalaciones de infraestructura de telecomunicaciones.

2.1.2. Reglamento de la Ley N° 25844 de Concesiones Eléctricas

Aprobada mediante D.S. N°009-93-EM el 25 de febrero de 1993, referida a las actividades relacionadas con la generación, transmisión, distribución y comercialización de la energía eléctrica, por esta razón el encargado de su cumplimiento será el Ministerio de Energía y Minas.

2.1.3. Código Nacional de Electricidad (Suministro 2011)

Aprobada mediante D.S. N°009-93-EM el 25 de febrero de 1993. Estas reglas son preventivas y de aplicación obligatoria para todo proyecto o ejecución de obras eléctricas y de comunicaciones, así como la operación y mantenimiento de las mismas, con el fin de salvaguardar a las personas de las concesionarias, contratistas y terceros, y las instalaciones durante la construcción, operación y/o mantenimiento de instalaciones de suministro eléctrico como de comunicaciones y equipos asociados, cuidando no afectar a las propiedades públicas y privadas, ni el ambiente, ni el Patrimonio Cultural de la Nación. (Código Nacional de Electricidad, 1993, pág. 3)

2.1.4. Ley N° 28296 General del Patrimonio Cultural de la Nación

La ley establece políticas nacionales de defensa, protección, promoción, propiedad y régimen legal y el destino de los bienes que constituyen el Patrimonio Cultural de la

Nación. En principio, los bienes materiales inmuebles comprenden: obras de infraestructura, conjuntos monumentales, centros históricos y demás construcciones de valor arqueológico, arquitectónico, tradicional, científico o tecnológico y su entorno paisajístico. A continuación, la protección de los bienes inmuebles integrantes del Patrimonio Cultural de la Nación, abarca el suelo, subsuelo, aires y el marco circundante, y estará a cargo del Instituto Nacional de Cultura y el Archivo General de la Nación. Finalmente, por lo anteriormente mencionado se considerará para aspectos normativos del proyecto a la presente ley.

2.1.5. Normas Iso

Iso 9001 Calidad

La Norma Internacional Iso 9001, fue implementada el 23 de septiembre del 2015 por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO), y la misma se aplica a los sistemas de gestión de calidad de empresas de cualquier tamaño y rubro al que se dedique. En particular la empresa Pacosa S.A.C. aplica la norma Iso 9001 basada en la gestión de calidad aplicada a los procesos, a fin de aumentar la satisfacción del cliente, mediante el cumplimiento de los requisitos del mismo. Así también, el Iso 9001 está basado en los principios: enfoque al cliente; liderazgo; compromiso de las personas; enfoque a procesos; mejora; toma de decisiones basada en la evidencia y gestión de las relaciones (ISO, 2015).

2.1.6. Normas de Seguridad

Los trabajadores, que tengan que ver con trabajos en campo; estarán siempre expuestos a las amenazas, peligros y riesgos de accidentes, Por tal motivo, es necesario la aplicación y existencia de normas que eviten accidentes de trabajo, enfermedades ocupacionales y minimicen el riesgo psicosocial en el trabajador. Además, la implementación de estas normas mejorará la productividad de los trabajadores, disminuirá el ausentismo laboral y evitará los futuros casos de demandas a raíz de estos hechos durante su vínculo laboral.

- Ley N° 29783 Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo

Es una norma del Ministerio de Trabajo promulgada en Lima el 26 de julio del 2012, tiene por finalidad promover la cultura de prevención de riesgos laborales

en el país, aplicable a todos los sectores económicos y de servicios, y comprende a todos los trabajadores del régimen laboral de la actividad público – privada.

Tiene por finalidad

Así mismo, la sanción por su incumplimiento asciende a 45 UIT según la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL).

- **Norma G-50 Seguridad durante la Construcción**

La Norma Técnica de Edificación G-50, del reglamento nacional de Edificaciones, fue aprobada por R.M. 290-2005-Vivienda. La norma contiene lineamientos técnicos mínimos indispensables de seguridad, a fin de que se desarrollen sin accidentes de trabajo y menos que causen enfermedades ocupacionales, referidas al sector de construcción civil. Es decir, trabajos de edificación, obras de uso público, trabajos de montaje y desmontaje, y todo proceso de operación o transporte en obras, comprendidas desde la preparación a la conclusión y entrega del proyecto.

- **Ley General de Inspección del Trabajo y Defensa del Trabajador**

Promulgada por el Decreto Legislativo N° 910 el 16 de marzo del 2001, a razón de efectos de control de cumplimiento de la norma G-50. Por tal, establece la competencia, facultades, principios organizativos y procedimientos del Ministerio de Trabajo y Promoción Social sobre Inspección del Trabajo y Defensa Legal gratuita y asesoría al trabajador (Ministerio de Trabajo y Promocion del Empleo, 2018)

- **OHSAS 18001:2007-Sistemas de Gestión de la Seguridad y Salud Ocupacional**

Es una norma internacional de sigla “OHSAS” y significa Occupational Health and Safety Assessment Series (Salud Ocupacional y Series de Evaluación de la seguridad) fue implementada en el año 2007 con el fin de permitir y asegurar el mejoramiento del sistema de seguridad en el trabajo; y para su implementación se crea en el año 2008 OHSAS 18002.

Según (RAPPORT CONSULTORES, s.f.) OHSAS 18001:2007, comprende:

- Identificación de peligros, evaluación de riesgos y establecimiento de controles
- Requisitos legales y de otro tipo
- Objetivos y programa(s) de OHS
- Recursos, funciones, responsabilidad, rendición de cuentas y autoridad
- Competencia, formación y concienciación
- Comunicación, participación y consulta
- Control operativo
- Disponibilidad y respuesta ante emergencias
- Medición, seguimiento y control del rendimiento

Esta norma a su vez, es compatible con la norma Iso 9001:2000 (Calidad) e Iso 14001:2004 (Ambiental), con el propósito de facilitar la integración de los sistemas de gestión de la calidad, ambiental y de la seguridad y salud ocupacional, en las organizaciones. (RAPPORT CONSULTORES, s.f., pág. 2). Por tal es importante que la empresa implemente esta norma, pues transmitirá compromiso hacia el personal, mediante la gestión de riesgos operativos, prevención de accidentes y mejora del rendimiento y del bienestar. (SGS, 2018)

CAPITULO III: PRESENTACIÓN, ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1. Análisis de Tablas y Gráficos

Los resultados fueron obtenidos de las encuestas realizadas a 73 trabajadores en obra del “Proyecto de Remodelación de Redes Eléctricas en Trujillo - Perú, 2018”, con la finalidad de analizar el estudio de la Gestión del Talento Humano y su influencia en el Clima laboral.

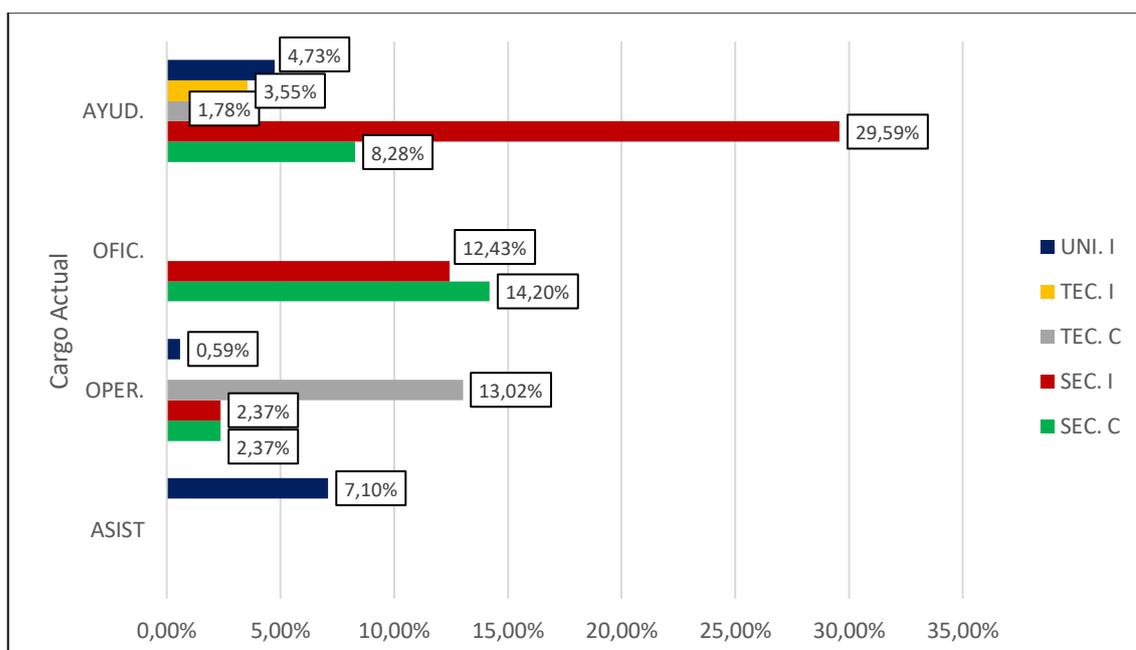
FICHA SOCIODEMOGRÁFICA

Tabla 1. Grado de Instrucción y Cargo Actual

Cargo Actual:		Grado de Instrucción					Total
		SEC. C	SEC. I	TEC. C	TEC. I	UNI. I	
ASIST	Recuento	0	0	0	0	12	12
	% del total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1%	7,1%
OPER.	Recuento	4	4	22	0	1	31
	% del total	2,4%	2,4%	13,0%	0,0%	0,6%	18,3%
OFIC.	Recuento	24	21	0	0	0	45
	% del total	14,2%	12,4%	0,0%	0,0%	0,0%	26,6%
AYUD.	Recuento	14	50	3	6	8	81
	% del total	8,3%	29,6%	1,8%	3,6%	4,7%	47,9%
Total	Recuento	42	75	25	6	21	169
	% del total	24,9%	44,4%	14,8%	3,6%	12,4%	100,0%

Fuente: SPSS25, Ficha Sociodemográfica

Figura 39. Grado de Instrucción Y Cargo Actual



Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

Interpretación y análisis

Como se muestra en la figura 38, el 29.59% de los ayudantes de obra tienen como grado de instrucción Secundaria Incompleta, así mismo la totalidad de los oficiales de obra 26.6% tienen por grado de instrucción secundaria completa (14.20%) e incompleta (14.43%) y 7.10% asistente de obra corresponde a universidad incompleta.

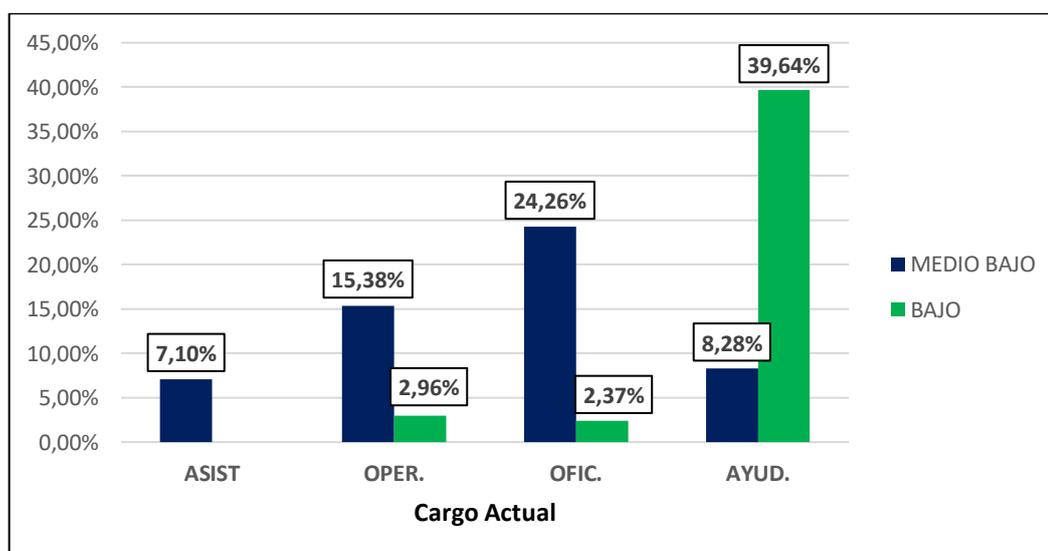
Estos resultados se deben a la oferta de empleo a jóvenes y adultos jóvenes de escasos recursos brindándoles desarrollo y mejorar su calidad de vida por el trabajo. Así mismo, por la accesibilidad a la información y al derecho de estudiar, se entiende que los ayudantes de obra 47.9% desempeñen estos trabajos por su estancamiento en los estudios básico y superior. Solo el (1.78% ayudante de obra) y el (13.02% operario) tiene estudios técnicos completos.

Tabla 2. Nivel socio-económico y Cargo Actual

		¿Cuál es su nivel socio-económico?			
			M. BAJO	BAJO	Total
Cargo Actual:	ASIST	Recuento	12	0	12
		% del total	7,1%	0,0%	7,1%
	OPER.	Recuento	26	5	31
		% del total	15,4%	3,0%	18,3%
	OFIC.	Recuento	41	4	45
		% del total	24,3%	2,4%	26,6%
	AYUD.	Recuento	14	67	81
		% del total	8,3%	39,6%	47,9%
Total		Recuento	93	76	169
		% del total	55,0%	45,0%	100,0%

Fuente: SPSS25, Ficha Sociodemográfica

Figura 40. ¿Cuál es su nivel socio-económico? *Cargo Actual



Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

Interpretación y análisis

Como se muestra en la figura 39, el 44.97% de los trabajadores, entre ellos ayudantes de obra 39.64%, oficial de obra 2.37% y operario 2.96% tienen un nivel socioeconómico bajo, mientras que el 55.02% manifiesta tener un nivel socioeconómico medio bajo repartidos en: 8.28% ayudante de obra, 15.38% operario, 24.26% oficial de obra y 7.10% asistente de obra.

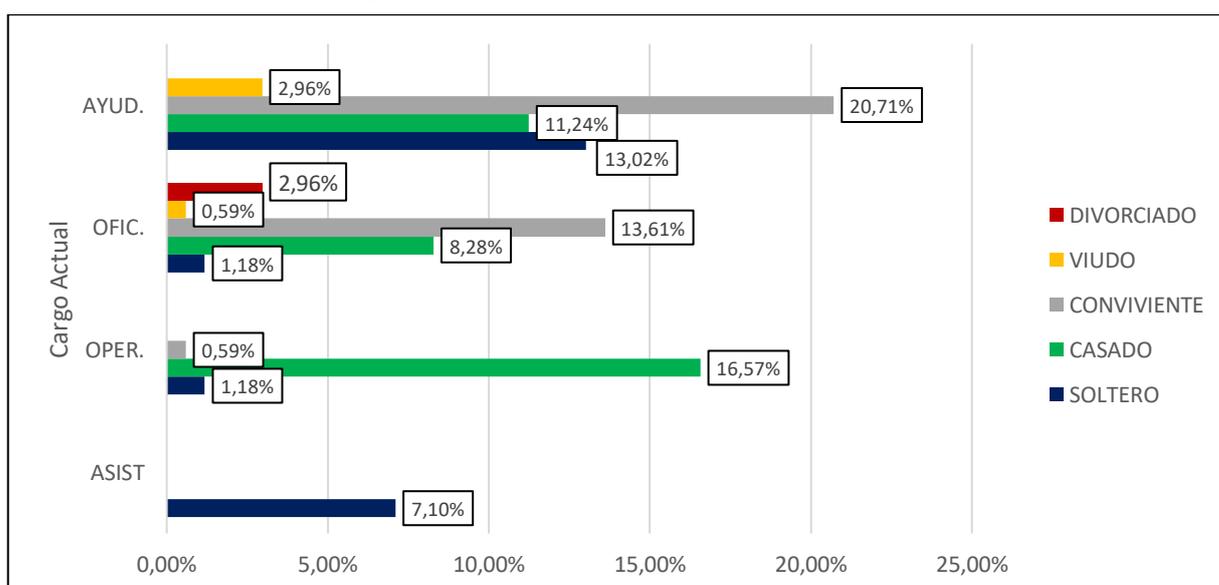
Estos resultados recogen la percepción de los trabajadores respecto a su situación socioeconómica, cabe destacar que la misma podría deberse a la variación de la estructura de sueldos de la empresa según el nivel de educación, de profesionalización y actividad a realizar por lo mismo traería mayor movilidad del sector bajo de la sociedad.

Tabla 3. Estado Civil y Cargo Actual

Cargo Actual:			Estado Civil					Total
			SOLT.	CAS.	CONV.	VIUDO	DIVOR.	
ASIST	Recuento	12	0	0	0	0	12	
	% del total	7,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	7,1%	
OPER.	Recuento	2	28	1	0	0	31	
	% del total	1,2%	16,6%	0,6%	0,0%	0,0%	18,3%	
OFIC.	Recuento	2	14	23	1	5	45	
	% del total	1,2%	8,3%	13,6%	0,6%	3,0%	26,6%	
AYUD.	Recuento	22	19	35	5	0	81	
	% del total	13,0%	11,2%	20,7%	3,0%	0,0%	47,9%	
Total	Recuento	38	61	59	6	5	169	
	% del total	22,5%	36,1%	34,9%	3,6%	3,0%	100,0%	

Fuente: SPSS25, Ficha Sociodemográfica

Figura 41. Estado Civil y Cargo Actual



Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

Interpretación y análisis

Como se muestra en la figura 40, existe mayor predominio de casados 36.1%, convivientes 34.9% y solteros 22.5% encontrándose: son convivientes el 20.71% ayudante de obra y el 13.61% oficial de obra. El 16.57% de los operarios es casado, mientras que la totalidad de asistentes de obra 7.10% es soltero.

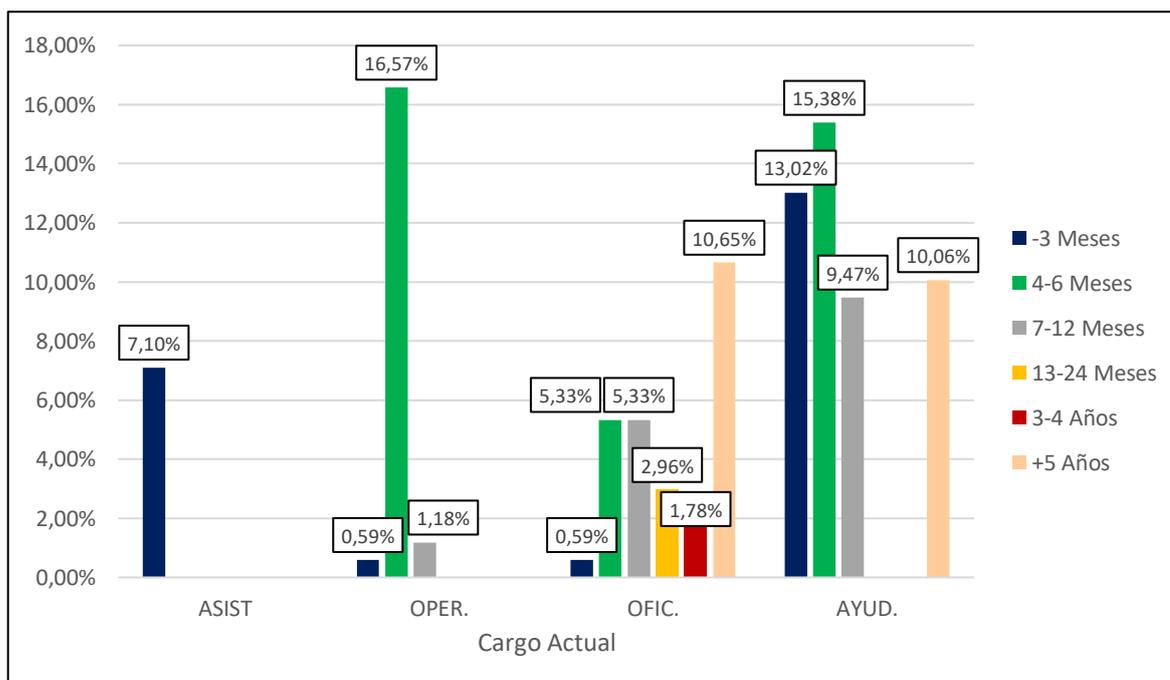
Estos resultados se deben posiblemente a la necesidad de los trabajadores: casados y convivientes de aceptar trabajos temporales y menos remunerados por tener carga familiar y de los trabajadores solteros por tener estudios incompletos (universitario incompleto) (para más información ver la figura 38)

Tabla 4. ¿Cuánto tiempo tiene en el puesto que ocupa? Y Cargo Actual

			Tiempo en el puesto						
			- 3 M	4-6 M	7-12 M	13-24 M	3-4 A	+5 A	Total
Cargo Actual:	ASIST	Recuento	12	0	0	0	0	0	12
		% del total	7,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	OPER.	Recuento	1	28	2	0	0	0	31
		% del total	0,6%	16,6%	1,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	OFIC.	Recuento	1	9	9	5	3	18	45
		% del total	0,6%	5,3%	5,3%	3,0%	1,8%	10,7%	26,6%
	AYUD.	Recuento	22	26	16	0	0	17	81
		% del total	13,0%	15,4%	9,5%	0,0%	0,0%	10,1%	47,9%
Total		Recuento	36	63	27	5	3	35	169
		% del total	21,3%	37,3%	16,0%	3,0%	1,8%	20,7%	100,0%

Fuente: SPSS25, Ficha Sociodemográfica

Figura 42. ¿Cuánto tiempo tiene en el puesto que ocupa? Y Cargo Actual



Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

Interpretación y análisis

Como se muestra en la figura 41, los trabajadores tienen un tiempo en el puesto menor a un año (74.6%): el 21.3% tienen una permanencia en el puesto -3 meses (7.1% asistente de obra, 13% ayudante de obra y 0.6% los operarios y oficiales de obra), el 37.3% una permanencia de 4-6 meses (16.6% operarios, 5.3% oficial de obra y 15.4% ayudante de obra). El 16% de los trabajadores una permanencia de 7-12 meses (12% operarios, 5.3% oficial de obra y 9.5% ayudante de obra). Con respecto a los demás trabajadores se tiene que Oficiales de obra tienen una permanencia de 3.0% de 13-24 meses, 1.8% de 3-4 años y 10.7% más de 5 años. Mientras que el 10.1% de los ayudantes tienen una permanencia en el cargo mayor a 5 años.

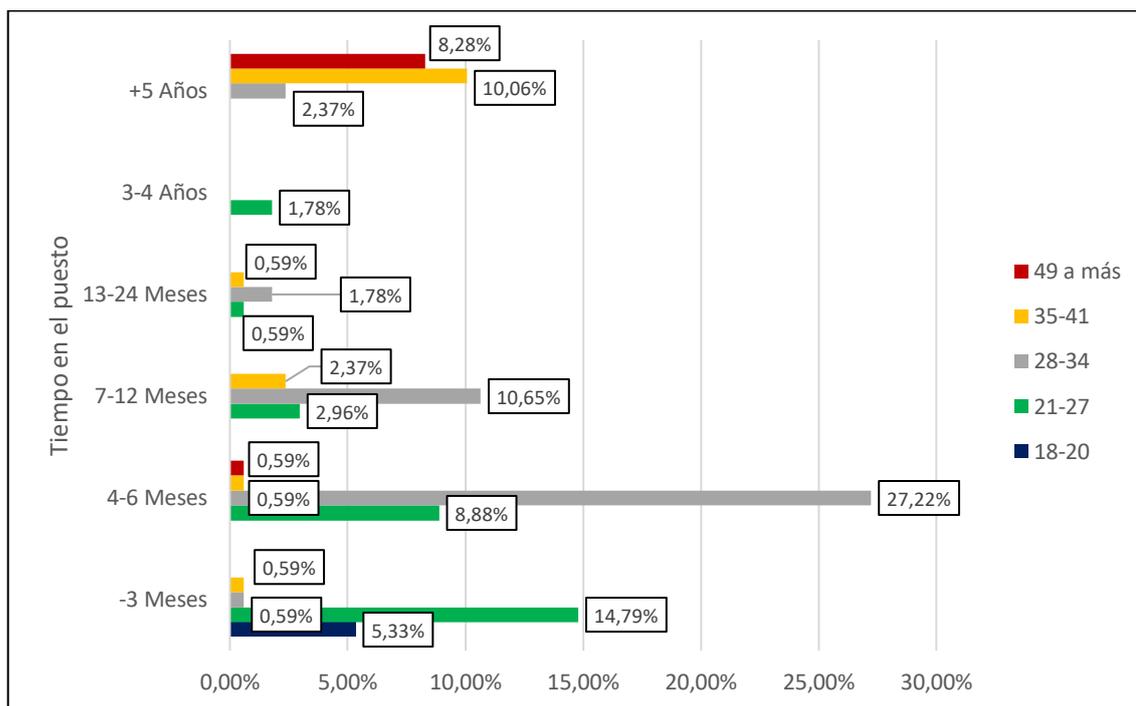
Estos resultados se deben a la estructura del modo de trabajo de la empresa en la ejecución de la obra, en tal sentido los trabajadores tienen un tiempo determinado de trabajo en cada estación que va cerrando a medida que el trabajo y la ejecución de parte de la obra concluye, con respecto a los cargos, se cuenta con mayor porcentaje de ayudantes y oficiales de obra los mismos que realizan tareas operativas simples y asisten a los operarios de obra que tienen mayor experiencia en el cargo que ocupan y conocimientos en la ejecución de tareas técnicas específicas en materia de electrificación y construcción. Los trabajadores que tienen más de 5 años en el cargo son en su mayoría ayudantes y oficiales debido a la necesidad de trabajo y poca especialización técnica, hecho que se ve contrastado con los -3meses que ocupan en el cargo los asistentes de obra, por buscar mejores opciones laborales más remuneradas.

Tabla 5. ¿Cuánto tiempo tiene en el puesto que ocupa? Y Edad

		Edad:					
		18-20	21-27	28-34	35-41	49 A MAS	Total
tiempo en el puesto	- 3 M	9	25	1	1	0	36
	4-6 M	0	15	46	1	1	63
	7-12 M	0	5	18	4	0	27
	13-24 M	0	1	3	1	0	5
	3-4 A	0	3	0	0	0	3
	+5 A	0	0	4	17	14	35
Total		9	49	72	24	15	169

Fuente: SPSS25, Ficha Sociodemográfica

Figura 43. ¿Cuánto tiempo tiene en el puesto que ocupa? Y Edad



Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

Interpretación y análisis

En la figura 42, se observa el tiempo de duración en el trabajo según la edad de los trabajadores, la misma que demuestra que los trabajadores de 28-34 años llevan: de 4-6 meses en el cargo 27.22%, 10.65% 13-24 meses y 2.37% más de 5 años. De 21-27 años: 14.79% menos de -3meses, 8.88% 4-6meses, 2.96% 7-12meses, 0.59% 13-24 meses y en su totalidad el 1.78% de 3-4años.

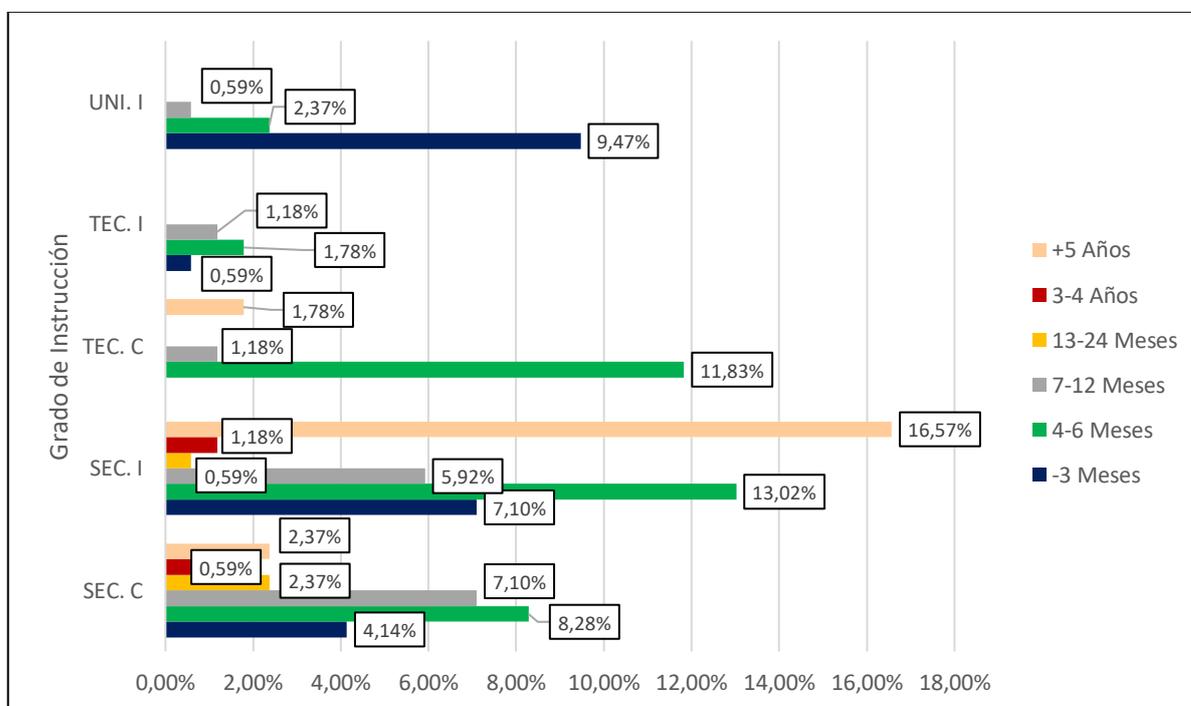
El grupo de mayor tendencia de contratación tienen entre 28 – 34 años por ser personal maduro que transmite seriedad y una impresión de responsabilidad. A su vez los trabajadores que tienen una permanencia mayor +5años están conformados por: 10.06% de 35 a 41 años, 8.28% de 49 años a más y 28 a 34 años. En contraste solo el 5.33% de los trabajadores es el personal más joven con una edad de 18-20 años con una permanencia menor -3meses.

Tabla 6. ¿Cuánto tiempo tiene en el puesto que ocupa? Y Grado de Instrucción

			tiempo en el puesto						
			- 3 M	4-6 M	7-12 M	13-24 M	3-4 A	+5 A	Total
Grado de Instrucción	SEC. C	Recuento	7	14	12	4	1	4	42
		% del total	4,1%	8,3%	7,1%	2,4%	0,6%	2,4%	24,9%
	SEC. I	Recuento	12	22	10	1	2	28	75
		% del total	7,1%	13,0%	5,9%	0,6%	1,2%	16,6%	44,4%
	TEC. C	Recuento	0	20	2	0	0	3	25
		% del total	0,0%	11,8%	1,2%	0,0%	0,0%	1,8%	14,8%
	TEC. I	Recuento	1	3	2	0	0	0	6
		% del total	0,6%	1,8%	1,2%	0,0%	0,0%	0,0%	3,6%
	UNI. I	Recuento	16	4	1	0	0	0	21
		% del total	9,5%	2,4%	0,6%	0,0%	0,0%	0,0%	12,4%
Total		Recuento	36	63	27	5	3	35	169
		% del total	21,3%	37,3%	16,0%	3,0%	1,8%	20,7%	100,0%

Fuente: SPSS25, Ficha Sociodemográfica

Figura 44. ¿Cuánto tiempo tiene en el puesto que ocupa? Y Grado de Instrucción



Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

Interpretación y análisis

Como se muestra en la figura 43, los trabajadores que llevan un tiempo promedio en el trabajo de 4-6 meses tienen como grado de instrucción: Secundaria completa 8.3%, secundaria incompleta 13%, técnico completo 12%. Técnico incompleto 1.8% y universitario incompleto 2.4%. Seguido por el personal con un tiempo en el cargo menor de 3 meses 21%, finalizando con trabajadores con un tiempo en el cargo de 7-12 meses 16%.

Estos resultados reflejan que el empleo que ofertan a la mano de obra directa del Proyecto, tiene por característica en su mayoría estudios truncos (secundaria incompleta 44.4%).

GESTION DEL TALENTO HUMANO

A continuación, se muestra los resultados de la encuesta de Gestión del Talento Humano de elaboración del investigador, aplicado a los trabajadores del Proyecto de Remodelación de Redes Eléctricas en Trujillo, 2018.

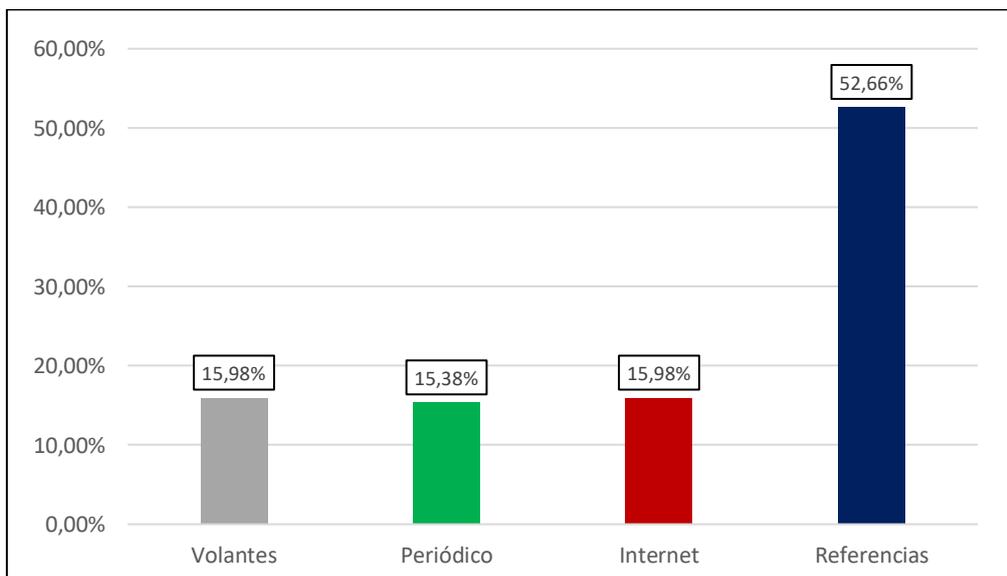
1.1.1. DIMENSION 1: Incorporar a las Personas

Tabla 7. Pregunta 1: Mediante qué medio se enteró del puesto

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	VOLANTES	27	16,0	16,0	16,0
	PERIÓDICO	26	15,4	15,4	31,4
	INTERNET	27	16,0	16,0	47,3
	REFERENCIAS	89	52,7	52,7	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Fuente: SPSS25, Gestión del Talento Humano

Figura 45. Mediante qué medio se enteró del puesto



Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

Interpretación y análisis

Como se muestra en la figura 44, de 169 encuestados el 52.66% manifiesta que se enteró del puesto mediante referencias, esta es una buena forma de atraer a personas interesadas por el trabajo sin embargo una recomendación no siempre será idóneo al momento de tomar la decisión de contratación puesto que la misma

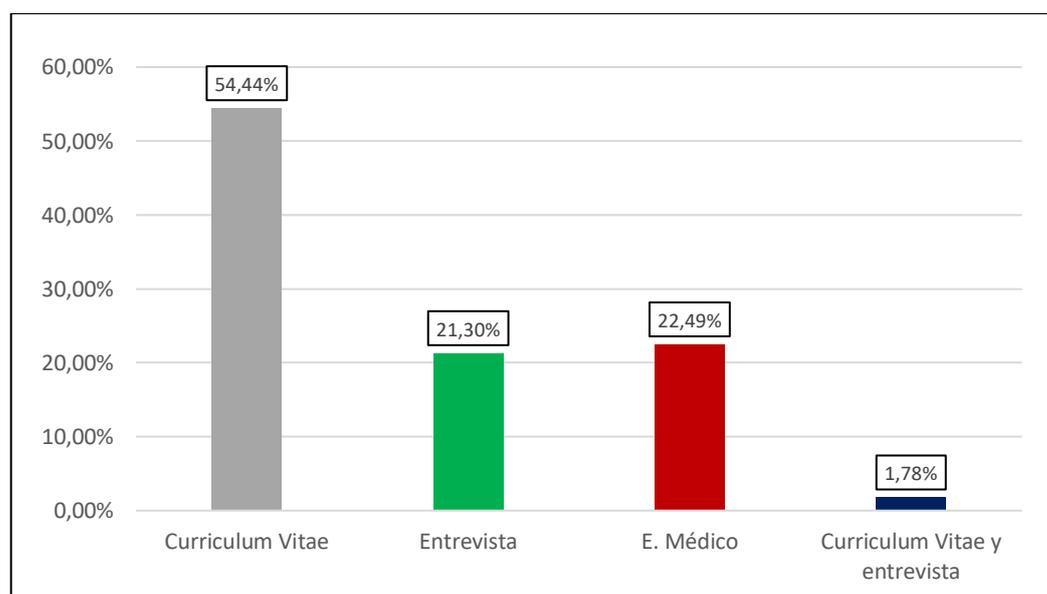
no significa que el trabajador sea idóneo para el puesto. El 15.38% y 15.98% se enteró mediante periódico e internet respectivamente, lo que indica que la empresa debe aumentar su requisición de trabajadores mediante este medio puesto que según el perfil que maneja son las personas jóvenes quienes prestan atención a los medios virtuales y periódicos.

Tabla 8. Pregunta 2: Al momento de ingresar a la empresa ¿cumplió con los siguientes requisitos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CURRICULUM VITAE	92	54,4	54,4	54,4
	ENTREVISTA	36	21,3	21,3	75,7
	E. MEDICO	38	22,5	22,5	98,2
	CURRICULUM VITAE Y ENTREVISTA	3	1,8	1,8	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Fuente: SPSS25, Gestión del Talento Humano

Figura 46. Al momento de ingresar a la empresa ¿cumplió con los siguientes requisitos?



Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

Interpretación y análisis

Como se muestra en la figura 45, el 54.44% presentó Curriculum donde incluyen cursos y capacitaciones para el cargo, el 22.49% presentó algún examen médico que no es obligatorio para el giro de la empresa lo que indica que posiblemente ese examen se le realizó al personal de planilla para la obtención del Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo (SCTR). El 21.30% presentó la entrevista de trabajo y el 1.78% Curriculum y

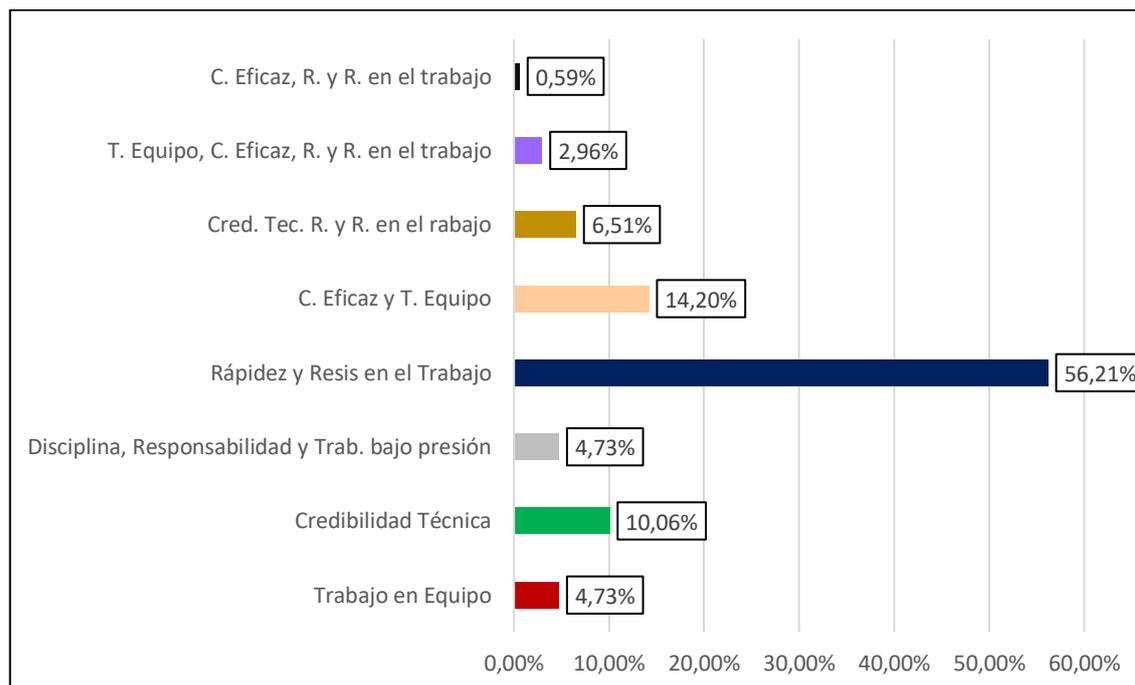
entrevista, esto se debe al déficit laboral de la empresa y la necesidad de contratar personal.

Tabla 9. Pregunta 3 ¿Cuáles son las habilidades que debe tener para cumplir eficientemente su trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TRABAJO EN EQUIPO	8	4,7	4,7	4,7
	CREDIBILIDAD TÉCNICA	17	10,1	10,1	14,8
	DISCIPLINA, RESPONSABILIDAD Y TRAB BAJO PRESIÓN	8	4,7	4,7	19,5
	RAPIDEZ Y RESIS. EN EL TRABAJO	95	56,2	56,2	75,7
	C. EFICAZ Y T. EQUIPO.	24	14,2	14,2	89,9
	CRED. TEC. R.Y R. EN EL TRABAJO	11	6,5	6,5	96,4
	T. EQUIPO, C. EFICAZ, R. Y R. EN EL TRABAJO	5	3,0	3,0	99,4
	C. EFICAZ, R. Y R. EN EL TRABAJO	1	,6	,6	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Fuente: SPSS25, Gestión del Talento Humano

Figura 47. ¿Cuáles son las habilidades que debe tener para cumplir eficientemente su trabajo?



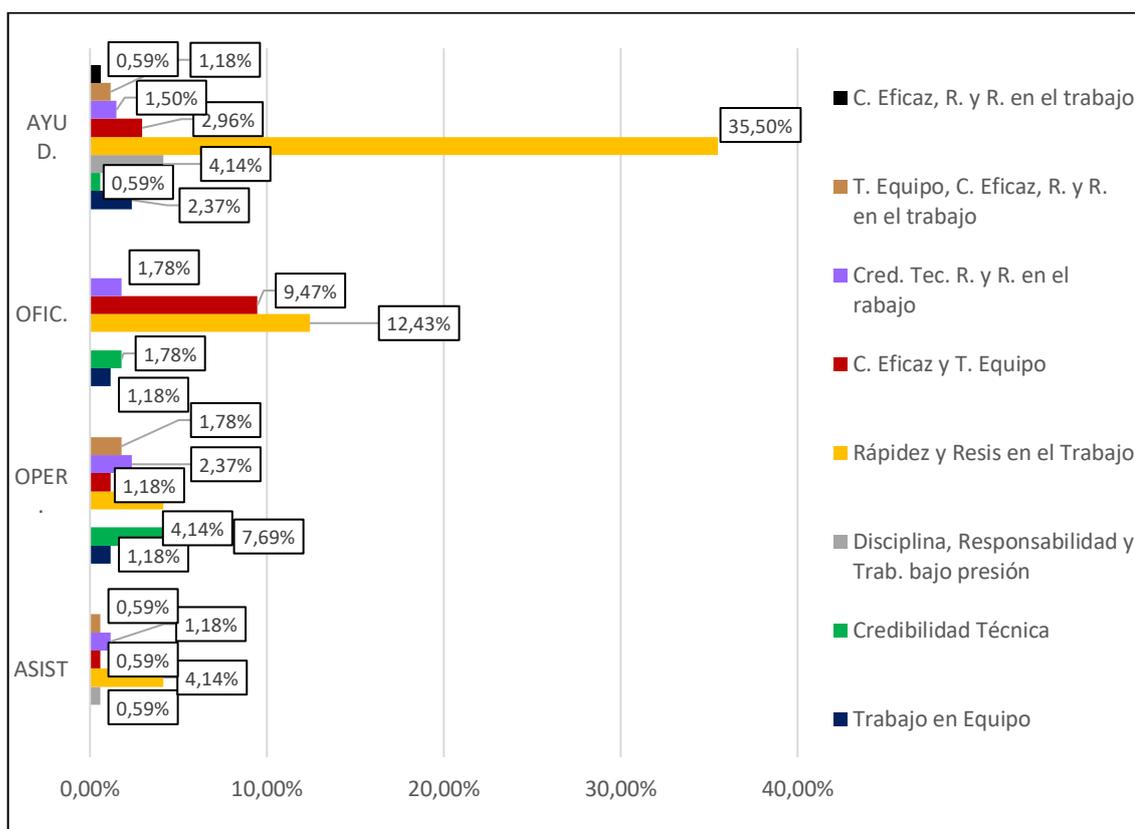
Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

Interpretación y análisis

Como se muestra en la figura 46, el 56.21% manifiesta que se requiere rapidez y resistencia en la ejecución en el trabajo, comunicación eficaz y trabajo en equipo 14.20% y credibilidad técnica 10.06%. Según el cargo que ocupan son necesarias las siguientes habilidades: el ayudante de obra requiere principalmente rapidez y resistencia en la

ejecución del trabajo 35.50%, oficial de obra requiere 12.43% rapidez y resistencia en la ejecución del trabajo comunicación y 9.47% comunicación eficaz y trabajo en equipo, el operario debe considerar la credibilidad técnica 7.69%, así como rapidez y resistencia en el trabajo 5.5% y por último el asistente de obra requiere de varias habilidades y principalmente de habilidad principalmente rapidez y resistencia en la ejecución del trabajo (Ver figura 47)

Figura 48. Habilidades que debe tener según el cargo que ocupa



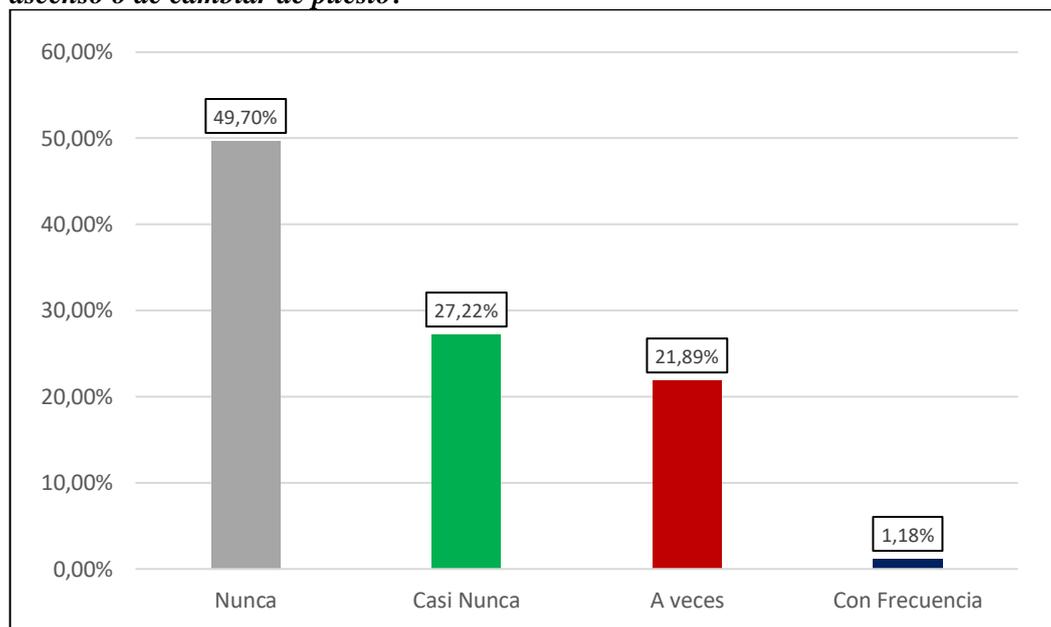
Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

Tabla 10. Pregunta 4 ¿En caso de que exista una nueva vacante la empresa, le da la oportunidad de ascenso o de cambiar de puesto?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	84	49,7	49,7	49,7
	CASI NUNCA	46	27,2	27,2	76,9
	A VECES	37	21,9	21,9	98,8
	CON FRECUENCIA	2	1,2	1,2	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Fuente: SPSS25, Gestión del Talento Humano

Figura 49. *¿En caso de que exista una nueva vacante la empresa, le da la oportunidad de ascenso o de cambiar de puesto?*

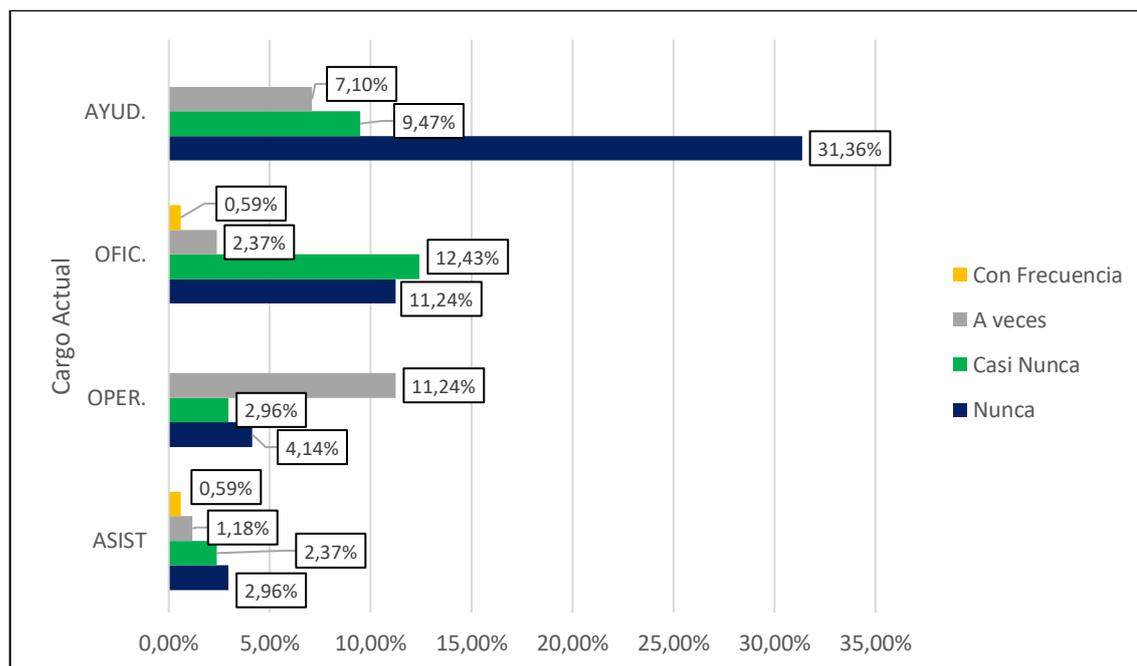


Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

Interpretación y análisis

Como se muestra en la figura 48, la empresa solo ofrece línea de carrera al 1.18% que son los asistentes de obra y superiores, quienes por lo general tienen educación superior completa. Sin embargo, los ayudantes de obra nunca 31.36% y oficiales de obra casi nunca 12.43% tienen posibilidades de ascenso por lo que ven su trabajo como temporal, y los operarios a veces 11.24%. Estos resultados posiblemente se deban a que en el proyecto no se elabora un sistema de línea de carrera que contemple al personal operativo, aumentándose así el nivel de deserción laboral y costos en reclutamiento e inducción para cada nuevo proyecto. (ver figura 49)

Figura 50. Oportunidad de ascenso según el cargo que ocupa



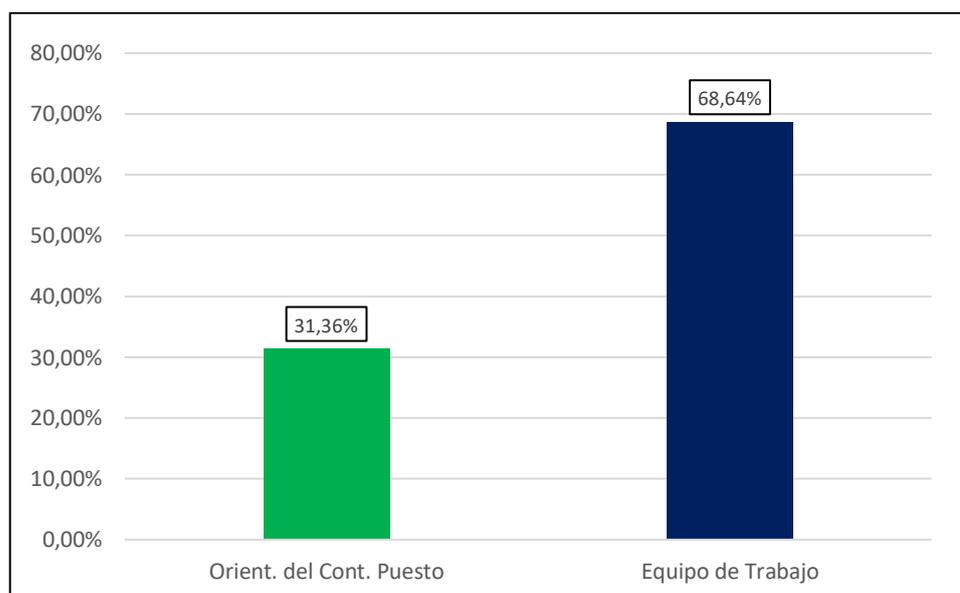
Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

Tabla 11. Pregunta 5 ¿La inducción que recibió al momento de ingresar a la empresa fue mediante?

Válido		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	ORIENT. DEL CONT. PUESTO	53	31,4	31,4	31,4
	EQUIPO DE TRABAJO	116	68,6	68,6	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Fuente: SPSS25, Gestión del Talento Humano

Figura 51. ¿La inducción que recibió al momento de ingresar a la empresa fue mediante?



Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

Interpretación y análisis

Como se muestra en la figura 50, el 68.64% manifiesta que se le asigna un equipo de trabajo a cargo del maestro de obra, quien da indicaciones respecto al trabajo, mientras que el 31.36% indica que se le dio orientación del contenido del puesto, el mismo que es diario con una duración de 15 minutos.

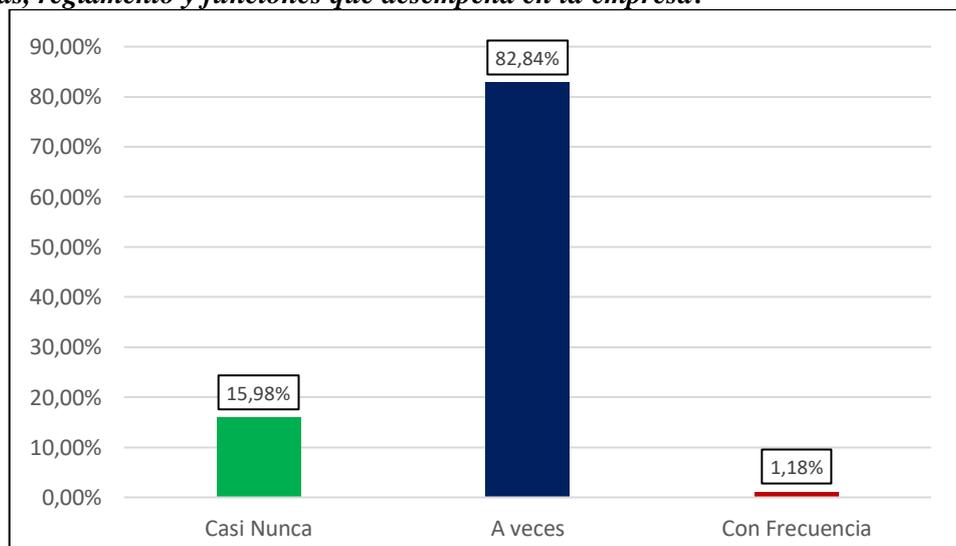
1.1.2. DIMENSION 2: Colocación de las Personas

Tabla 12. Pregunta 6 Al ingresar a la organización ¿con que frecuencia recibió información sobre políticas, reglamento y funciones que desempeña en la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI NUNCA	27	16,0	16,0	16,0
	A VECES	140	82,8	82,8	98,8
	CON FRECUENCIA	2	1,2	1,2	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Fuente: SPSS25, Gestión del Talento Humano

Figura 52. Al ingresar a la organización ¿con que frecuencia recibió información sobre políticas, reglamento y funciones que desempeña en la empresa?



Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

Interpretación y análisis

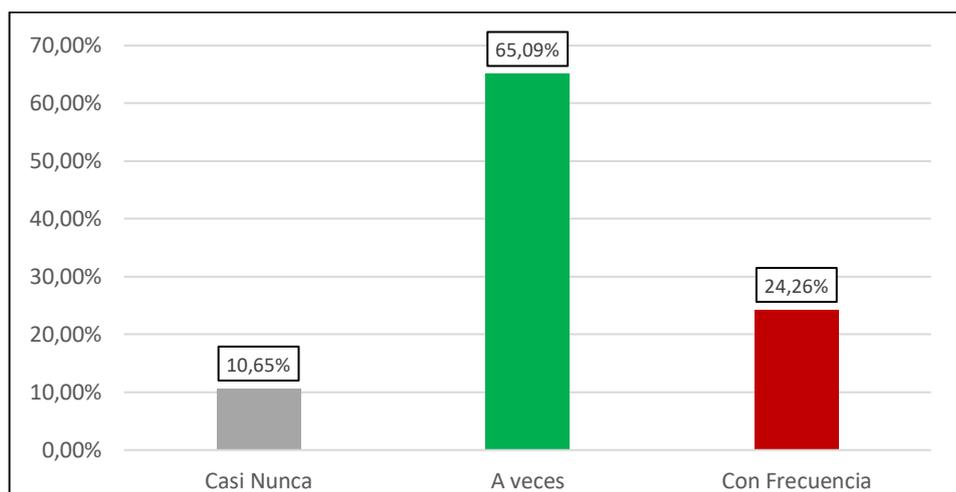
Como se muestra en la figura 51, el 82.84% manifiesta que recibió información sobre políticas, reglamentos y funciones de la empresa a veces, esto se debe a que usualmente en la charla de inducción se toma en cuenta estos ítems.

Tabla 13. Pregunta 7 ¿Con que frecuencia tiene claramente definido las funciones de su puesto?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI NUNCA	18	10,7	10,7	10,7
	A VECES	110	65,1	65,1	75,7
	CON FRECUENCIA	41	24,3	24,3	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Fuente: SPSS25, Gestión del Talento Humano

Figura 53 ¿Con que frecuencia tiene claramente definido las funciones de su puesto?



Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

Interpretación y análisis

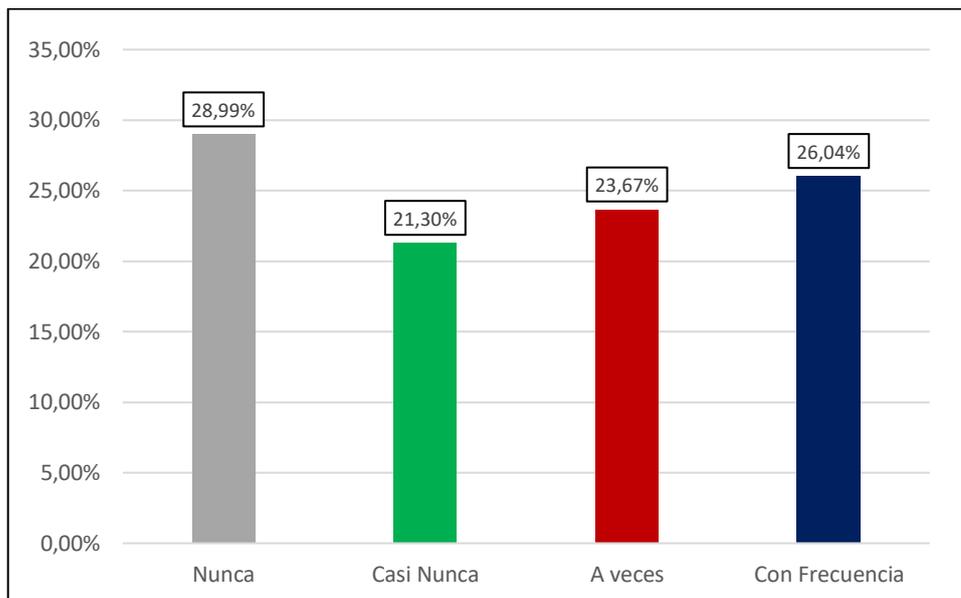
Como se muestra en la figura 52, de 169 encuestados solo el 24.26% tiene conocimiento de su puesto con frecuencia, mientras que el 65.09% duda respecto a las funciones de su puesto; debido a que no existe claridad en la comunicación, mal proceso de inducción específico que conlleva a disminución de la productividad y falta de compromiso.

Tabla 14. Pregunta 8 ¿Las tareas que realiza le resultan atractivas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	49	29,0	29,0	29,0
	CASI NUNCA	36	21,3	21,3	50,3
	A VECES	40	23,7	23,7	74,0
	CON FRECUENCIA	44	26,0	26,0	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Fuente: SPSS25, Gestión del Talento Humano

Figura 54. ¿Las tareas que realiza le resultan atractivas?



Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

Interpretación y análisis

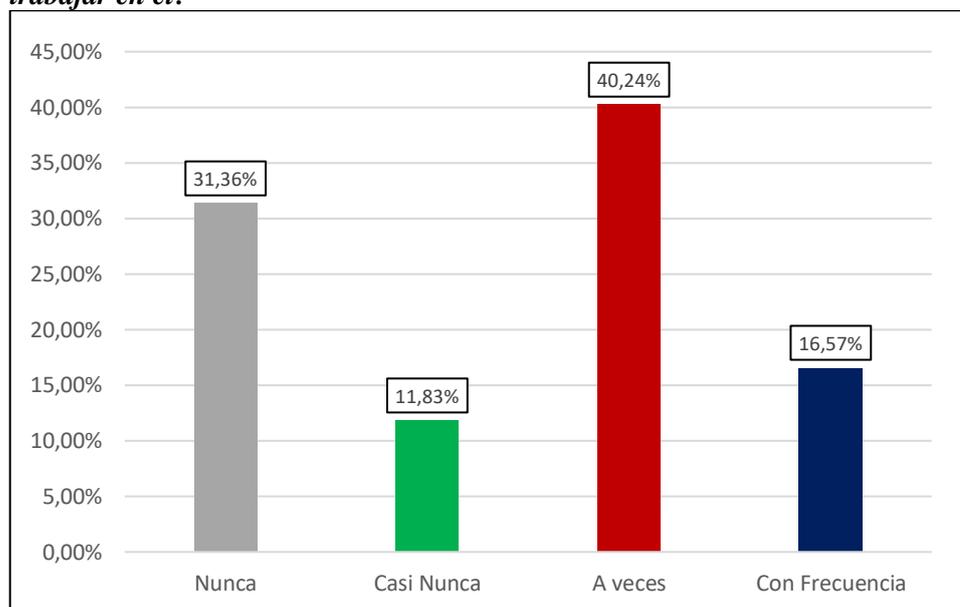
Como se muestra en la figura 53, el 50.29% indica que las labores que realiza nunca 28.99% y casi nunca 21.30% le son atractivas, siendo un indicador de falta de compromiso, insatisfacción, negligencia y retraso injustificado en las labores realizadas. En contraste el 26.04% indica que sus tareas les resultan atractivas, posiblemente se deba al cargo, así como al tiempo que ocupa en él.

Tabla 15. Pregunta 9 ¿En la descripción del puesto se especifica la descripción del personal que va a trabajar en él?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	53	31,4	31,4	31,4
	CASI NUNCA	20	11,8	11,8	43,2
	A VECES	68	40,2	40,2	83,4
	CON FRECUENCIA	28	16,6	16,6	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Fuente: SPSS25, Gestión del Talento Humano

Figura 55. ¿En la descripción del puesto se especifica la descripción del personal que va a trabajar en él?



Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

Interpretación y análisis

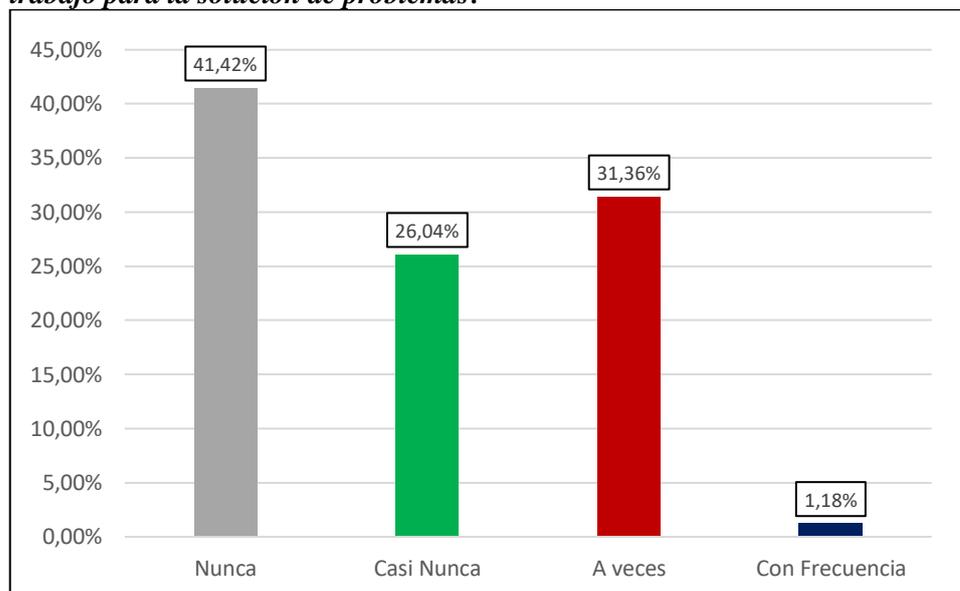
Como se muestra en la figura 54, el 40.24% manifiesta a veces mientras que el 16.57% con frecuencia; esto se debe a que durante la charla inducción, se menciona al equipo de trabajo que estará asignado a cada tipo de labor de acuerdo a la estación de trabajo al que pertenezca.

Tabla 16. Pregunta 10 ¿Tiene Ud. la libertad de poder tomar decisiones en lo que respecta a su área de trabajo para la solución de problemas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	70	41,4	41,4	41,4
	CASI NUNCA	44	26,0	26,0	67,5
	A VECES	53	31,4	31,4	98,8
	CON FRECUENCIA	2	1,2	1,2	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Fuente: SPSS25, Gestión del Talento Humano

Figura 56. ¿Tiene Ud. la libertad de poder tomar decisiones en lo que respecta a su área de trabajo para la solución de problemas?



Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

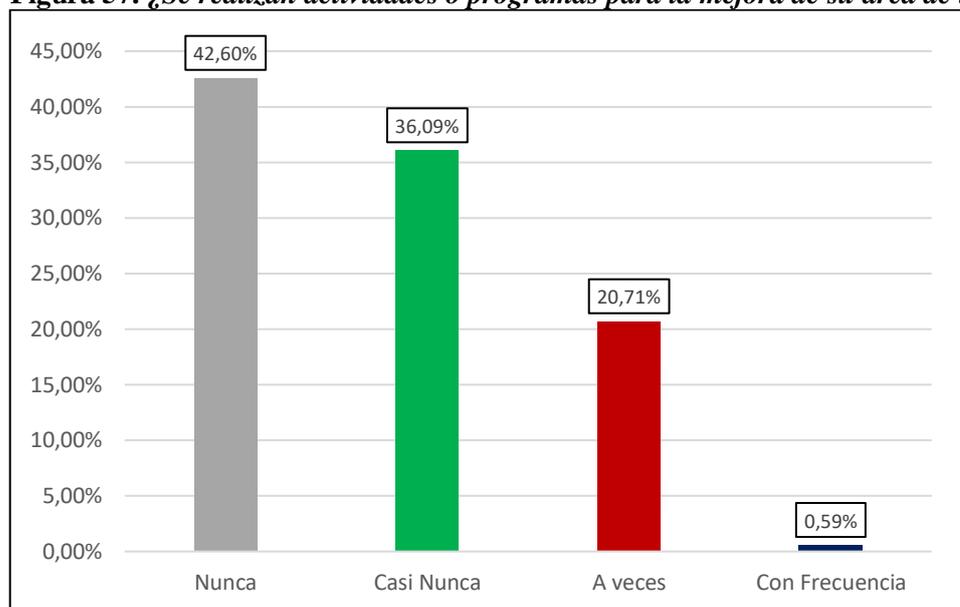
Interpretación y análisis

Como se muestra en la figura 55, solo el 1.18% tiene libertad para tomar decisiones en lo que respecta a su trabajo posiblemente debido a que se trate de los asistentes de obra. Mientras que el 31.36% manifiesta a veces debido que tiene decisiones limitadas en lo que respecta a su trabajo como el maestro de obra y/o capataz. Finalmente, el 26.04% expresa casi nunca y el 41.42% nunca; posiblemente porque se trate de personal relativamente nuevo con limitada experiencia y conocimiento en el cargo o giro del proyecto (- 3meses en la institución) ejerciendo cargos como ayudante y/o oficial de obra.

Tabla 17. Pregunta 11 ¿Se realizan actividades o programas para la mejora de su área de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	72	42,6	42,6	42,6
	CASI NUNCA	61	36,1	36,1	78,7
	A VECES	35	20,7	20,7	99,4
	CON FRECUENCIA	1	,6	,6	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

Figura 57. ¿Se realizan actividades o programas para la mejora de su área de trabajo?

Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

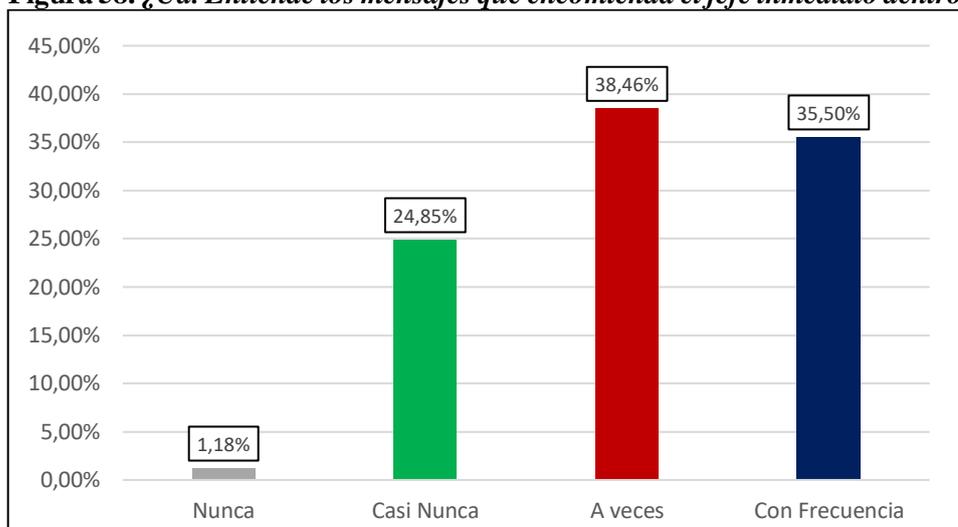
Interpretación y análisis

Como se muestra en la figura 56, de 169 encuestados el 42.60% menciona que nunca se realizan actividades para mejora de su trabajo en contraste al 20.71% a veces, haciendo referencia a las charlas de seguridad y salud ocupacional realizadas por la empresa debido a la frecuencia de incidentes y accidentes laborales.

Tabla 18. Pregunta 12 ¿Ud. Entiende los mensajes que encomienda el jefe inmediato dentro de la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	2	1,2	1,2	1,2
	CASI NUNCA	42	24,9	24,9	26,0
	A VECES	65	38,5	38,5	64,5
	CON FRECUENCIA	60	35,5	35,5	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Fuente: SPSS25, Gestión del Talento Humano

Figura 58. ¿Ud. Entiende los mensajes que encomienda el jefe inmediato dentro de la empresa?

Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

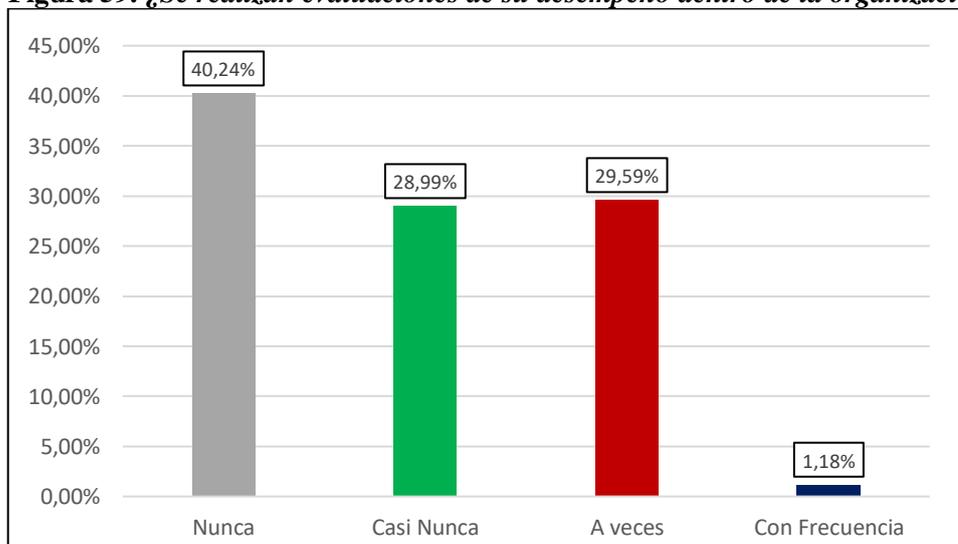
Interpretación y análisis

Como se muestra en la figura 57, el 38.46% manifiesta que a veces se entienden los mensajes esto se debe a incongruencias en la fluidez de la comunicación interna.

Tabla 19. Pregunta 13 ¿Se realizan evaluaciones de su desempeño dentro de la organización?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	68	40,2	40,2	40,2
	CASI NUNCA	49	29,0	29,0	69,2
	A VECES	50	29,6	29,6	98,8
	CON FRECUENCIA	2	1,2	1,2	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Fuente: SPSS25, Gestión del Talento Humano

Figura 59. ¿Se realizan evaluaciones de su desempeño dentro de la organización?

Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

Interpretación y análisis

Como se muestra en la figura 58, el 40.24% manifiesta que nunca se realizan evaluaciones de desempeño, salvo retrasos en las actividades y/o las visitas esporádicas de la empresa Hidrandina S.A. quien toma fotos, y monitorea el avance del proyecto.

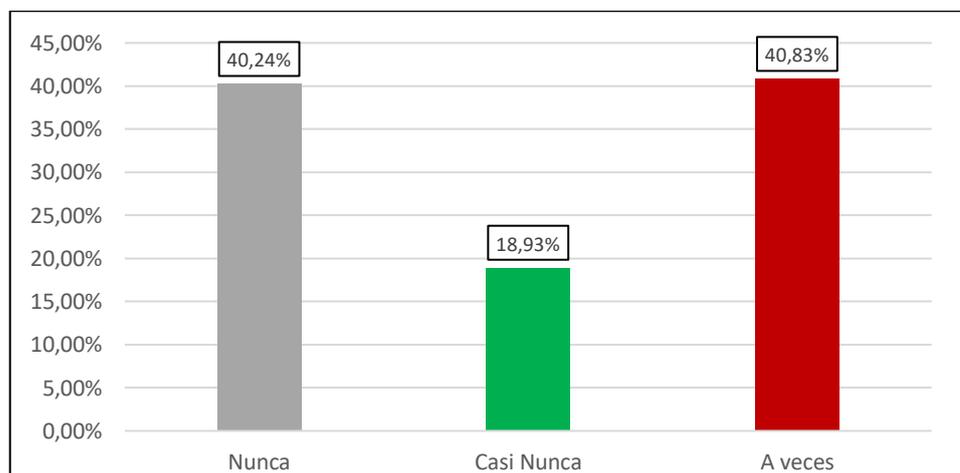
1.1.3. DIMENSION 3: Recompensar a las Personas

Tabla 20. Pregunta 14 ¿La remuneración que recibe le es satisfactoria?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	68	40,2	40,2	40,2
	CASI NUNCA	32	18,9	18,9	59,2
	A VECES	69	40,8	40,8	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Fuente: SPSS25, Gestión del Talento Humano

Figura 60. ¿La remuneración que recibe le es satisfactoria?



Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

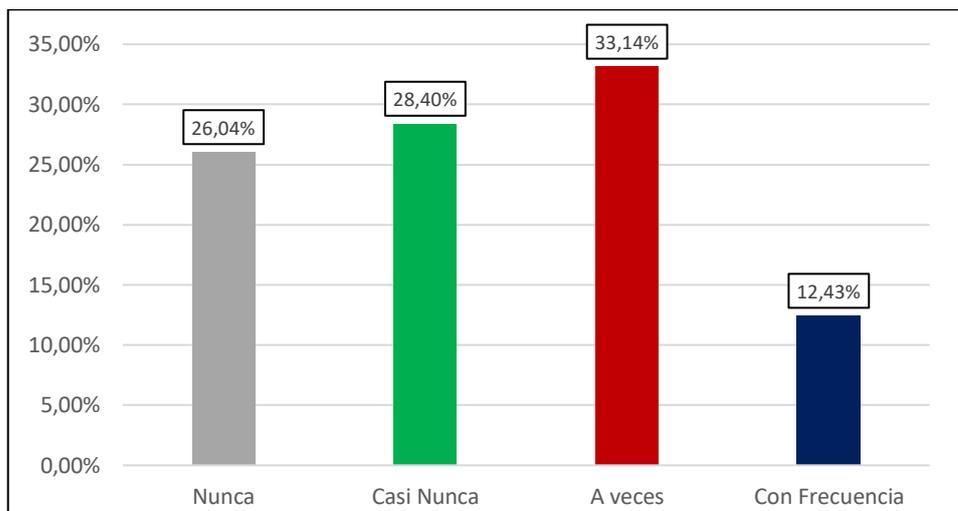
Interpretación y análisis

Como se muestra en la figura 59, el 59.17% manifiesta que la remuneración que recibe nunca 40.24% y casi nunca 18.93% le es satisfactoria; situación que vulnera su dignidad humana puesto que su remuneración percibida no es justa ni le resulta satisfactoria. Esta situación posiblemente desencadenara ineficiencia por parte de los trabajadores.

Tabla 21. Pregunta 15 ¿Su remuneración le permite cubrir sus necesidades?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	44	26,0	26,0	26,0
	CASI NUNCA	48	28,4	28,4	54,4
	A VECES	56	33,1	33,1	87,6
	CON FRECUENCIA	21	12,4	12,4	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Fuente: SPSS25, Gestión del Talento Humano

Figura 61. ¿Su remuneración le permite cubrir sus necesidades?

Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

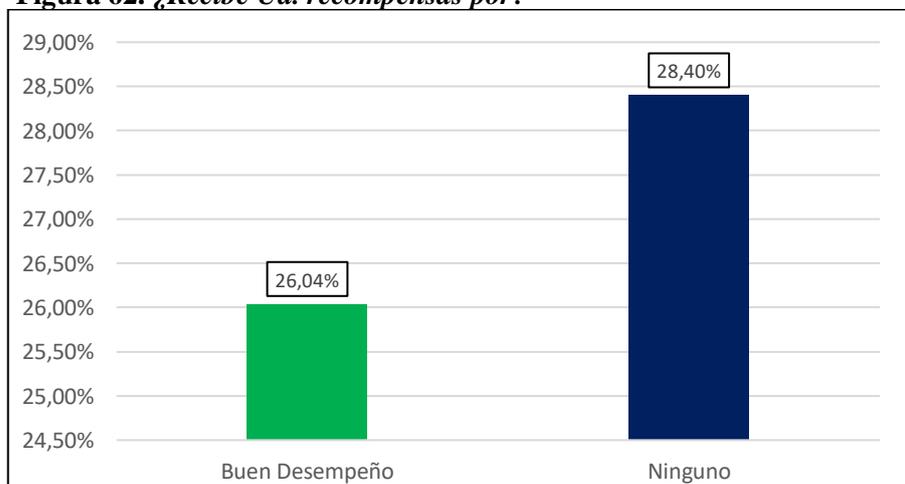
Interpretación y análisis

Como se muestra en la figura 60, el 33.14% manifiesta que “a veces” su remuneración le permite cubrir sus necesidades. La remuneración debe ser equivalente a su esfuerzo, resultados laborales y al mercado en concordancia con lo estipulado por la norma; convirtiéndose en un factor motivador para el personal.

Tabla 22. Pregunta 16 Recibe Ud. recompensas por:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BUEN DESEMPEÑO	2	1,2	1,2	1,2
	NINGUNO	167	98,8	98,8	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Fuente: SPSS25, Gestión del Talento Humano

Figura 62. ¿Recibe Ud. recompensas por?

Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

Interpretación y análisis

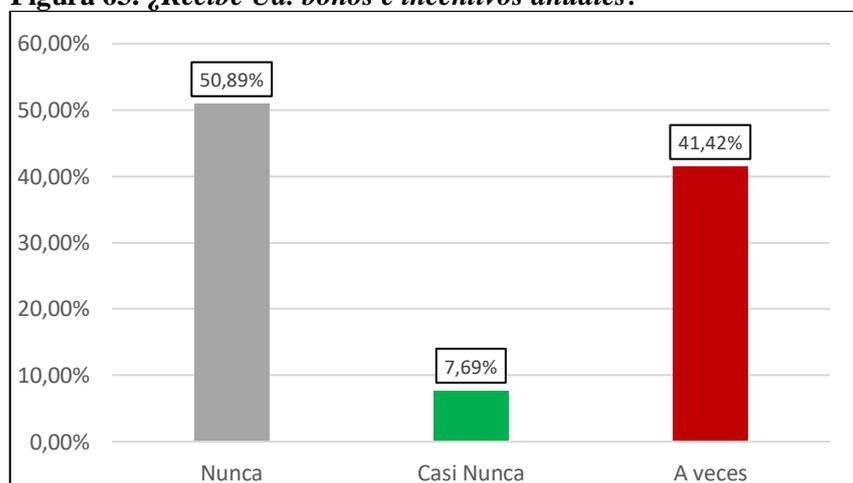
Como se muestra en la figura 61, el 98.82% de los trabajadores no recibe recompensas económicas o no económicas por ningún concepto salvo sea la contraprestación recibida por su trabajo; por lo que la institución no estimula una actitud favorable en el trabajador por un trabajo bien hecho o por un desempeño superior.

Tabla 23. Pregunta 17 ¿Recibe Ud. bonos e incentivos anuales?

Válido		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	NUNCA	86	50,9	50,9	50,9
	CASI NUNCA	13	7,7	7,7	58,6
	A VECES	70	41,4	41,4	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Fuente: SPSS25, Gestión del Talento Humano

Figura 63. ¿Recibe Ud. bonos e incentivos anuales?



Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

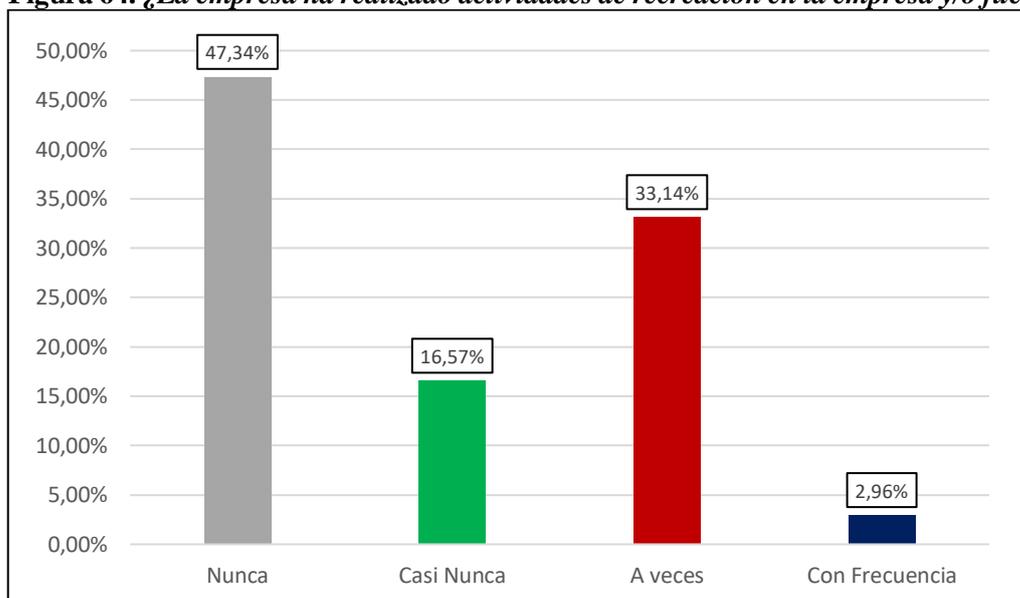
Interpretación y análisis

Como se muestra en la figura 62, el 58.58% expresa que nunca 50.89% y casi nunca 7.69% recibe bonos e incentivos anuales sean económicos o verbales, por lo mismo la institución incentiva la falta de compromiso e identidad organizacional no propiciando el desarrollo del talento humano.

Tabla 24. Pregunta 18 ¿La empresa ha realizado actividades de recreación en la empresa y/o fuera de ella?

Válido		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	NUNCA	80	47,3	47,3	47,3
	CASI NUNCA	28	16,6	16,6	63,9
	A VECES	56	33,1	33,1	97,0
	CON FRECUENCIA	5	3,0	3,0	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Fuente: SPSS25, Gestión del Talento Humano

Figura 64. ¿La empresa ha realizado actividades de recreación en la empresa y/o fuera de ella?

Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

Interpretación y análisis

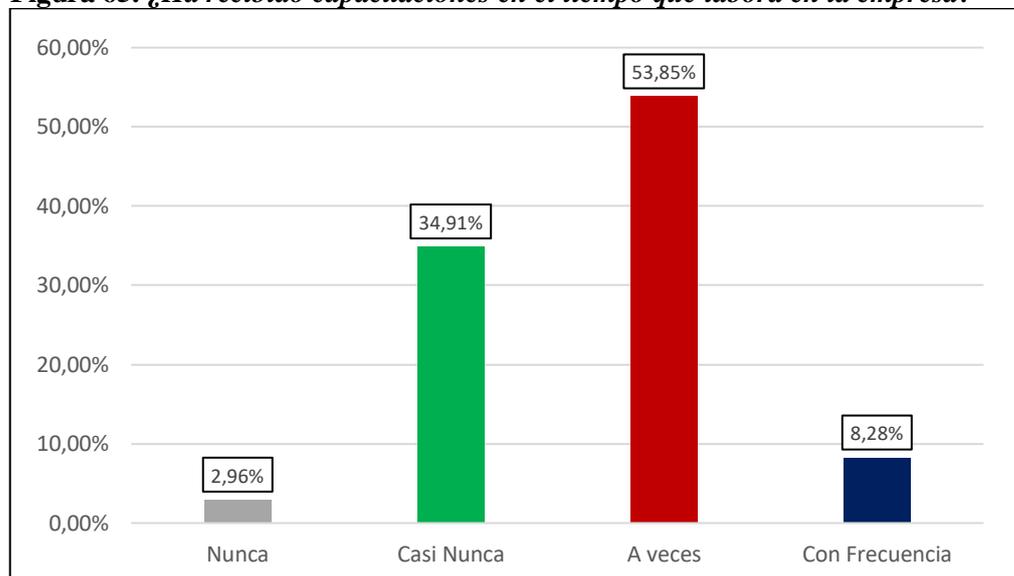
Como se muestra en la figura 63, la empresa no tiene interés en la realización de actividades de recreación (47.34% nunca, 16.57% casi nunca), puesto que no cuenta con un programa de incentivos, que estimule la productividad, mejore el clima laboral (mediante la socialización de los trabajadores), propicie el bienestar físico y psicológico del trabajador (disminuyendo el stress laboral y aumentando la autoestima del trabajador) y disminuya la deserción laboral.

1.1.4. DIMENSION 4: Desarrollo de las Personas

Tabla 25. Pregunta 19 ¿Ha recibido capacitaciones en el tiempo que labora en la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	5	3,0	3,0	3,0
	CASI NUNCA	59	34,9	34,9	37,9
	A VECES	91	53,8	53,8	91,7
	CON FRECUENCIA	14	8,3	8,3	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Fuente: SPSS25, Gestión del Talento Humano

Figura 65. ¿Ha recibido capacitaciones en el tiempo que labora en la empresa?

Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

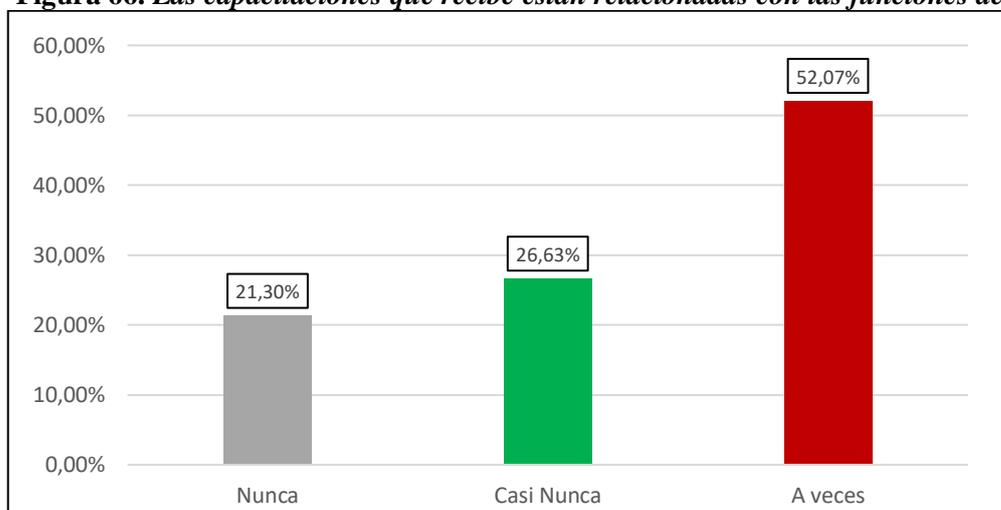
Interpretación y análisis

Como se muestra en la figura 64, de 169 trabajadores encuestados el 53.85% indica “a veces” recibe capacitaciones, tomando en consideración las charlas de seguridad de más de 05 minutos a 15 minutos diarios y las charlas de inducción al personal nuevo los fines de semana durante 30 minutos. La empresa no ha realizado actividades que procuren desarrollar al trabajador, situación que dificulta la adquisición de conocimientos, habilidades, destrezas y cambios de comportamiento lesivo del trabajador en materia de seguridad y salud ocupacional.

Tabla 26. Pregunta 20 Las capacitaciones que recibe están relacionadas con las funciones de su puesto

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	36	21,3	21,3	21,3
	CASI NUNCA	45	26,6	26,6	47,9
	A VECES	88	52,1	52,1	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Fuente: SPSS25, Gestión del Talento Humano

Figura 66. Las capacitaciones que recibe están relacionadas con las funciones de su puesto

Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

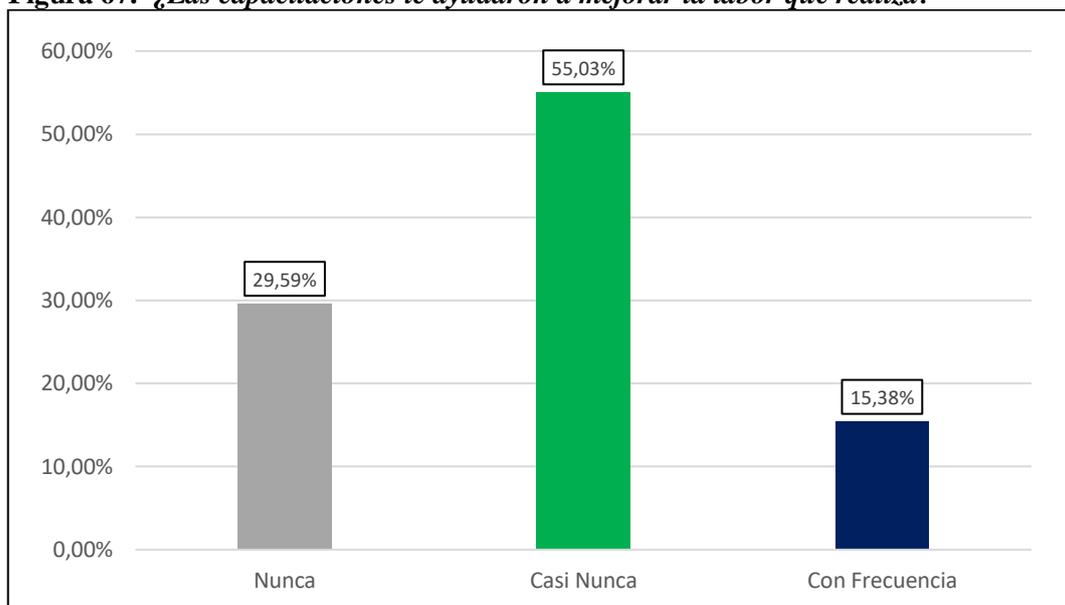
Interpretación y análisis

Como se muestra en la figura 65, el 52.07% menciona “a veces” las charlas de corta duración recibidas a diario, versan sobre aspectos generales del proyecto, las actividades realizadas y seguridad en el proyecto (responsabilidades, prevención, actos y condiciones inseguras, etc.).

Tabla 27. Pregunta 21 ¿Las capacitaciones le ayudaron a mejorar la labor que realiza?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI NUNCA	50	29,6	29,6	29,6
	A VECES	93	55,0	55,0	84,6
	CON FRECUENCIA	26	15,4	15,4	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Fuente: SPSS25, Gestión del Talento Humano

Figura 67. ¿Las capacitaciones le ayudaron a mejorar la labor que realiza?

Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

Interpretación y análisis

Como se muestra en la figura 66, solo un 15.38% que manifiesta que las capacitaciones “con frecuencia” le ayudaron; por estar mal enfocadas, la estadística de seguridad no mejora, ni disminuye los incidentes ni accidentes laborales.

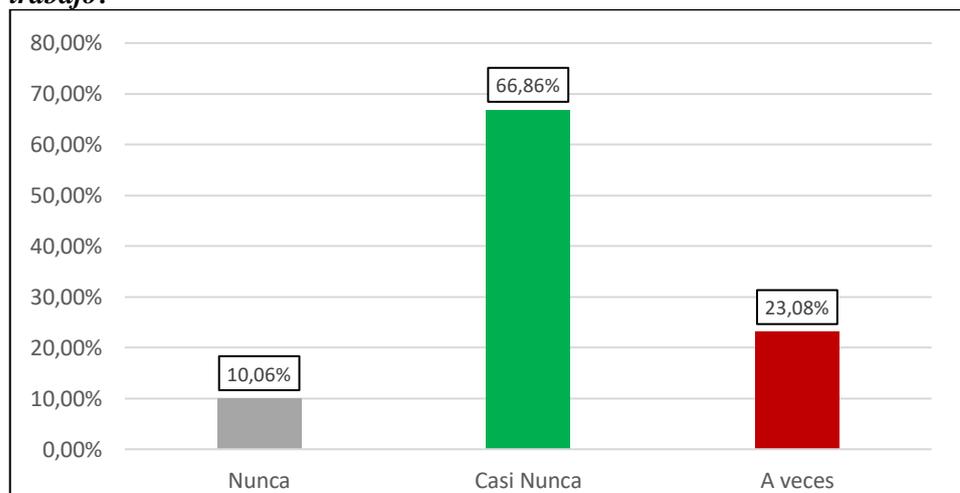
Estos resultados se deben a que la institución no cuenta con un programa de capacitaciones; es decir, no realiza capacitaciones preventivas como herramienta de cambio y mejora continua ni mucho menos capacitaciones técnicas u ocupacionales que mejore tanto la calidad del trabajo realizado como las expectativas del trabajador.

Tabla 28. Pregunta 23 ¿La empresa ofrece a menudo la oportunidad de ascender o cambiar de área de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	17	10,1	10,1	10,1
	CASI NUNCA	113	66,9	66,9	76,9
	A VECES	39	23,1	23,1	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Fuente: SPSS25, Gestión del Talento Humano

Figura 68. ¿La empresa ofrece a menudo la oportunidad de ascender o cambiar de área de trabajo?



Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

Interpretación y análisis

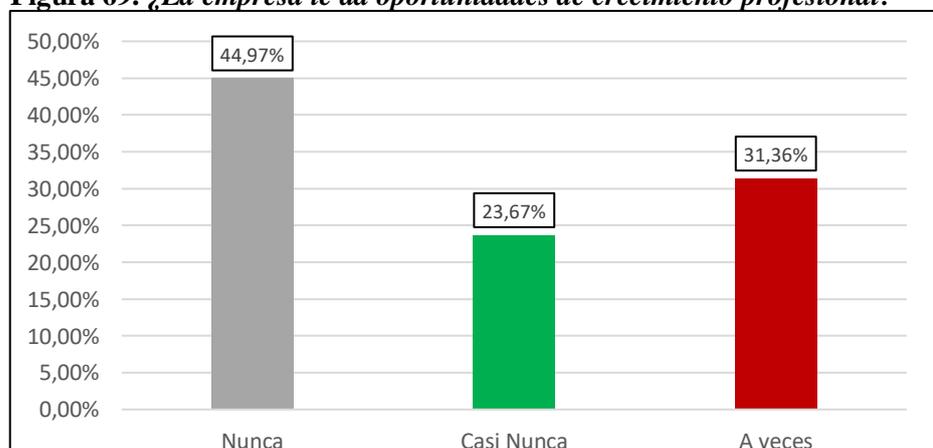
Como se muestra en la figura 67, La empresa casi nunca 66.86% ofrece línea de carrera para los trabajadores encuestados; es decir ignora las necesidades de superación y bienestar de los trabajadores operativos (ayudante de obra, oficial de obra, operario, capataz y maestros de obra), afectando la retención del talento operativo y eje principal de la institución.

Tabla 29. Pregunta 23 ¿La empresa le da oportunidades de crecimiento profesional?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	76	45,0	45,0	45,0
	CASI NUNCA	40	23,7	23,7	68,6
	A VECES	53	31,4	31,4	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Fuente: SPSS25, Gestión del Talento Humano

Figura 69. ¿La empresa le da oportunidades de crecimiento profesional?



Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

Interpretación y análisis

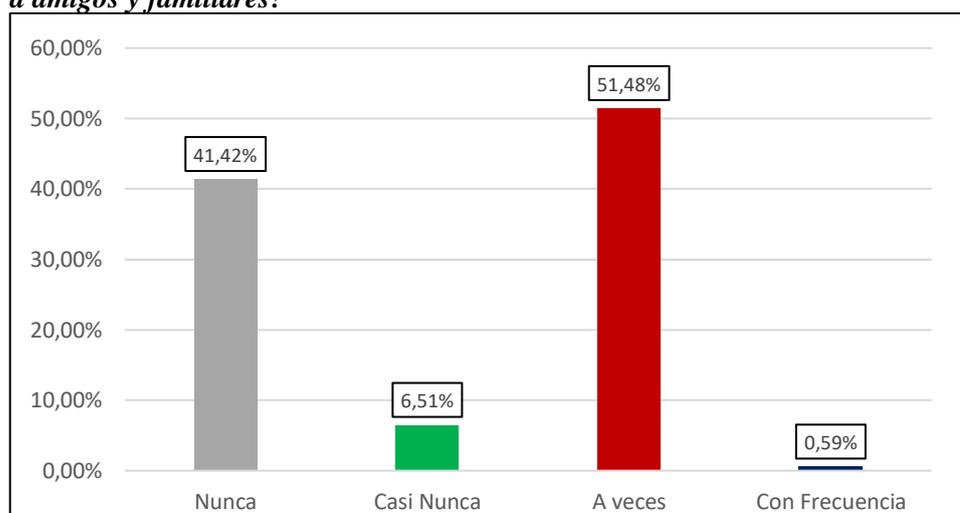
Como se muestra en la figura 68, la empresa 44.97% nunca y casi nunca 31.36% 31.36% da oportunidades de crecimiento personal, por tal existe inseguridad e incertidumbre laboral, rotación laboral pues los trabajadores no tienen visión de futuro en la organización.

Tabla 30. Pregunta 24 ¿Con que frecuencia Ud. Recomienda la empresa como buen lugar para trabajar a amigos y familiares?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	70	41,4	41,4	41,4
	CASI NUNCA	11	6,5	6,5	47,9
	A VECES	87	51,5	51,5	99,4
	CON FRECUENCIA	1	,6	,6	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Fuente: SPSS25, Gestión del Talento Humano

Figura 70. ¿Con que frecuencia Ud. Recomienda la empresa como buen lugar para trabajar a amigos y familiares?



Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

Interpretación y análisis

Como se muestra en la figura 69, Debido al nivel socioeconómico de los trabajadores (medio-bajo y bajo) y su ámbito de acción “a veces” 51.48% recomiendan a la empresa como lugar de trabajo para amigos y familiares; de otro modo no se daría la recomendación.

Sin embargo, contratar mediante recomendaciones no siempre es sinónimo de garantía de eficacia y de buen ambiente laboral; una mala contratación puede significar problemas de adaptación e integración, aumento de rotación, disminución en el rendimiento, aumento

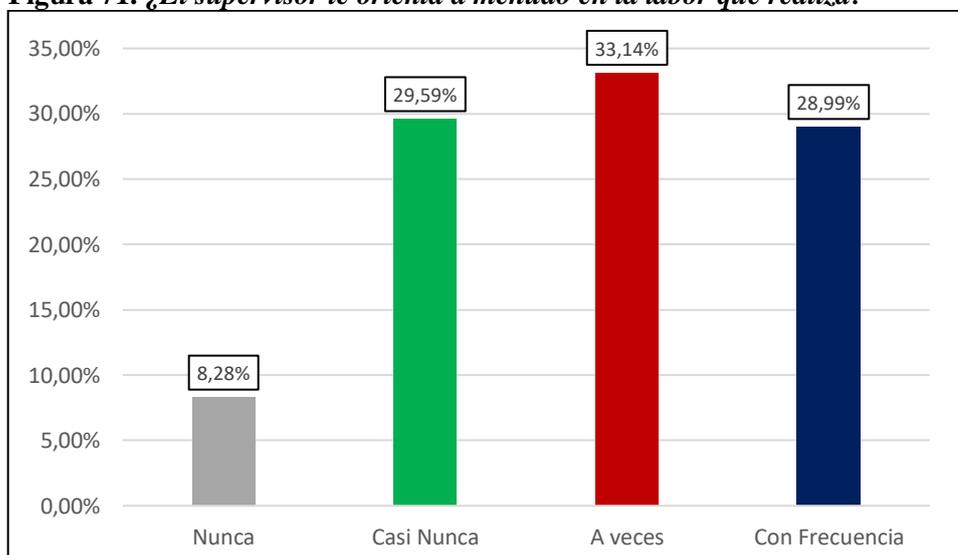
de costos de formación y capacitación, etc. Es más conveniente para la empresa recurrir a referencias de empleados antiguos con buen desempeño laboral, conocimientos, destrezas y capacidades.

Tabla 31. Pregunta 25 ¿El supervisor le orienta a menudo en la labor que realiza?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	14	8,3	8,3	8,3
	CASI NUNCA	50	29,6	29,6	37,9
	A VECES	56	33,1	33,1	71,0
	CON FRECUENCIA	49	29,0	29,0	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Fuente: SPSS25, Gestión del Talento Humano

Figura 71. ¿El supervisor le orienta a menudo en la labor que realiza?



Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

Interpretación y análisis

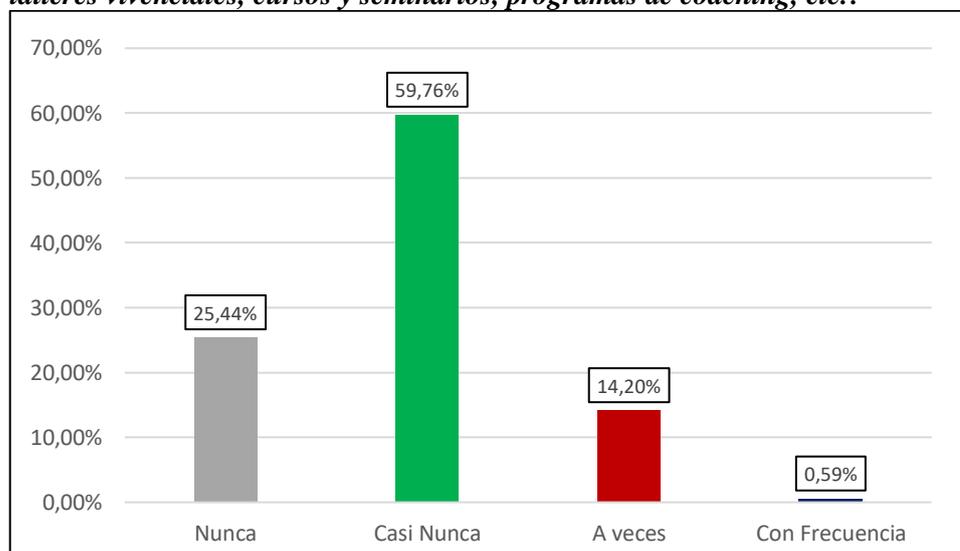
Como se muestra en la figura 70, de 169 encuestados el 33.14% expresa que el supervisor le orienta “a veces” y con frecuencia 28.99%; lo que significa que mediante este medio el personal busca mejorar el rendimiento del trabajador, la calidad del trabajo y alcanzar los objetivos del proyecto.

Tabla 32. Pregunta 26 ¿Con que frecuencia la empresa realiza algún tipo de prestación social como, talleres vivenciales, cursos y seminarios, programas de coaching, etc.?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	43	25,4	25,4	25,4
	CASI NUNCA	101	59,8	59,8	85,2
	A VECES	24	14,2	14,2	99,4
	CON FRECUENCIA	1	,6	,6	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Fuente: SPSS25, Gestión del Talento Humano

Figura 72. *¿Con que frecuencia la empresa realiza algún tipo de prestación social como, talleres vivenciales, cursos y seminarios, programas de coaching, etc.?*



Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

Interpretación y análisis

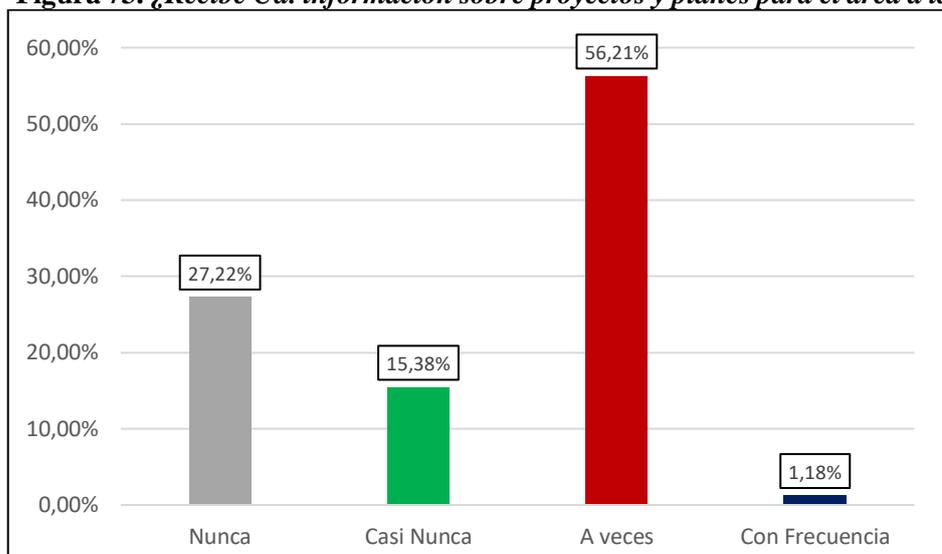
Como se muestra en la figura 71, la institución “casi nunca” 59.76% y “nunca” 25.44% se realiza prestaciones sociales salvo los estipulados por ley a todos los trabajadores (descansos, refrigerios, transporte, licencia médica); los trabajadores que se encuentren en planilla adicionalmente tendrán (asignación familiar, gratificación, SCTR, entre otros beneficios sociales).

1.1.5. DIMENSION 5: Retener a las Personas

Tabla 33. *Pregunta 27 ¿Recibe Ud. información sobre proyectos y planes para el área a la cual pertenece?*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	46	27,2	27,2	27,2
	CASI NUNCA	26	15,4	15,4	42,6
	A VECES	95	56,2	56,2	98,8
	CON FRECUENCIA	2	1,2	1,2	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Fuente: SPSS25, Gestión del Talento Humano

Figura 73. ¿Recibe Ud. información sobre proyectos y planes para el área a la cual pertenece?

Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

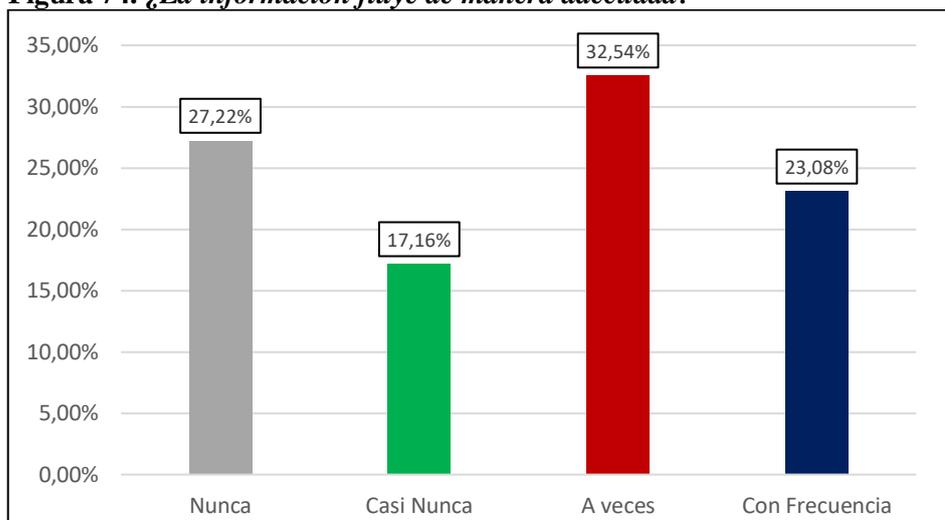
Interpretación y análisis

Como se muestra en la figura 72, de 169 encuestados, el 56.21% expresa recibir “a veces” información sobre el proyecto y el área al cual pertenece, debido a que los canales de comunicación son formales y existe fallas en la comunicación interna debido a la cultura empresarial basada en el secretismo, una estructura organizacional burocrática, administración piramidal y subestimar la personal.

Tabla 34. Pregunta 28 ¿La información fluye de manera adecuada?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	46	27,2	27,2	27,2
	CASI NUNCA	29	17,2	17,2	44,4
	A VECES	55	32,5	32,5	76,9
	CON FRECUENCIA	39	23,1	23,1	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Fuente: SPSS25, Gestión del Talento Humano

Figura 74. ¿La información fluye de manera adecuada?

Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

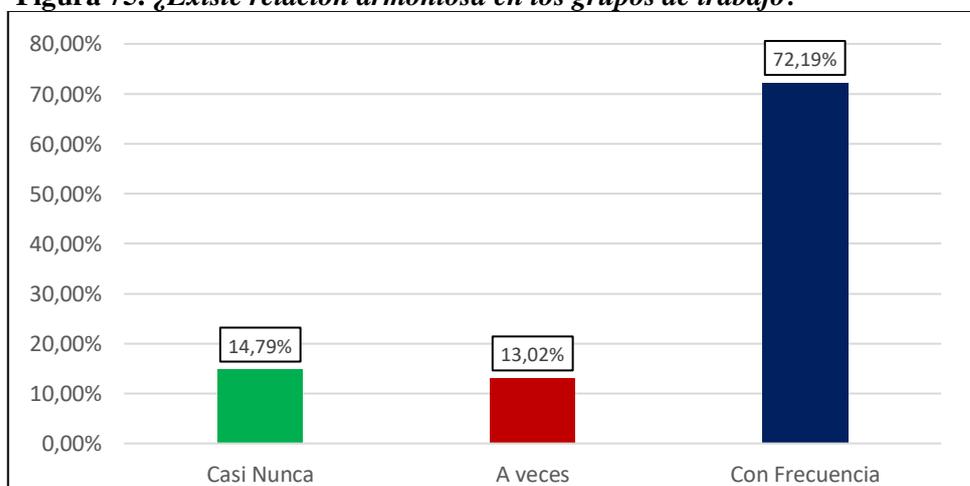
Interpretación y análisis

Como se muestra en la figura 73, el 32.54% indica que la información fluye “a veces”, lo que indica que se requiere mejorar la comunicación interna en la empresa puesto que la misma no llega a todos los trabajadores y en consecuencia se ve afectada la eficiencia laboral y el ánimo del personal.

Tabla 35. Pregunta 29 ¿Existe relación armoniosa en los grupos de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI NUNCA	25	14,8	14,8	14,8
	A VECES	22	13,0	13,0	27,8
	CON FRECUENCIA	122	72,2	72,2	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Fuente: SPSS25, Gestión del Talento Humano

Figura 75. ¿Existe relación armoniosa en los grupos de trabajo?

Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

Interpretación y análisis

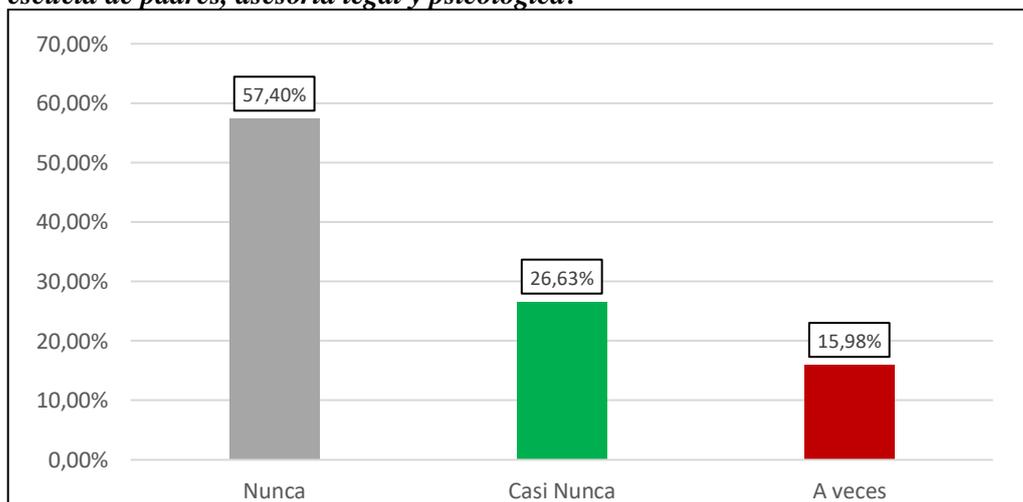
Como se muestra en la figura 74, el 72.19% manifiesta tener una relación armoniosa con los grupos de trabajo, debido a la consolidación de la organización informal y a la afinidad entre trabajadores.

Tabla 36. Pregunta 30 ¿Recibe programas de apoyo al personal para mejorar su calidad de vida como escuela de padres, asesoría legal y psicológica?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	97	57,4	57,4	57,4
	CASI NUNCA	45	26,6	26,6	84,0
	A VECES	27	16,0	16,0	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Fuente: SPSS25, Gestión del Talento Humano

Figura 76. ¿Recibe programas de apoyo al personal para mejorar su calidad de vida como escuela de padres, asesoría legal y psicológica?



Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

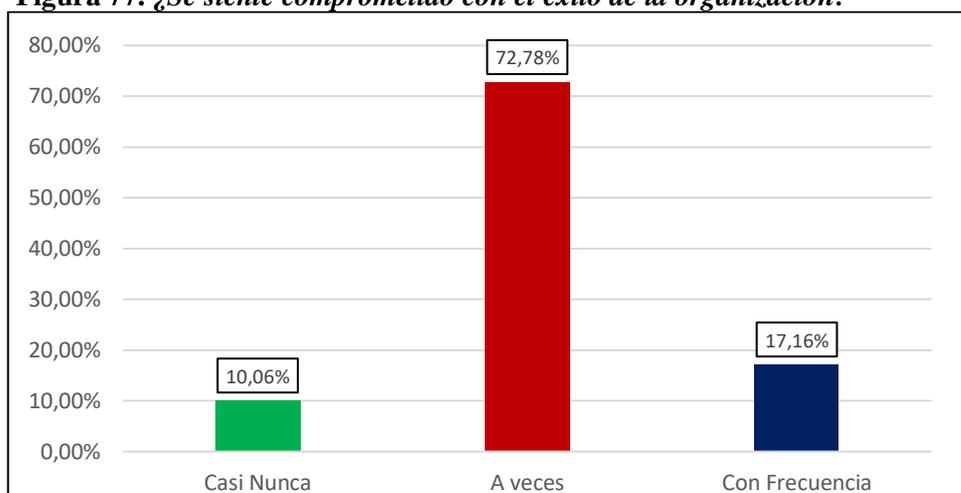
Interpretación y análisis

Como se muestra en la figura 75, el 57.40% indica “nunca” y el 26.63% “casi nunca” reciben programas de apoyo al personal; es decir que el 84.03% no es tomado en cuenta para algún programa de apoyo, que busque mejorar la calidad de vida y satisfacción del trabajador.

Tabla 37. Pregunta 31 ¿Se siente comprometido con el éxito de la organización?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI NUNCA	17	10,1	10,1	10,1
	A VECES	123	72,8	72,8	82,8
	CON FRECUENCIA	29	17,2	17,2	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Fuente: SPSS25, Gestión del Talento Humano

Figura 77. ¿Se siente comprometido con el éxito de la organización?

Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

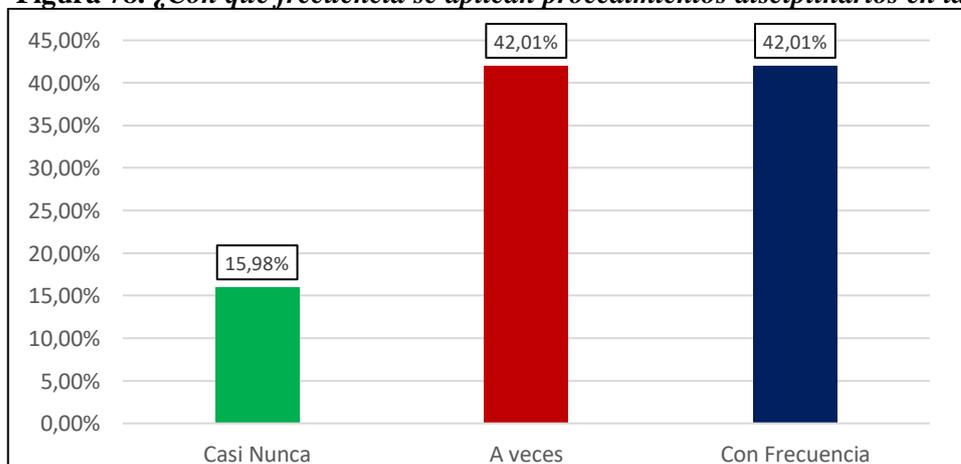
Interpretación y análisis

Como se muestra en la figura 76, un mínimo de 17.16% se siente comprometido con frecuencia con el éxito de la organización; mientras que el 72.78% manifiesta “a veces” lo que indica inconsistencias con la organización; por esta razón probablemente se sigan repitiendo errores en el trabajo, pérdida de interés del trabajador hacia su trabajo y mantenimiento de este únicamente por necesidad.

Tabla 38. Pregunta 32 ¿Con que frecuencia se aplican procedimientos disciplinarios en la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI NUNCA	27	16,0	16,0	16,0
	A VECES	71	42,0	42,0	58,0
	CON FRECUENCIA	71	42,0	42,0	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Fuente: SPSS25, Gestión del Talento Humano

Figura 78. ¿Con que frecuencia se aplican procedimientos disciplinarios en la empresa?

Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

Interpretación y análisis

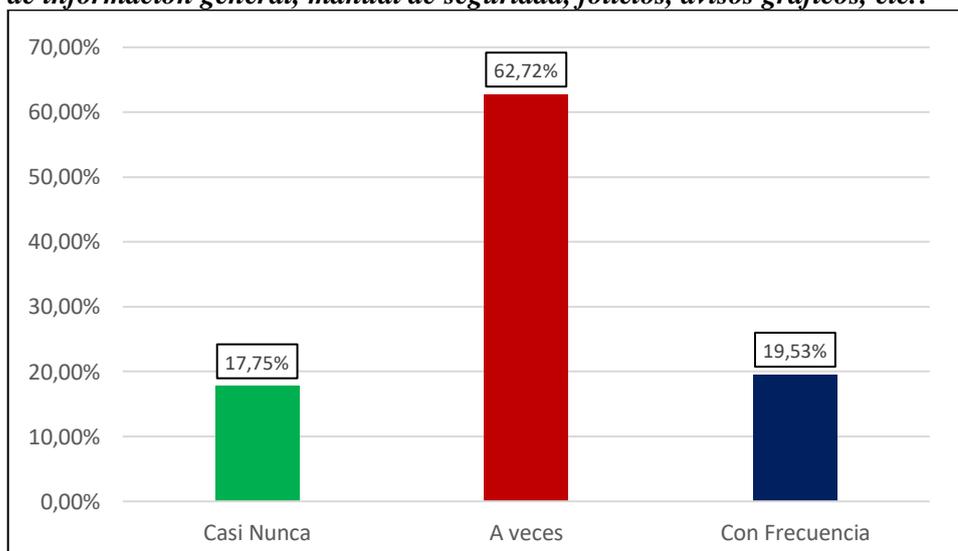
En la figura 77, la aplicación de procedimientos disciplinarios se da con frecuencia 42.01% y a veces 42.01% por ser una administración piramidal y rígida, que corrige errores mediante procedimientos punitivos o castigos por tener un estilo de liderazgo coercitivo.

Tabla 39. Pregunta 33 ¿Cuenta con información sobre riesgos de seguridad y salud por medio de vitrinas de información general, manual de seguridad, folletos, avisos gráficos, etc.?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI NUNCA	30	17,8	17,8	17,8
	A VECES	106	62,7	62,7	80,5
	CON FRECUENCIA	33	19,5	19,5	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Fuente: SPSS25, Gestión del Talento Humano

Figura 79. ¿Cuenta con información sobre riesgos de seguridad y salud por medio de vitrinas de información general, manual de seguridad, folletos, avisos gráficos, etc.?



Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

Interpretación y análisis

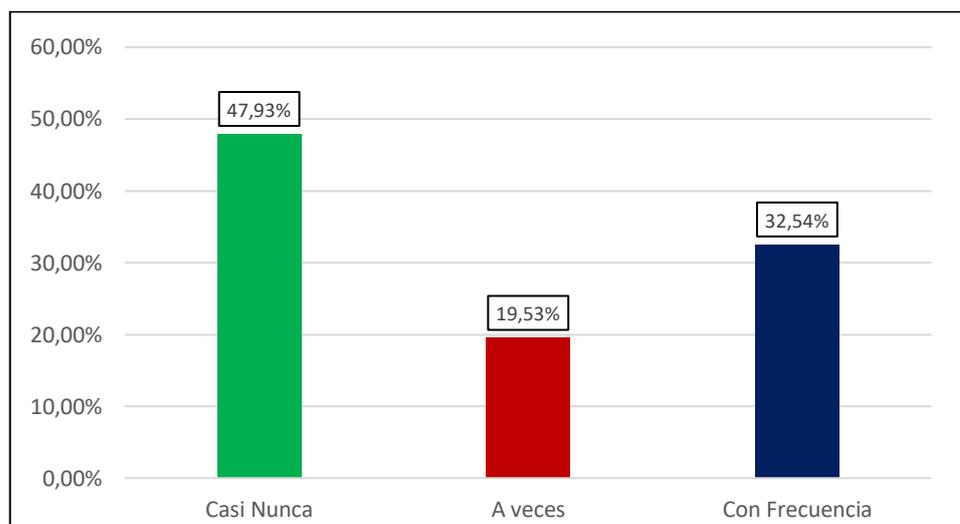
Como se muestra en la figura 78, el 62.72% indica que a veces se cuenta con información sobre riesgos en seguridad, la que es tópico de charla de inducción diaria de 15 minutos; así mismo los asistentes de obra de cada estación cuentan con un manual en seguridad y salud ocupacional; así como con el registro de accidentes e informes y el proyecto cuenta con las señalizaciones de seguridad necesarias que busca minimizar las condiciones inseguras e insuficiencia de EPPs (guantes rotos, insuficiencia de zapatos punta de acero y casco, etc.)

Tabla 40. Pregunta 34 ¿Ha recibido charlas sobre seguridad y salud ocupacional en el trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI NUNCA	81	47,9	47,9	47,9
	A VECES	33	19,5	19,5	67,5
	CON FRECUENCIA	55	32,5	32,5	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Fuente: SPSS25, Gestión del Talento Humano

Figura 80. ¿Ha recibido charlas sobre seguridad y salud ocupacional en el trabajo?



Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

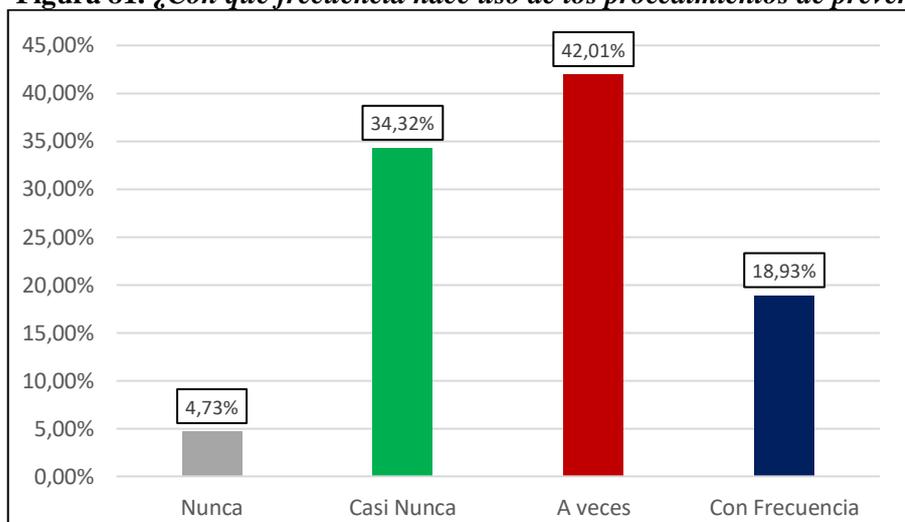
Interpretación y análisis

Como se muestra en la figura 79, el 32.54% manifiesta recibir charlas de seguridad y salud ocupacional, sin embargo, las mismas les resultan insuficientes.

Tabla 41. Pregunta 35 ¿Con que frecuencia hace uso de los procedimientos de prevención de accidente?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	8	4,7	4,7	4,7
	CASI NUNCA	58	34,3	34,3	39,1
	A VECES	71	42,0	42,0	81,1
	CON FRECUENCIA	32	18,9	18,9	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Fuente: SPSS25, Gestión del Talento Humano

Figura 81. ¿Con que frecuencia hace uso de los procedimientos de prevención de accidente?

Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

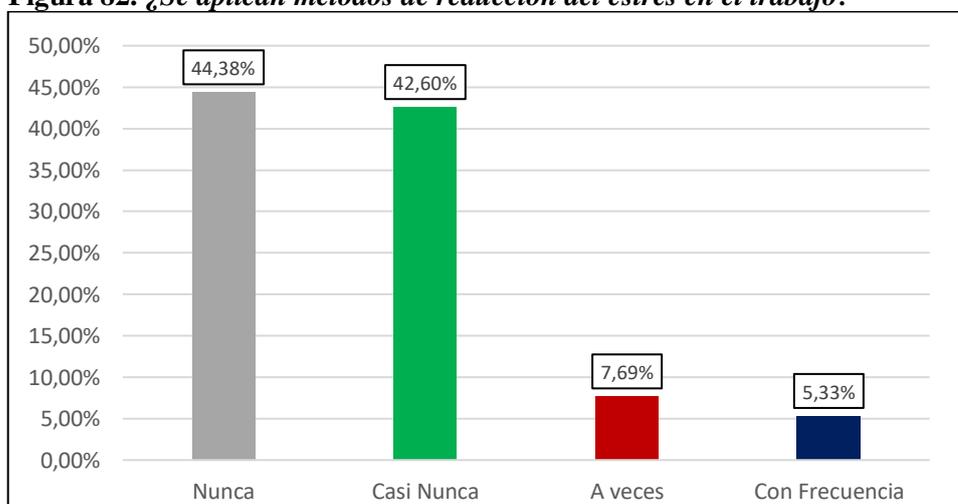
Interpretación y análisis

Como se muestra en la figura 80, el personal no cuenta con la capacitación exclusiva en materia de seguridad, por lo mismo “a veces” 42.01% y “casi nunca” 34.32% hace uso de los procedimientos de prevención de accidente.

Tabla 42. Pregunta 36 ¿Se aplican métodos de reducción del estrés en el trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido NUNCA	75	44,4	44,4	44,4
CASI NUNCA	72	42,6	42,6	87,0
A VECES	13	7,7	7,7	94,7
CON FRECUENCIA	9	5,3	5,3	100,0
Total	169	100,0	100,0	

Fuente: SPSS25, Gestión del Talento Humano

Figura 82. ¿Se aplican métodos de reducción del estrés en el trabajo?

Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

Interpretación y análisis

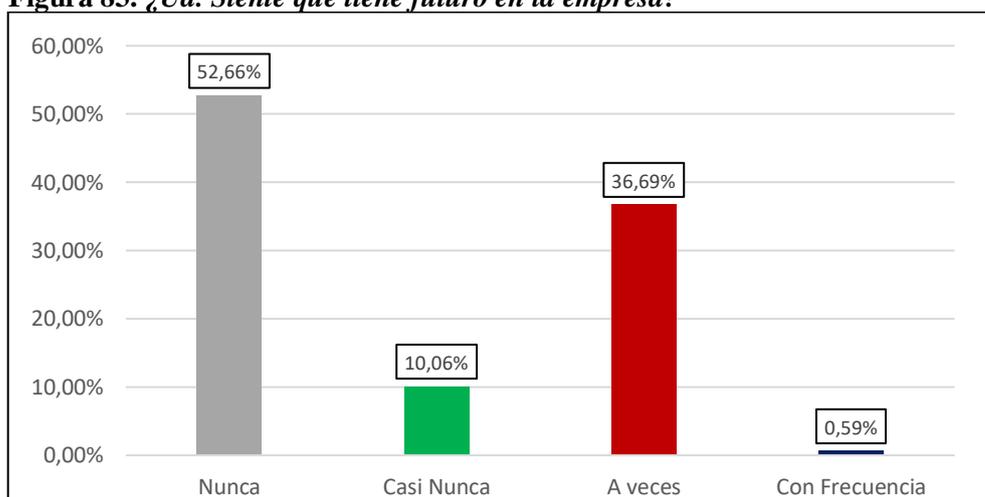
Como se muestra en la figura 81, “casi nunca” 42.60% y “nunca” 44.38% se realizan métodos de reducción del estrés laboral ni se minimizan los peligros: ergonómicos (esfuerzo excesivo y malas posturas) y ocupacionales (por agentes físicos como el ruido, agentes químicos como el polvo, gas, líquido, etc.). Toda esta situación merma la calidad de vida laboral del trabajador y le genera enfermedades ocupacionales.

Tabla 43. Pregunta 37 ¿Ud. Siente que tiene futuro en la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	89	52,7	52,7	52,7
	CASI NUNCA	17	10,1	10,1	62,7
	A VECES	62	36,7	36,7	99,4
	CON FRECUENCIA	1	,6	,6	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Fuente: SPSS25, Gestión del Talento Humano

Figura 83. ¿Ud. Siente que tiene futuro en la empresa?



Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

Interpretación y análisis

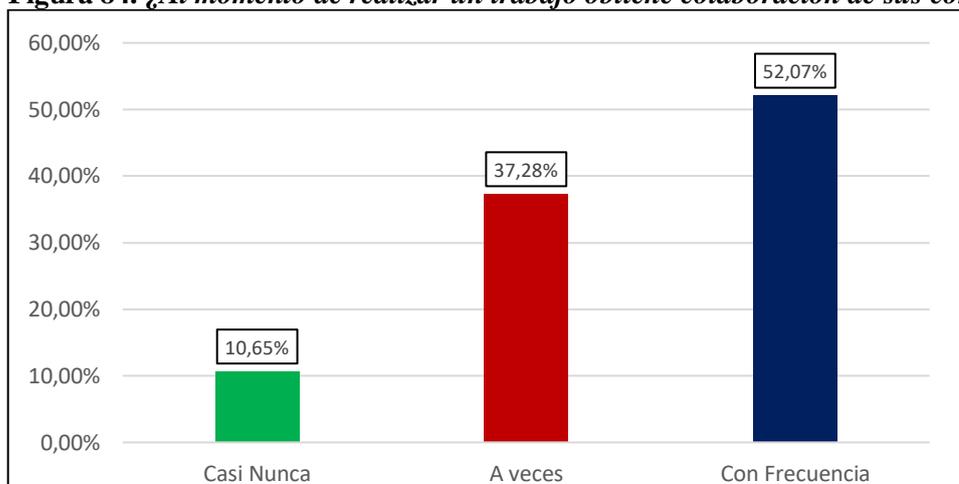
Como se muestra en la figura 82, el trabajador siente que “nunca” 52.66% tiene futuro en la empresa; lo que demuestra su estado de inseguridad e incertidumbre laboral, provocándole stress e insatisfacción. Cabe mencionar que el contrato aplicado por la empresa disminuyó de 3 meses a 15 días, situación que acrecienta su desmotivación.

Tabla 44. Pregunta 38 ¿Al momento de realizar un trabajo obtiene colaboración de sus compañeros?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI NUNCA	18	10,7	10,7	10,7
	A VECES	63	37,3	37,3	47,9
	CON FRECUENCIA	88	52,1	52,1	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Fuente: SPSS25, Gestión del Talento Humano

Figura 84. ¿Al momento de realizar un trabajo obtiene colaboración de sus compañeros?



Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

Interpretación y análisis

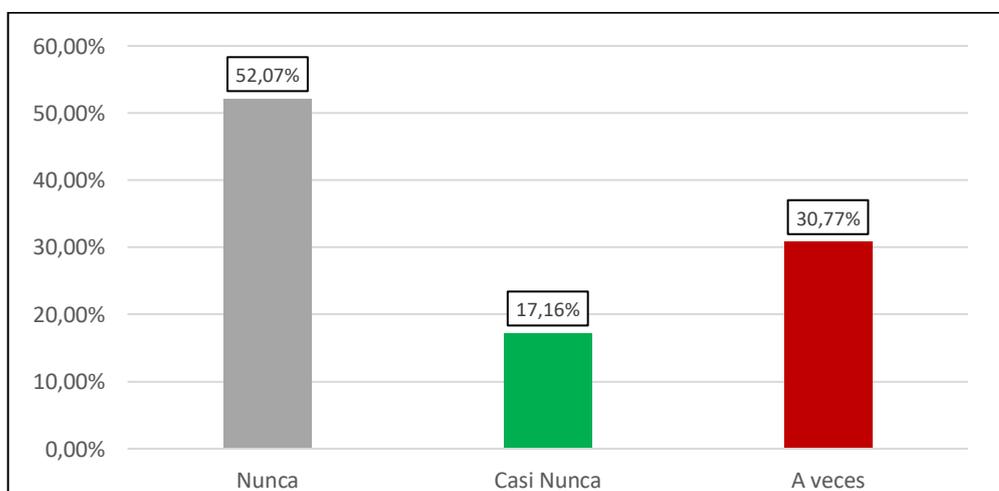
Como se muestra en la figura 83, “con frecuencia” los trabajadores obtienen ayuda de sus compañeros de trabajo 52.07% puesto que los mismos están organizados en grupos de trabajo o sub estaciones repartidos en cada tramo del proyecto fomentando su compañerismo y fortaleciendo la organización informal prevaleciente.

Tabla 45. Pregunta 39 ¿Se siente seguro y satisfecho con la cantidad de trabajo que hace en la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	88	52,1	52,1	52,1
	CASI NUNCA	29	17,2	17,2	69,2
	A VECES	52	30,8	30,8	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Fuente: SPSS25, Gestión del Talento Humano

Figura 85. ¿Se siente seguro y satisfecho con la cantidad de trabajo que hace en la empresa?



Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

Interpretación y análisis

Como se muestra en la figura 84, el trabajador “nunca” se siente satisfecho 52.07% debido a la carga laboral acumulada por los incidentes (cada 2 días) y accidentes (cada 2 semanas) reportados durante el progreso de la obra, así como la fecha proyectada para su entrega.

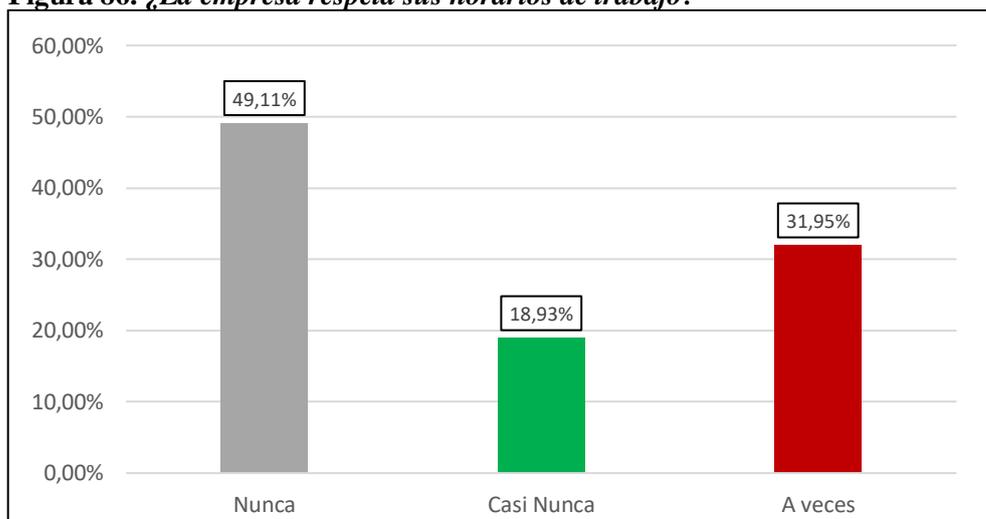
1.1.6. DIMENSION 6: Supervisar a las Personas

Tabla 46. Pregunta 40 ¿La empresa respeta sus horarios de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	83	49,1	49,1	49,1
	CASI NUNCA	32	18,9	18,9	68,0
	A VECES	54	32,0	32,0	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Fuente: SPSS25, Gestión del Talento Humano

Figura 86. ¿La empresa respeta sus horarios de trabajo?



Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

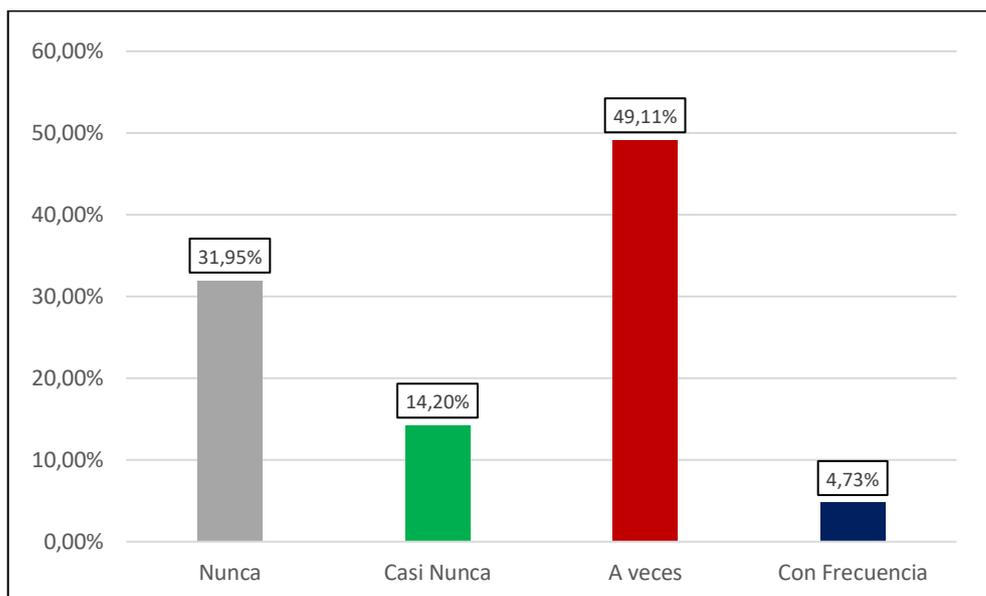
Interpretación y análisis

Como se muestra en la figura 85, el trabajador manifiesta que la empresa “nunca” respeta sus horarios 49.11% “casi nunca” 18.93%; los mimos que son: lunes - viernes: de 7am a 12:30pm y de 2pm a 5:30pm y los días sábados de 7am a 1pm. Así mismo la institución no cuenta con horas extras, pero si con programas nocturnos los cuales son realizados previa coordinación.

Tabla 47. Pregunta 41 ¿Considera que trabaja para una empresa socialmente responsable?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	54	32,0	32,0	32,0
	CASI NUNCA	24	14,2	14,2	46,2
	A VECES	83	49,1	49,1	95,3
	CON FRECUENCIA	8	4,7	4,7	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Fuente: SPSS25, Gestión del Talento Humano

Figura 87. ¿Considera que trabaja para una empresa socialmente responsable?

Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

Interpretación y análisis

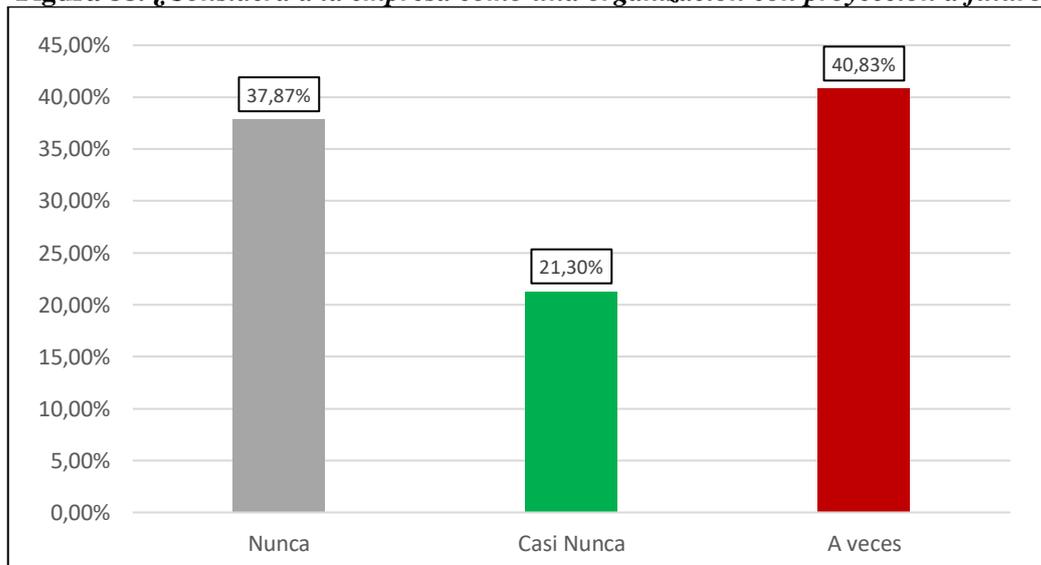
Como se muestra en la figura 86, los trabajadores perciben que la empresa “a veces” es responsable socialmente 49.11%, aunque actúa de acuerdo a lo recomendado por la industria, como minimizar el impacto en el medio ambiente, contar con el Iso 9001 de sistema de gestión de la calidad, realizar charlas de seguridad y salud ocupacional; al contrario estas charlas no son bien orientadas resultando insuficientes puesto que se sigue trabajando en condiciones de riesgo con actos inseguros realizados por el personal, a su vez que no cuenta con convenios de los sindicatos o asociaciones, con un sistema de capacitaciones y todos los trabajadores ni con SCTR (seguro complementario de trabajo de riesgo).

Tabla 48. Pregunta 42 ¿Considera a la empresa como una organización con proyección a futuro?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	64	37,9	37,9	37,9
	CASI NUNCA	36	21,3	21,3	59,2
	A VECES	69	40,8	40,8	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Fuente: SPSS25, Gestión del Talento Humano

Figura 88. ¿Considera a la empresa como una organización con proyección a futuro?



Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

Interpretación y análisis

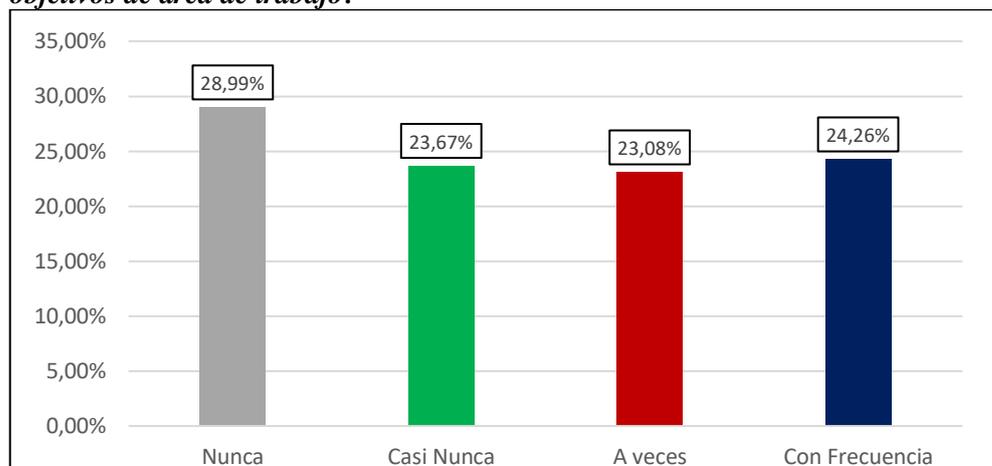
Como se muestra en la figura 87, el 40.83% considera “a veces” a la organización con proyección a futuro, esta duda percibida por el trabajador se debe en un principio a la situación de la industria por el déficit en infraestructura en el país y finalmente a la imagen corporativa adversa que percibe el trabajador, al desconocimiento de la visión, misión y funciones de la empresa.

Tabla 49. Pregunta 43 ¿Siente que la empresa o su supervisor le apoyan cuando no cumple con los objetivos de área de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	49	29,0	29,0	29,0
	CASI NUNCA	40	23,7	23,7	52,7
	A VECES	39	23,1	23,1	75,7
	CON FRECUENCIA	41	24,3	24,3	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Fuente: SPSS25, Gestión del Talento Humano

Figura 89. ¿Siente que la empresa o su supervisor le apoyan cuando no cumple con los objetivos de área de trabajo?



Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

Interpretación y análisis

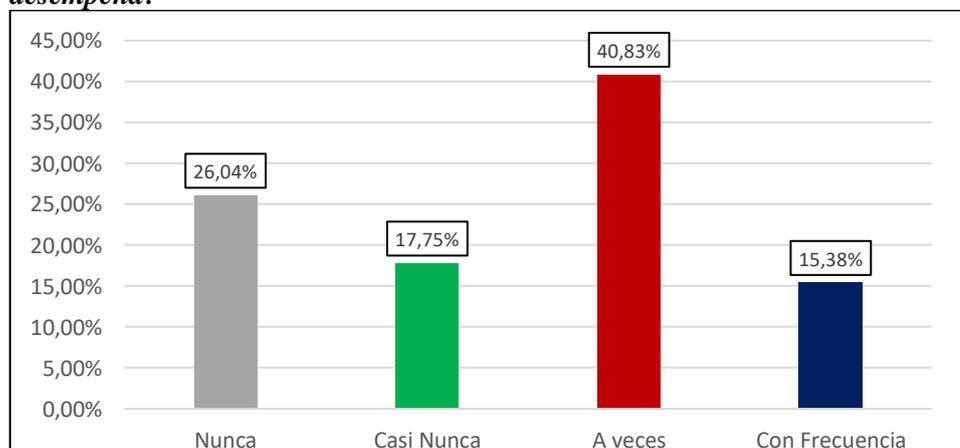
Como se muestra en la figura 88, el supervisor apoya “con frecuencia” al trabajador 24.26% para el cumplimiento de los objetivos, debido a que el ambiente de trabajo es cordial y el maestro de obra o el capataz responden solidariamente a los resultados del grupo de trabajo.

Tabla 50. Pregunta 44 ¿Considera que la empresa evalúa el grado de conocimiento del puesto que desempeña?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido NUNCA	44	26,0	26,0	26,0
CASI NUNCA	30	17,8	17,8	43,8
A VECES	69	40,8	40,8	84,6
CON FRECUENCIA	26	15,4	15,4	100,0
Total	169	100,0	100,0	

Fuente: SPSS25, Gestión del Talento Humano

Figura 90. ¿Considera que la empresa evalúa el grado de conocimiento del puesto que desempeña?



Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

Interpretación y análisis

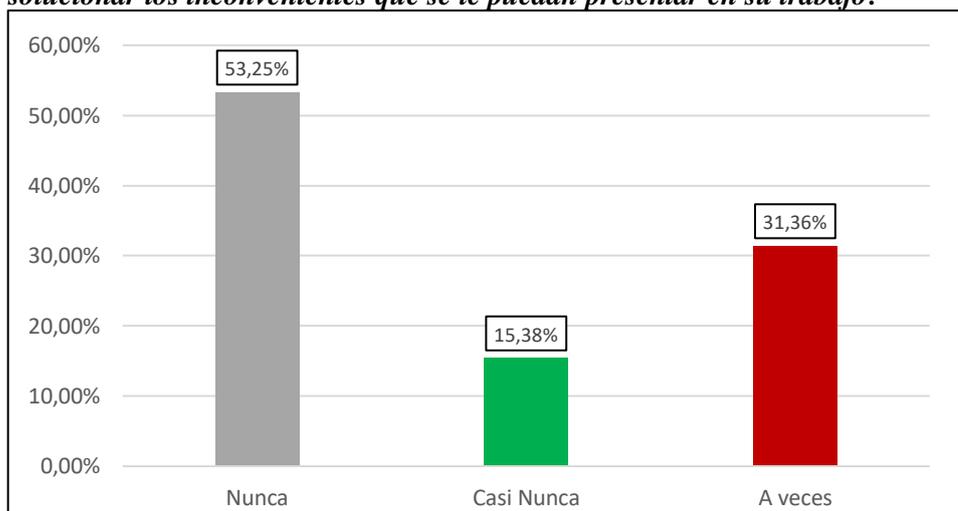
Como se muestra en la figura 89, la empresa evalúa “a veces” el grado de conocimiento del puesto (40.83%) durante el trabajo y en su ejecución si errores; puesto que la misma se debe de realizar cumpliendo los parámetros de calidad; a su vez la empresa Hidrandina periódicamente realiza monitoreos el avance del trabajo realizado.

Tabla 51. Pregunta 45 ¿Considera que la empresa evalúa el trabajo según la capacidad que tiene para solucionar los inconvenientes que se le puedan presentar en su trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NUNCA	90	53,3	53,3	53,3
CASI NUNCA	26	15,4	15,4	68,6
Válido A VECES	53	31,4	31,4	100,0
Total	169	100,0	100,0	

Fuente: SPSS25, Gestión del Talento Humano

Figura 91. ¿Considera que la empresa evalúa el trabajo según la capacidad que tiene para solucionar los inconvenientes que se le puedan presentar en su trabajo?



Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

Interpretación y análisis

Como se muestra en la figura 90, el 53.25% considera que “nunca” y casi nunca “15.38%” se evalúa su trabajo en relación a su capacidad de solución de problemas; sino más bien en relación al avance del trabajo cumpliendo los requerimientos de calidad debido a que la empresa se encuentra dentro de la fecha próxima a la entrega del proyecto.

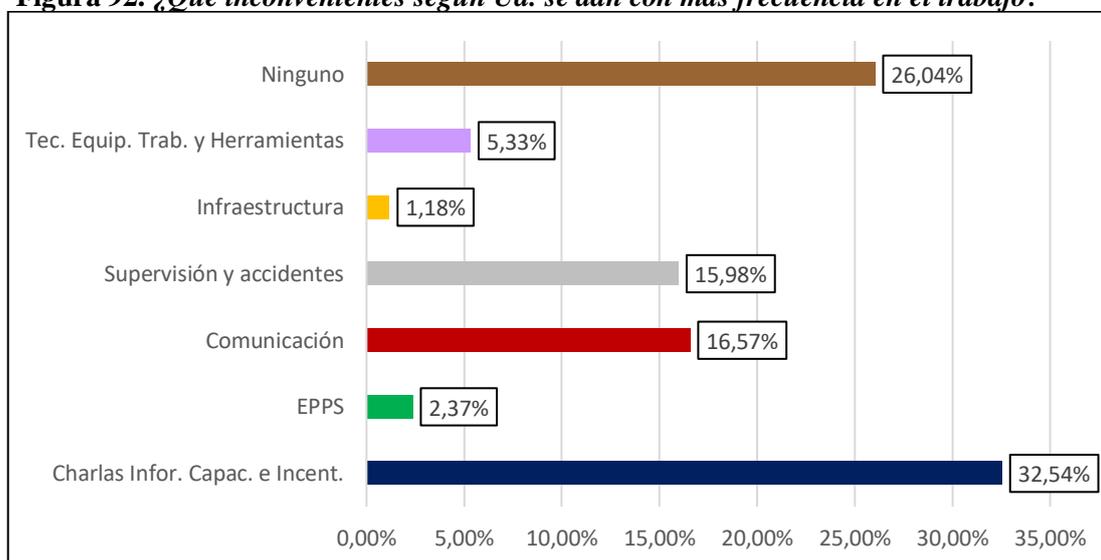
MEJORAS

Tabla 52. Pregunta 46 ¿Qué inconvenientes según Ud. se dan con más frecuencia en el trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CHARLAS INFOR. CAPAC. E INCENT.	55	32,5	32,5	32,5
	EPPS	4	2,4	2,4	34,9
	COMUNICACIÓN	28	16,6	16,6	51,5
	SUPERVISIÓN Y ACCIDENTES	27	16,0	16,0	67,5
	INFRAESTRUCTURA	2	1,2	1,2	68,6
	TEC., EQUIP. TRAB. Y HERRAMIENTAS	9	5,3	5,3	74,0
	NINGUNO	44	26,0	26,0	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Fuente: SPSS25, Gestión del Talento Humano

Figura 92. ¿Qué inconvenientes según Ud. se dan con más frecuencia en el trabajo?



Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

Interpretación y análisis

Como se muestra en la figura 91, los trabajadores mencionan que dentro de los inconvenientes encontrados están:

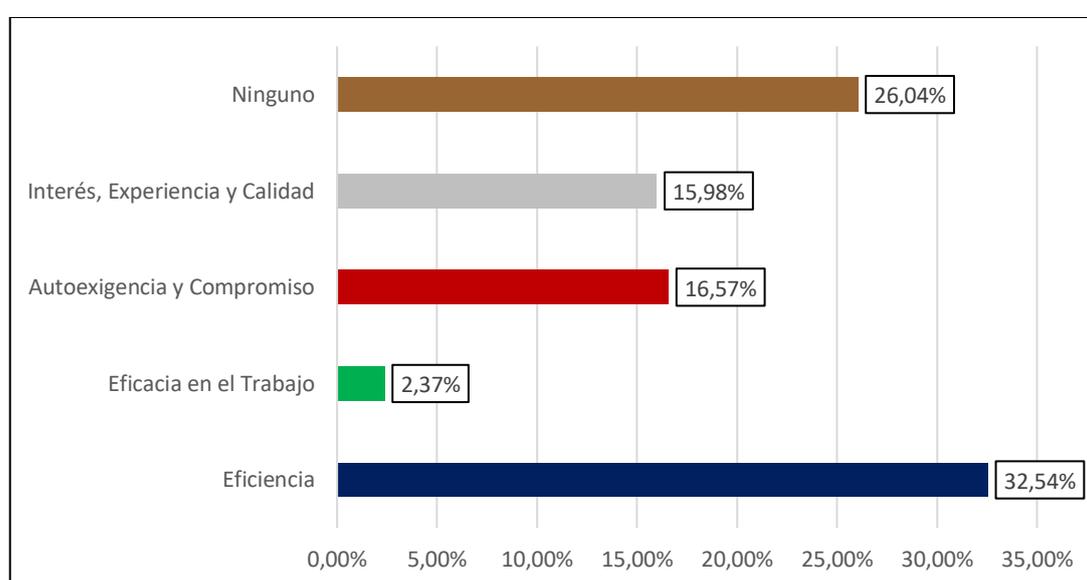
- Falta de charlas informativas, capacitaciones e incentivos laborales 32.54%
- Problemas con la comunicación 16.57%
- Mayor supervisión a fin de evitar accidentes 15.98%
- Insuficiente o tecnología, equipos de trabajo y herramientas con desperfectos 5.33%
- Insuficiencia y deterioro de equipos de protección personal EPPS 2.37%

Tabla 53. Pregunta 47 ¿De qué manera podría Ud. aportar a la empresa para mejorar el desarrollo del talento humano?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	EFICIENCIA	46	27,2	27,2	27,2
	EFICACIA TRABAJO	5	3,0	3,0	30,2
	AUTOEXIGENCIA Y COMPROMISO	46	27,2	27,2	57,4
	INTERES, EXP.Y CALIDAD	4	2,4	2,4	59,8
	NINGUNO	68	40,2	40,2	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Fuente: SPSS25, Gestión del Talento Humano

Figura 93. ¿De qué manera podría Ud. aportar a la empresa para mejorar el desarrollo del talento humano?



Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

Interpretación y análisis

Como se muestra en la figura 92, el trabajador cuenta con disposición para:

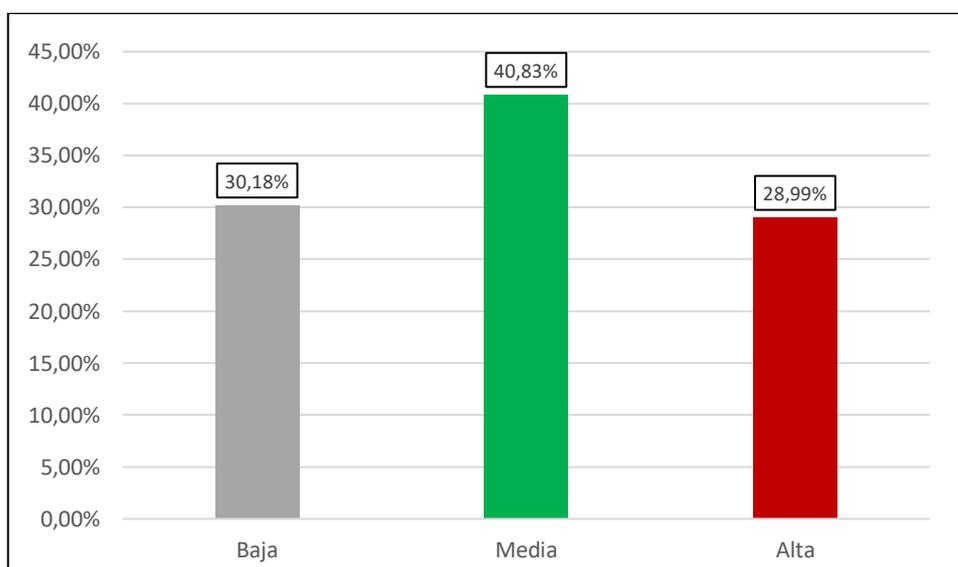
- El 40.24% no se siente interesado en aportar nada al proyecto que no sea el producto de su trabajo.
- Mejorar su autoexigencia y compromiso 27.22%
- Aumentar su eficiencia 27.22% haciendo el trabajo en menos tiempo y mejor.
- Logrando niveles de eficacia en el trabajo 2.96%
- Demostrando interés, experiencia y calidad en el trabajo 2.37% aportando así la actitud positiva al trabajo.

Análisis de la Gestión del Talento Humano

Los resultados obtenidos indican la existencia de una percepción de la Gestión del Talento Humano promedio

De un total de 169 encuestados, con una media de 126 los trabajadores coinciden que la gestión del talento humano les resulta media 40.83% y baja 30.18% (ver figura 94). Estos resultados indican la existencia de una percepción de la gestión del talento humano promedio, donde las dimensiones que requieren intervención: Incorporar a las Personas, Colocación de las Personas, Recompensar a las Personas, Desarrollo de las Personas, Retener a las Personas y Supervisar a las Personas.

Figura 94. Clima Laboral General



Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

DIMENSION 1: Incorporar a las Personas

El proceso de incorporar a las personas es un medio para satisfacer las necesidades de la organización a largo plazo, sumando la búsqueda de la mejora continua del capital humano, agregando nuevos valores a los activos intangibles de la organización mediante la inclusión de nuevos talentos. (Chiavenato, 2009, p.103)

En particular del análisis se resume:

Reclutamiento de personal

- **Perfil del empleado**, se requiere de habilidades 56.21% rapidez y resistencia en la ejecución en el trabajo, 14.20% comunicación eficaz y trabajo en equipo y 10.06% credibilidad técnica (ver figura 46). Según el cargo: el ayudante de obra (35.50%,

rapidez y resistencia en la ejecución del trabajo), oficial de obra (12.43% rapidez y resistencia en la ejecución del trabajo, 9.47% comunicación eficaz y trabajo en equipo), Operario (credibilidad técnica 7.69%, 5.5% rapidez y resistencia en el trabajo) y Asistente de obra (disciplina, responsabilidad y trabajo bajo presión, rapidez y resistencia en la ejecución del trabajo, comunicación eficaz y trabajo en equipo, credibilidad técnica y responsabilidad en el trabajo) (Ver figura 47).

- **El Modelo de requisición de empleo**, se da mediante referencias 52.66%, 15.38% y 15.98% se enteró mediante periódico e internet respectivamente (ver figura 44).
- **Técnicas de reclutamiento interno y externo**, la empresa ofrece línea de carrera al 1.18% (ver figura 48) que son los asistentes de obra y superiores, debido a que en el proyecto no se elabora un sistema de línea de carrera que contemple al personal operativo. (ver figura 49)
- **Técnicas de selección**, que se aplica son 54.44% Curriculum Vitae, 1.78% Curriculum y entrevista, 21.30% entrevistas (ver figura 45)

DIMENSION 2: Colocación de las Personas

(Chiavenato, 2009) menciona que “Las organizaciones solo funcionan cuando en sus puestos de trabajo tienen personas capaces de un correcto desempeño de las funciones para las que fueron seleccionadas, admitidas y preparadas” (p.172)

En particular del análisis se resume:

Orientación de personas

- **Método de socialización organizacional**, se da mediante la asignación a un equipo de trabajo 68.64%, el 31.36% se da orientación del contenido del puesto (figura 50).
- **Programa de orientación**, 82.84% a veces recibe información sobre políticas, reglamentos y funciones de la empresa mediante charlas de inducción 30 minutos (figura 51). Mientras que 65.09% duda respecto a las funciones de su puesto; debido a que no existe claridad en la comunicación y mal proceso de inducción.
- **Empowerment**, las labores que realiza nunca 28.99% y casi nunca 21.30% le son atractivas (figura 53).

Diseño organizacional y diseño de puestos

- **Modelo de diseño de puesto**, en la descripción del puesto 40.24% a veces se especifica el personal que va trabajar en él. (figura 54).
- **Análisis del puesto**, el 42.60% nunca se realizan actividades para mejora de su trabajo (figura 56).

Evaluación de desempeño

- **Método de evaluación de desempeño**, el 40.24% nunca se realizan evaluaciones de desempeño, salvo retrasos en las actividades y/o las visitas esporádicas de la empresa Hidrandina S.A. quien toma fotos, y monitorea el avance del proyecto (figura 58).

DIMENSION 3: Recompensar a las Personas

(Chiavenato, 2009) menciona que recompensar a las personas es uno de los principales procesos administrativos del área de recursos humanos, “ya que constituyen los elementos fundamentales para incentivar y motivar a los trabajadores de la organización, siempre que los objetivos organizacionales sean alcanzados y los objetivos individuales sean satisfechos” (p.278)

En particular del análisis se resume:

Remuneración

- **Tipo de salario**, 59.17% la remuneración que recibe nunca 40.24% y casi nunca 18.93% le es satisfactoria (figura 59). El 33.14% a veces su remuneración le permite cubrir sus necesidades (figura 60).
- **Tipo de recompensa**,

Programas de incentivos

- **Recompensas y sanciones**, 98.82% no recibe recompensas económicas o no económicas por ningún concepto salvo sea la contraprestación recibida por su trabajo (figura 61).
- **Plan de incentivos y bono anual**, nunca 50.89% y casi nunca 7.69% recibe bonos e incentivos anuales, económicos o verbales (figura 62).

Prestaciones y servicios

- **Tipo de prestación social**, 47.34% nunca y 16.57% casi nunca la empresa tiene interés en la realización de actividades de recreación (figura 63).

DIMENSION 4: Desarrollo de las Personas

“El proceso de desarrollo engloba a la capacitación y desarrollo de las personas como factor de aprendizaje nivel individual y el desarrollo organizacional (DO) como la forma en que las organizaciones aprenden y se desarrollan con el cambio e innovación (Chiavenato, 2009).

En particular del análisis se resume:

Capacitación

- **Proceso de capacitación**, el 53.85% a veces recibe capacitaciones (charlas de seguridad más de 05 minutos a 15 minutos diarios debido a la incorporación diaria de trabajadores nuevos y charlas de inducción de 30 minutos los fines de semana) (figura 64).
- **Capacitación basada en competencias**, el 52.07% a veces las charlas diarias, versan sobre aspectos generales del proyecto, las actividades realizadas y seguridad en el proyecto (responsabilidades, prevención, actos y condiciones inseguras, etc.) (figura 65). Las capacitaciones a veces 55.03% le ayudaron; por estar mal enfocadas, la estadística de seguridad no mejora, ni disminuye los incidentes ni accidentes laborales. (figura 66).

Desarrollo de las personas y de las organizaciones

- **Método de desarrollo de la persona**, la institución casi nunca 59.76% y nunca 25.44% se realiza prestaciones sociales salvo los estipulados por ley a todos los trabajadores (descansos, refrigerios, transporte, licencia médica); los trabajadores que se encuentren en planilla adicionalmente tendrán (asignación familiar, gratificación, SCTR, entre otros beneficios sociales) (figura 71).
- **Sistema de desarrollo de la carrera**, la empresa casi nunca 66.86% ofrece línea de carrera; (figura 67), ni 44.97% nunca y casi nunca 31.36% da oportunidades de crecimiento personal (figura 68).

- **Técnica de desarrollo organizacional**, debido al nivel socioeconómico de los trabajadores (medio-bajo y bajo) y su ámbito de acción a veces 51.48% recomiendan a la empresa como lugar de trabajo para amigos y familiares; de otro modo no se daría la recomendación. (figura 69). El supervisor le orienta a veces 33.14% y con frecuencia 28.99%; mediante este medio el personal busca mejorar el rendimiento del trabajador, la calidad del trabajo y alcanzar los objetivos del proyecto. (figura 70).

DIMENSION 5: Retener a las Personas

El proceso de retener a las personas significa mantenerlos satisfechos y motivados asegurándoles las condiciones físicas, psicológicas y sociales necesarias para su desarrollo y permanencia con compromiso y sentido de identidad con la organización (Chiavenato, 2009).

En particular del análisis se resume:

Relaciones con los empleados

- **Estilo de administración**, el 32.54% la información fluye a veces, lo que se requiere mejorar la comunicación interna en la empresa puesto que la misma no llega a todos los trabajadores y en consecuencia se ve afectada la eficiencia laboral y el ánimo del personal. (figura 73).
- **Programa de propuestas, reconocimiento, relaciones con los empleados y de ayuda al colaborador**, el 56.21% recibe a veces información sobre el proyecto y el área al cual pertenece, debido a que los canales de comunicación son formales y existe fallas en la comunicación interna debido a la cultura empresarial basada en el secretismo, una estructura organizacional burocrática, administración piramidal y subestimar la personal (figura 72). El 72.19% manifiesta tener una relación armoniosa con los grupos de trabajo, debido a la consolidación de la organización informal y a la afinidad entre trabajadores (figura 74). El 17.16% se siente comprometido con frecuencia con el éxito de la organización; mientras que el 72.78% manifiesta “a veces” lo que indica inconsistencias con la organización (figura 76). El con frecuencia 52.07% los trabajadores obtienen ayuda de sus compañeros de trabajo puesto que los mismos están organizados en grupos de trabajo o sub estaciones repartidos en cada tramo del proyecto fomentando su compañerismo y fortaleciendo la organización informal prevaleciente (figura 83).

- **Procedimientos disciplinarios**, su aplicación se da con frecuencia 42.01% y a veces 42.01% por ser una administración piramidal y rígida, que corrige errores mediante procedimientos punitivos o castigos por tener un estilo de liderazgo coercitivo. (figura 77)
- **Estilo de administración de conflicto**,

Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo

- **Formas de reducir el estrés en el trabajo**, casi nunca 42.60% y nunca 44.38% se realizan métodos de reducción del estrés laboral ni se minimizan los peligros: ergonómicos (esfuerzo excesivo y malas posturas) y ocupacionales (por agentes físicos como el ruido, agentes químicos como el polvo, gas, líquido, etc.). Toda esta situación merma la calidad de vida laboral del trabajador y le genera enfermedades ocupacionales. (figura 81). El trabajador nunca 52.07% se siente satisfecho debido a la carga laboral acumulada por los incidentes (cada 2 días) y accidentes (cada 2 semanas) reportados durante el progreso de la obra, así como la fecha proyectada para su entrega. (figura 84).
- **Programa de seguridad y Prevención de accidentes**, el 62.72% a veces se cuenta con información sobre riesgos en seguridad, la que es tópico de charla de inducción diaria de 15 minutos; así mismo los asistentes de obra de cada estación cuentan con un manual en seguridad y salud ocupacional; así como con el registro de accidentes e informes y el proyecto cuenta con las señalizaciones de seguridad necesarias que busca minimizar las condiciones inseguras e insuficiencia de EPPs (guantes rotos, insuficiencia de zapatos punta de acero y casco, etc.) (figura 78). El 32.54% recibe charlas de seguridad y salud ocupacional, sin embargo, las mismas les resultan insuficientes. (figura 79). El personal no cuenta con la capacitación exclusiva en materia de seguridad, por lo mismo a veces 42.01% y casi nunca 34.32% hace uso de los procedimientos de prevención de accidente. (figura 80).
- **Modelo de calidad de vida**, el 52.66% nunca tiene futuro en la empresa; así mismo el contrato aplicado por la empresa disminuye de 3 meses a 15 días, situación que acrecienta su desmotivación (figura 82).
- **Programa de bienestar de los colaboradores**, el 57.40% indica “nunca” y el 26.63% “casi nunca” reciben programas de apoyo al personal; es decir que el 84.03% no es

tomado en cuenta para algún programa de apoyo, que busque mejorar la calidad de vida y satisfacción del trabajador. (figura 75).

DIMENSION 6: Supervisar a las Personas

Dejando de lado la concepción de controlar se da paso a la supervisión como seguimiento de las operaciones que buscan alcanzar objetivos ciñéndose a planes y estrategias; en tal sentido el área de RH surte de staff pues diseña sistemas para reunir y obtener datos e información de tiempo real, lo mismos que abastecerán al sistema de información administrativa para la oportuna toma de decisiones de la gerencia de línea (Chiavenato, 2009).

En particular del análisis se resumen que existen:

Sistemas de información para la administración de recursos humanos

- **Sistema de información de recursos humanos**, el supervisor 28.99% nunca y 24.26% con frecuencia apoya al trabajador para el cumplimiento de los objetivos, debido a que el ambiente de trabajo es cordial y el maestro de obra o el capataz responden solidariamente a los resultados del grupo de trabajo (figura 88). La empresa evalúa a veces 40.83% el grado de conocimiento del puesto (durante el trabajo y en su ejecución si errores; puesto que la misma se debe de realizar cumpliendo los parámetros de calidad; a su vez la empresa Hidrandina periódicamente realiza monitoreos el avance del trabajo realizado) (figura 89).
- **Jornada laboral**, los trabajadores sienten que la empresa 49.11% nunca y casi nunca 18.93%; respeta sus horarios los mismos que son: lunes - viernes: de 7am a 12:30pm y de 2pm a 5:30pm y los días sábados de 7am a 1pm. Así mismo la institución no cuenta con horas extras, pero si con programas nocturnos los cuales son realizados previa coordinación (figura 85).
- **Responsabilidad social**, la empresa a veces 49.11% es responsable socialmente aunque actúa de acuerdo a lo recomendado por la industria, como minimizar el impacto en el medio ambiente, contar con el Iso 9001 de sistema de gestión de la calidad, realizar charlas de seguridad y salud ocupacional; al contrario estas charlas no son bien orientadas resultando insuficientes puesto que se sigue trabajando en condiciones de riesgo con actos inseguros realizados por el personal, a su vez que no cuenta con convenios de los sindicatos o asociaciones, con un sistema de capacitaciones y todos los trabajadores ni con SCTR (seguro complementario de

trabajo de riesgo) (figura 86). El 40.83% considera a veces a la organización con proyección a futuro, esta duda percibida por el trabajador se debe en un principio a la situación de la industria por el déficit en infraestructura en el país y finalmente a la imagen corporativa adversa que percibe el trabajador, al desconocimiento de la visión, misión y funciones de la empresa (figura 87).

- **Evaluación por competencias**, nunca 53.25% y casi nunca 15.38% se evalúa su trabajo en relación a su capacidad de solución de problemas; sino más bien en relación al avance del trabajo cumpliendo los requerimientos de calidad debido a que la empresa se encuentra dentro de la fecha próxima a la entrega del proyecto (figura 90).

Los inconvenientes encontrados son (figura 91):

- Falta de charlas informativas, capacitaciones e incentivos laborales 32.54%
- Problemas con la comunicación 16.57%
- Mayor supervisión a fin de evitar accidentes 15.98%
- Insuficiente o tecnología, equipos de trabajo y herramientas con desperfectos 5.33%
- Insuficiencia y deterioro de equipos de protección personal EPPS 2.37%

Recompensas por competencias, el trabajador cuenta con disposición para (figura 92):

- El 40.24% no se siente interesado en aportar nada al proyecto que no sea el producto de su trabajo.
- Mejorar su autoexigencia y compromiso 27.22%
- Aumentar su eficiencia 27.22% haciendo el trabajo en menos tiempo y mejor.
- Logrando niveles de eficacia en el trabajo 2.96%
- Demostrando interés, experiencia y calidad en el trabajo 2.37% aportando así la actitud positiva al trabajo.

CLIMA LABORAL

A continuación, se muestra los resultados de la encuesta de Clima Laboral elaborado por la Dra. Sonia Palma Carrillo, aplicado a trabajadores del Proyecto de Remodelación Redes Eléctricas en Trujillo-Perú, 2018.

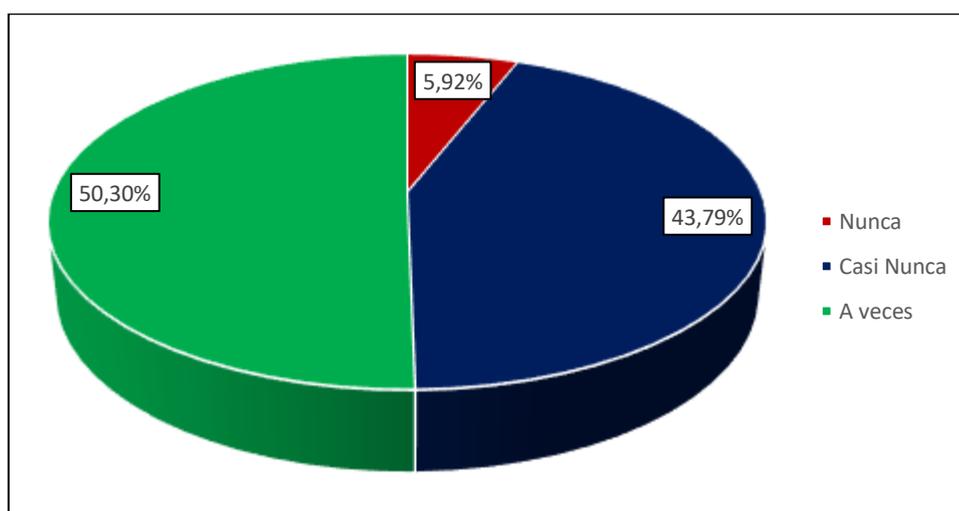
1.1.7. DIMENSION 1: Autorrealización

Tabla 54. Pregunta 1 ¿Existen oportunidades de progresar en la institución?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	10	5,9	5,9	5,9
	CASI NUNCA	74	43,8	43,8	49,7
	A VECES	85	50,3	50,3	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Fuente: SPSS25, Encuesta de Clima Laboral – Sonia Palma Carrillo.

Figura 95. ¿Existen oportunidades de progresar en la institución?



Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

Interpretación y análisis

Como se muestra en la figura 95, el 50.30% manifiesta que las oportunidades de crecimiento en la institución son regulares (a veces), mientras que el 43.79% manifiesta poco (casi nunca) y el 5.92% ninguno o nunca.

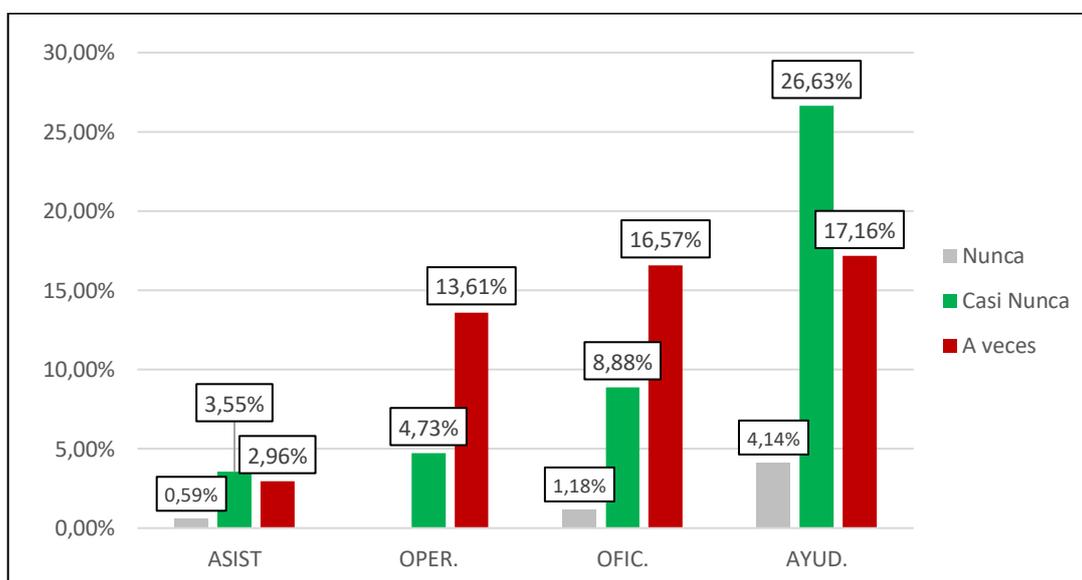
Este resultado refleja la incomodidad de los trabajadores, puesto que los mismos no ven oportunidades tangibles de progreso en la institución.

Tabla 55. Pregunta 1 Clima Laboral y Ficha Sociodemográfica ¿Existen oportunidades de progresar en la institución? Y Cargo Actual

			¿Existen oportunidades de progresar en la institución?			Total
			NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	
Cargo Actual:	ASIST	Recuento	1	6	5	12
		% del total	0,6%	3,6%	3,0%	7,1%
	OPER.	Recuento	0	8	23	31
		% del total	0,0%	4,7%	13,6%	18,3%
	OFIC.	Recuento	2	15	28	45
		% del total	1,2%	8,9%	16,6%	26,6%
	AYUD.	Recuento	7	45	29	81
		% del total	4,1%	26,6%	17,2%	47,9%
Total		Recuento	10	74	85	169
		% del total	5,9%	43,8%	50,3%	100,0%

Fuente: SPSS25, Encuesta de Clima Laboral – Sonia Palma Carrillo.

Figura 96. ¿Existen oportunidades de progresar en la institución? Y Cargo Actual



Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

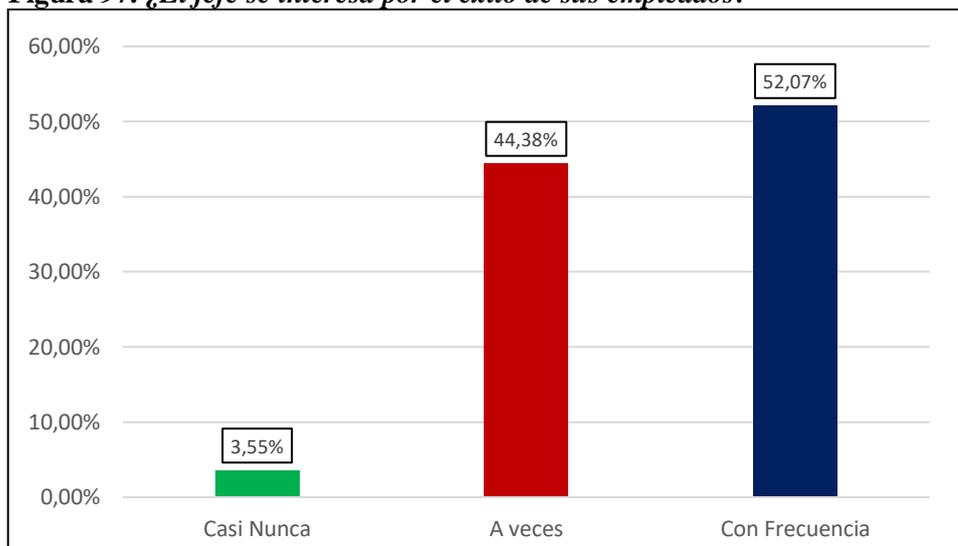
Interpretación y análisis

Como se muestra en la figura 96, las oportunidades de progresar en la institución varía cada grupo ocupacional varía según el cargo que ocupa; observándose que el 49.7% de todos los profesionales manifiestan poca o nada de oportunidades de trabajar. Para el ayudante de obra (26.63% casi nunca, 4.14% nunca), oportunidades de progresar en la institución, evidenciándose el clima adverso y las pocas perspectivas de futuro que tienen en la institución. Los asistentes de obra 2.963% y los operarios 13.61% tienen regular posibilidades de progresar en la institución, de acuerdo a su rendimiento e interés de progresar en la institución.

Tabla 56. Pregunta 6 ¿El jefe se interesa por el éxito de sus empleados?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI NUNCA	6	3,6	3,6	3,6
	A VECES	75	44,4	44,4	47,9
	CON FRECUENCIA	88	52,1	52,1	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Fuente: SPSS25, Encuesta de Clima Laboral – Sonia Palma Carrillo.

Figura 97. ¿El jefe se interesa por el éxito de sus empleados?

Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

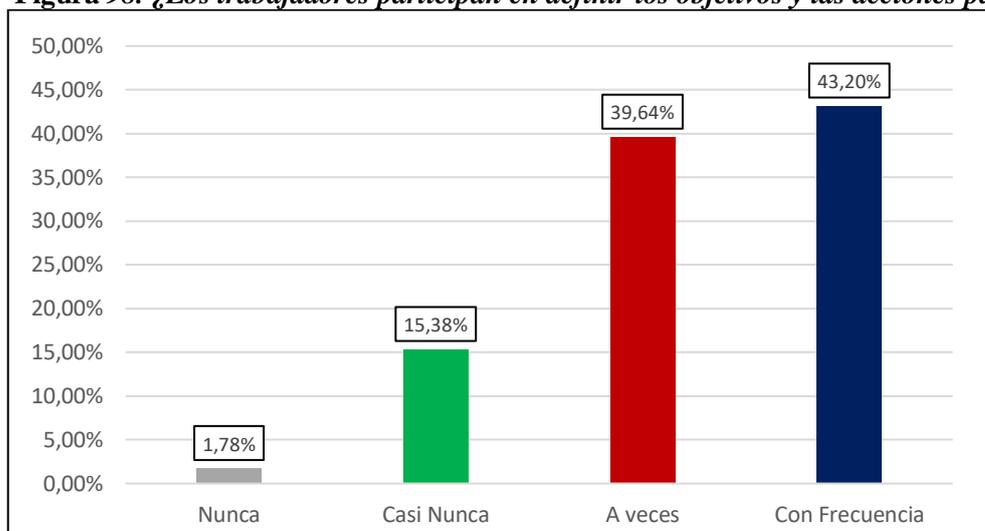
Interpretación y análisis

Como se muestra en la figura 97, el 52.07% manifiesta que el jefe se interesa con frecuencia en el éxito de sus trabajadores, puesto que sin estos no se lograría la consecución de los trabajos con éxito, ocasionando retrasos, incidentes y demoras en la entrega de los tramos del proyecto.

Tabla 57. Pregunta 11 ¿Los trabajadores participan en definir los objetivos y las acciones para lograrlo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	3	1,8	1,8	1,8
	CASI NUNCA	26	15,4	15,4	17,2
	A VECES	67	39,6	39,6	56,8
	CON FRECUENCIA	73	43,2	43,2	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Fuente: SPSS25, Encuesta de Clima Laboral – Sonia Palma Carrillo.

Figura 98. ¿Los trabajadores participan en definir los objetivos y las acciones para lograrlo?

Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

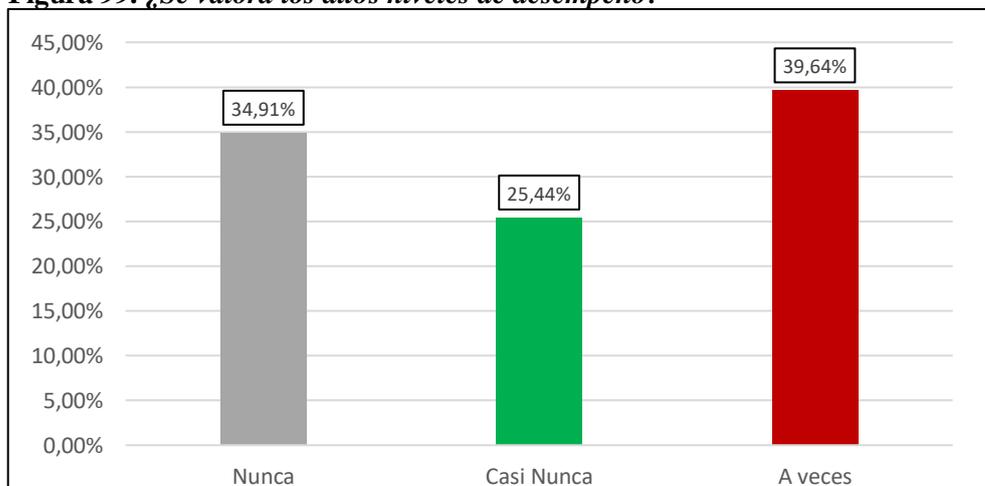
Interpretación y análisis

En la figura 98, los trabajadores manifiestan una influencia en la determinación de los objetivos con frecuencia 43.20% y a veces 39.64%, lo que demuestra el control que tienen con respecto a su quehacer en el trabajo.

Tabla 58. Pregunta 16 ¿Se valora los altos niveles de desempeño?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	59	34,9	34,9	34,9
	CASI NUNCA	43	25,4	25,4	60,4
	A VECES	67	39,6	39,6	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Fuente: SPSS25, Encuesta de Clima Laboral – Sonia Palma Carrillo.

Figura 99. ¿Se valora los altos niveles de desempeño?

Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

Interpretación y análisis

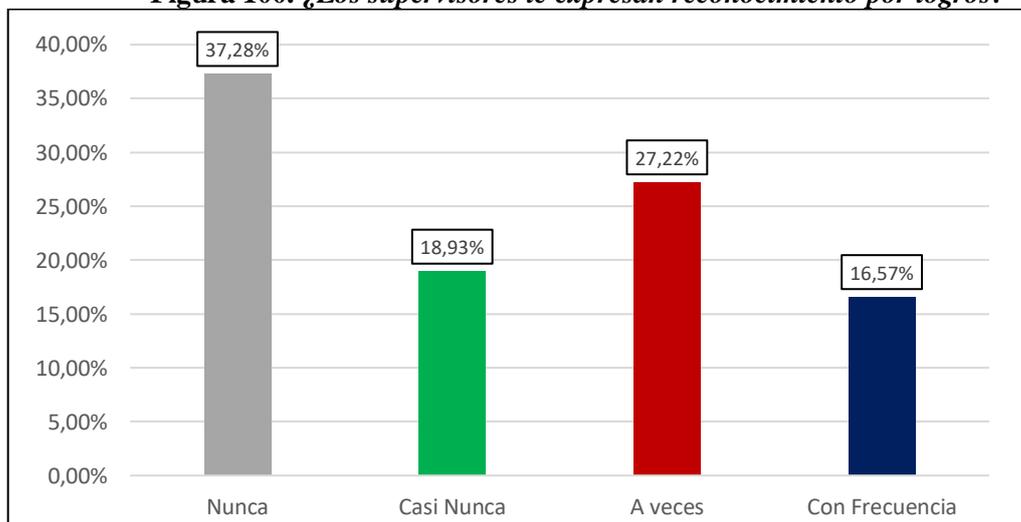
Como se muestra en la figura 99, el 39.64% manifiesta que la institución valora regularmente los niveles de desempeño, puesto que sin ellos no se lograría los estándares de calidad necesarios.

Tabla 59. Pregunta 21 ¿Los supervisores le expresan reconocimiento por logros?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	63	37,3	37,3	37,3
	CASI NUNCA	32	18,9	18,9	56,2
	A VECES	46	27,2	27,2	83,4
	CON FRECUENCIA	28	16,6	16,6	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Fuente: SPSS25, Encuesta de Clima Laboral – Sonia Palma Carrillo.

Figura 100. ¿Los supervisores le expresan reconocimiento por logros?



Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

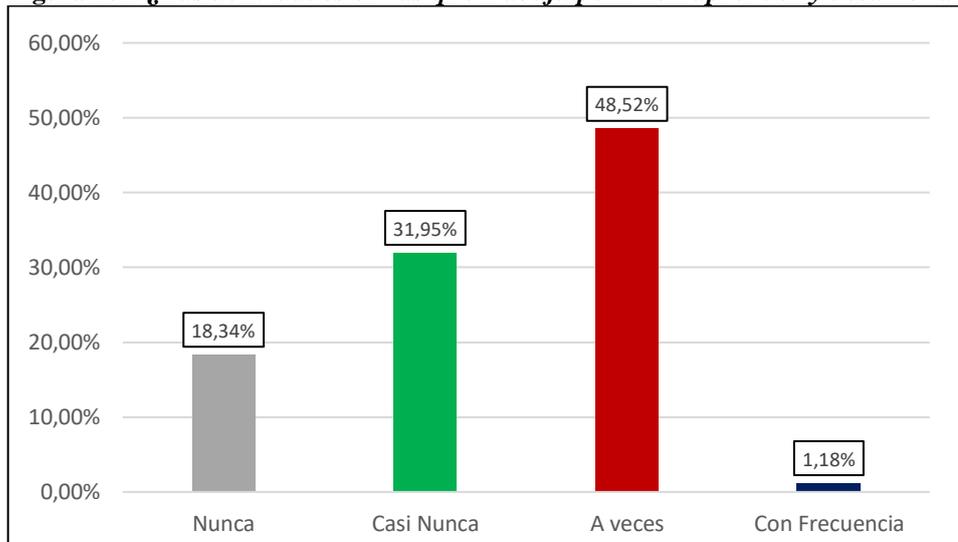
Interpretación y análisis

En la figura 100, el 27.22% a veces y 16.57 con frecuencia manifiesta que los supervisores directos o oficiales de obra son responsables solidarios del trabajo de los ayudantes de obra, por lo mismo le expresan reconocimiento verbal por el trabajo bien hecho, sin embargo, los supervisores no recibes esta retroalimentación de sus superiores.

Tabla 60. Pregunta 26 ¿Las actividades en las que trabaja permiten aprender y desarrollarse?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	31	18,3	18,3	18,3
	CASI NUNCA	54	32,0	32,0	50,3
	A VECES	82	48,5	48,5	98,8
	CON FRECUENCIA	2	1,2	1,2	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Fuente: SPSS25, Encuesta de Clima Laboral – Sonia Palma Carrillo.

Figura 101. ¿Las actividades en las que trabaja permiten aprender y desarrollarse?

Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

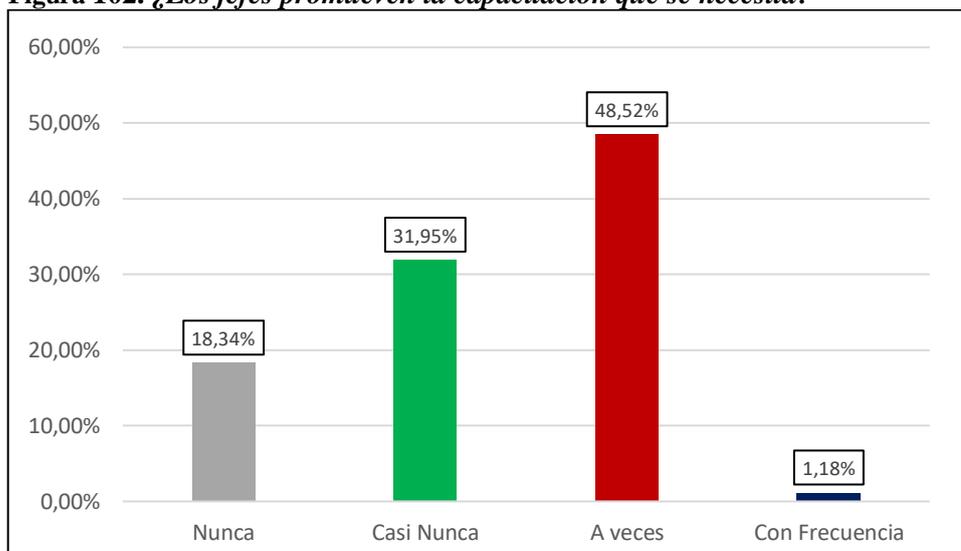
Interpretación y análisis

Como se muestra en la figura 101, los trabajadores indican que las actividades que ejecutan le permiten la adquisición de conocimiento empírico y experiencia posibilitando su desarrollo individual 48.52% y más si se trata de ayudantes de obra y operario.

Tabla 61. Pregunta 31 ¿Los jefes promueven la capacitación que se necesita?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	8	4,7	4,7	4,7
	CASI NUNCA	67	39,6	39,6	44,4
	A VECES	78	46,2	46,2	90,5
	CON FRECUENCIA	16	9,5	9,5	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Fuente: SPSS25, Encuesta de Clima Laboral – Sonia Palma Carrillo.

Figura 102. ¿Los jefes promueven la capacitación que se necesita?

Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

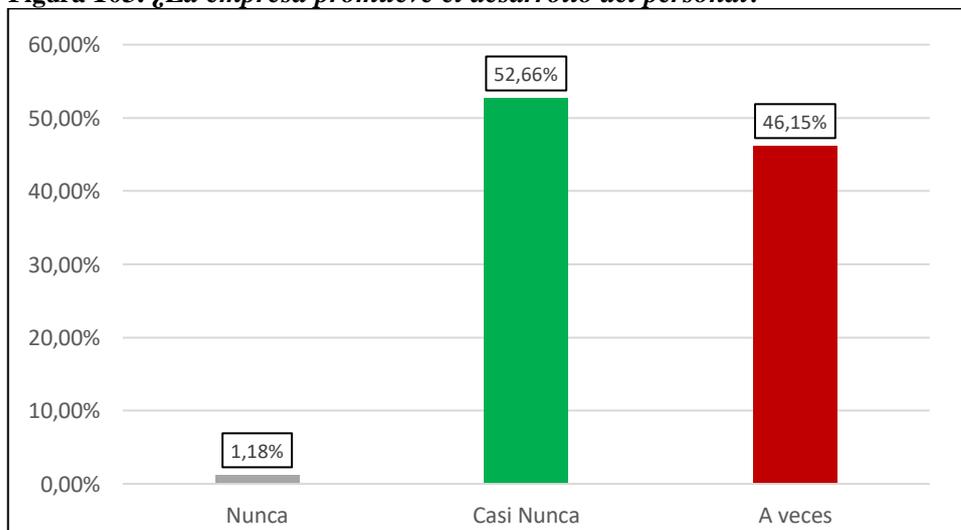
Interpretación y análisis

Como se muestra en la figura 102, el 46.15% expresa que los jefes a veces promueven capacitaciones para que estos puedan mejorar la eficiencia en su trabajo.

Tabla 62. Pregunta 36 ¿La empresa promueve el desarrollo del personal?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido NUNCA	2	1,2	1,2	1,2
CASI NUNCA	89	52,7	52,7	53,8
A VECES	78	46,2	46,2	100,0
Total	169	100,0	100,0	

Fuente: SPSS25, Encuesta de Clima Laboral – Sonia Palma Carrillo

Figura 103. ¿La empresa promueve el desarrollo del personal?

Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

Interpretación y análisis

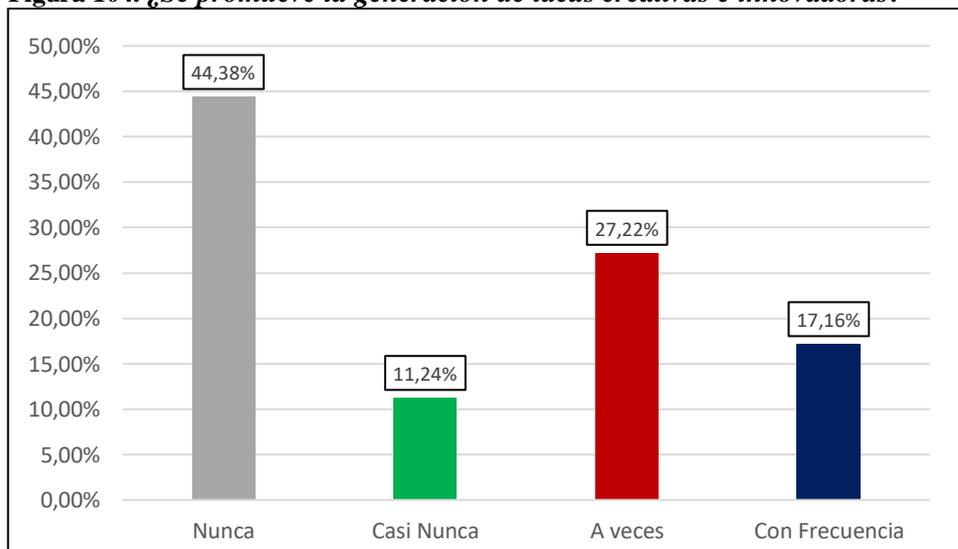
Como se muestra en la figura 103, la empresa casi nunca 52.66% y nunca 1.18% promueve el desarrollo personal de los trabajadores, manifestándose malestar de parte de ellos y posibles fugas de potenciales talentos para la institución.

Tabla 63. Pregunta 41 ¿Se promueve la generación de ideas creativas e innovadoras?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	75	44,4	44,4	44,4
	CASI NUNCA	19	11,2	11,2	55,6
	A VECES	46	27,2	27,2	82,8
	CON FRECUENCIA	29	17,2	17,2	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Fuente: SPSS25, Encuesta de Clima Laboral – Sonia Palma Carrillo.

Figura 104. ¿Se promueve la generación de ideas creativas e innovadoras?

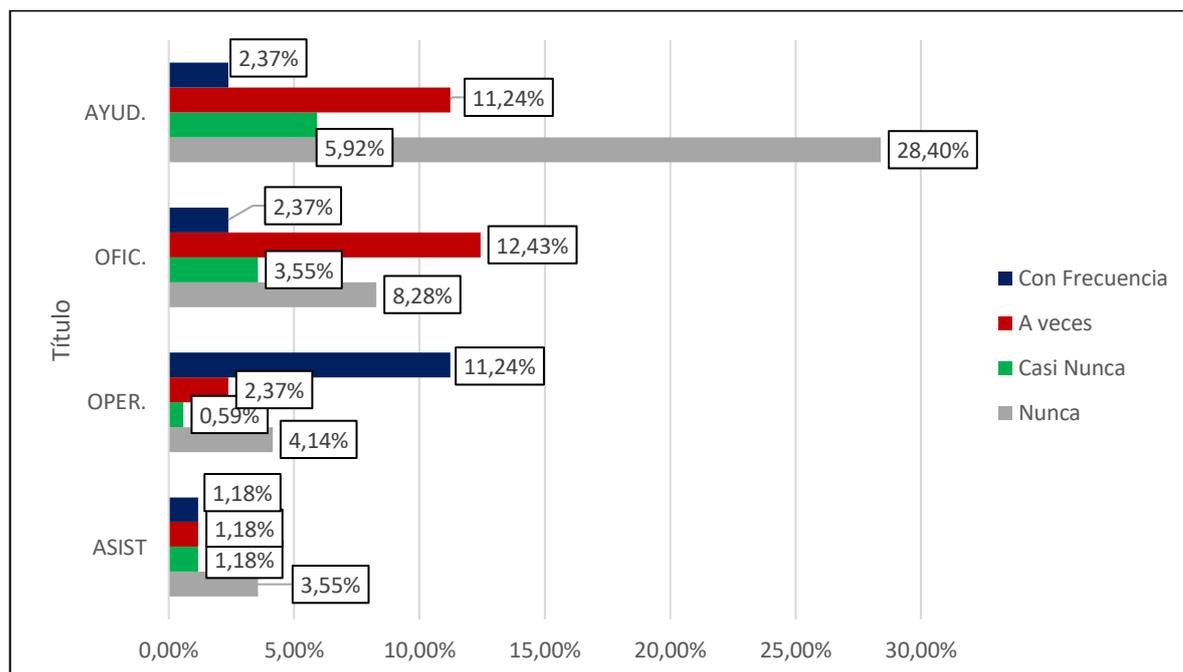


Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

Interpretación y análisis

Como se muestra en la figura 104, nunca 44.38% y casi nunca 11.24% se promueve la generación de ideas creativas e innovadoras, quedando de manifiesto el poco interés y consideración de la institución al personal; el 19.18% de los trabajadores que manifiestan que se promueva la generación de ideas son seguramente operarios (ver Figura 103).

Figura 105. ¿Se promueve la generación de ideas creativas e innovadoras? Y Cargo.



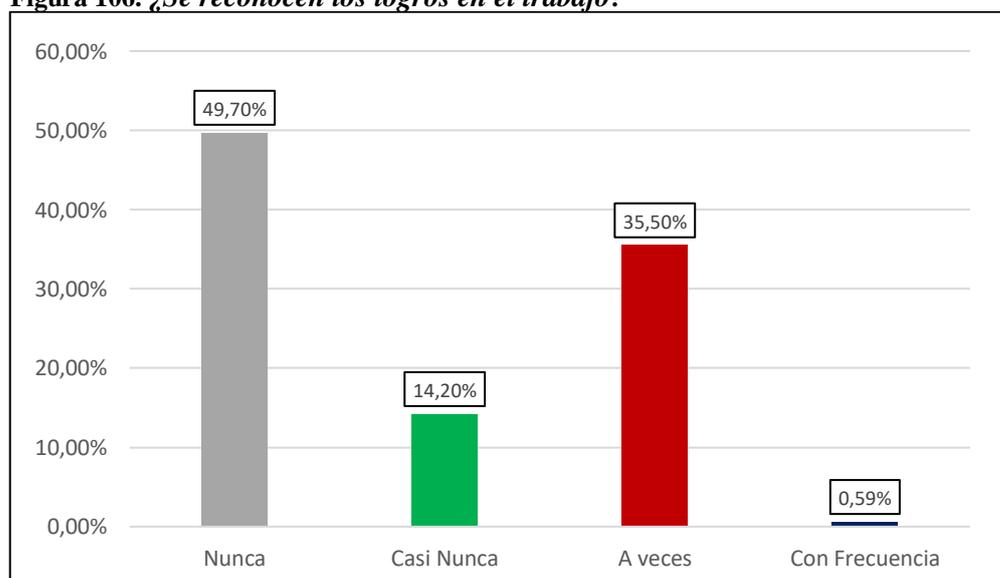
Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

Tabla 64. Pregunta 46 ¿Se reconocen los logros en el trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	84	49,7	49,7	49,7
	CASI NUNCA	24	14,2	14,2	63,9
	A VECES	60	35,5	35,5	99,4
	CON FRECUENCIA	1	,6	,6	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Fuente: SPSS25, Encuesta de Clima Laboral – Sonia Palma Carrillo.

Figura 106. ¿Se reconocen los logros en el trabajo?

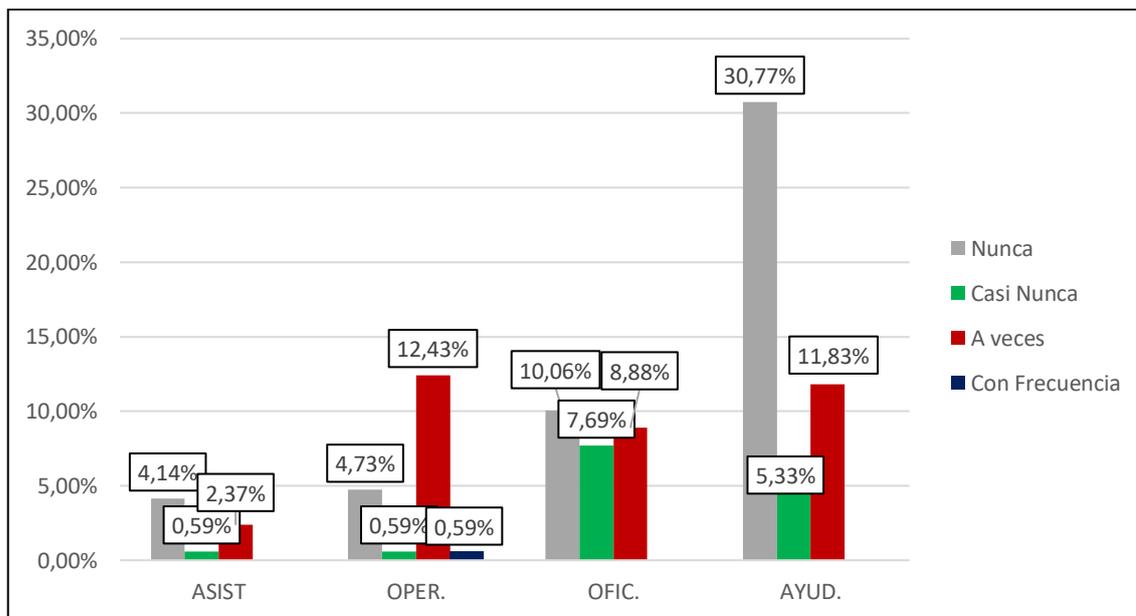


Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

Interpretación y análisis

Como se muestra en la figura 106, el 549.70% manifiesta que nunca se reconocen los logros en el trabajo y un mínimo porcentaje 0.59% manifiesta con frecuencia.

Figura 107. Se reconocen los logros en el trabajo Y Cargo actual



Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

Interpretación y análisis

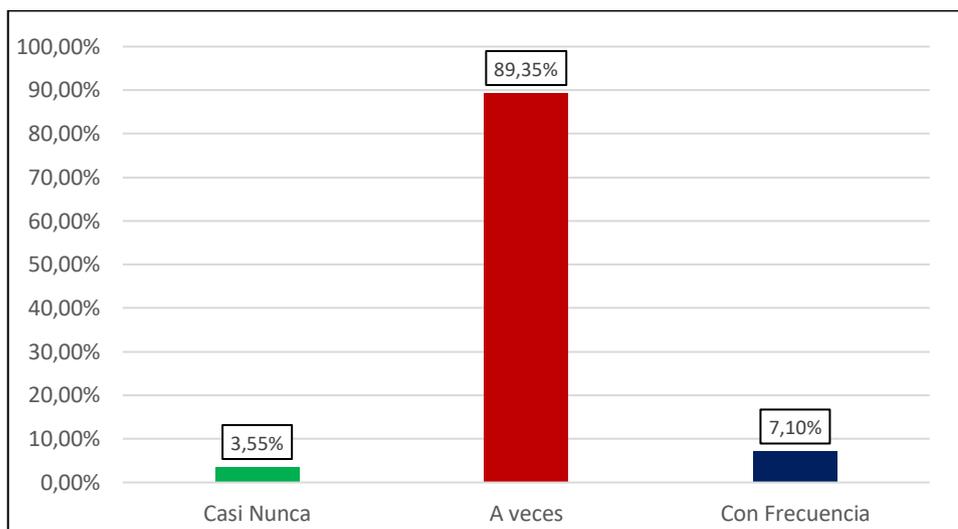
Como se muestra en la figura 107, el 30.77% de los ayudantes de obra y el 10.06% de los oficiales de obra manifiestan que nunca se reconocen los logros en el trabajo puesto que la empresa lo ve como un deber u obligación que no necesita de retroalimentación positiva. Contrario a ello solo el 0.59% de los operarios manifiesta que se le reconocen logros en el trabajo.

1.1.8. DIMENSION 2: Involucramiento Laboral y Compromiso

Tabla 65. Pregunta 2 ¿Se siente comprometido con el éxito de la organización?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido CASI NUNCA	6	3,6	3,6	3,6
A VECES	151	89,3	89,3	92,9
CON FRECUENCIA	12	7,1	7,1	100,0
Total	169	100,0	100,0	

Fuente: SPSS25, Encuesta de Clima Laboral – Sonia Palma Carrillo.

Figura 108. ¿Se siente comprometido con el éxito de la organización?

Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

Interpretación y análisis

Como se muestra en la figura 108, de 169 trabajadores encuestados el 89.35% expresa un compromiso regular, a medias la misma que implica inconsistencias con la institución puesto que se pone de manifiesto el poco interés de los trabajadores hacia la misma, y solo el 7.10% siente un compromiso fuerte o con frecuencia por la institución.

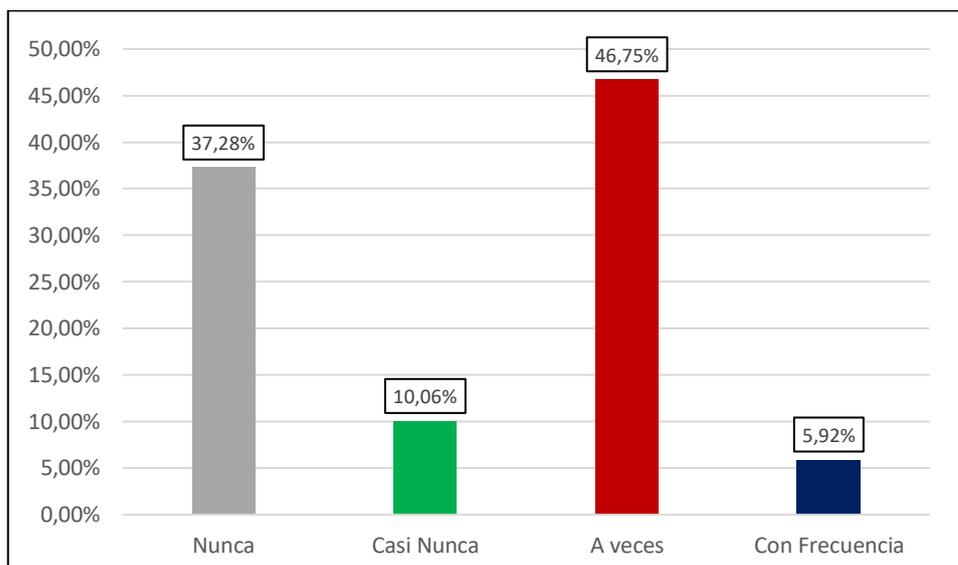
Estos resultados resaltan en términos generales el poco compromiso y generación de valor en términos globales de los trabajadores, debido al clima adverso que presenta ocasionando resultados pobres en el trabajo.

Tabla 66.

Pregunta 7 ¿Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	63	37,3	37,3	37,3
	CASI NUNCA	17	10,1	10,1	47,3
	A VECES	79	46,7	46,7	94,1
	CON FRECUENCIA	10	5,9	5,9	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Fuente: SPSS25, Encuesta de Clima Laboral – Sonia Palma Carrillo.

Figura 109. ¿Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo?

Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

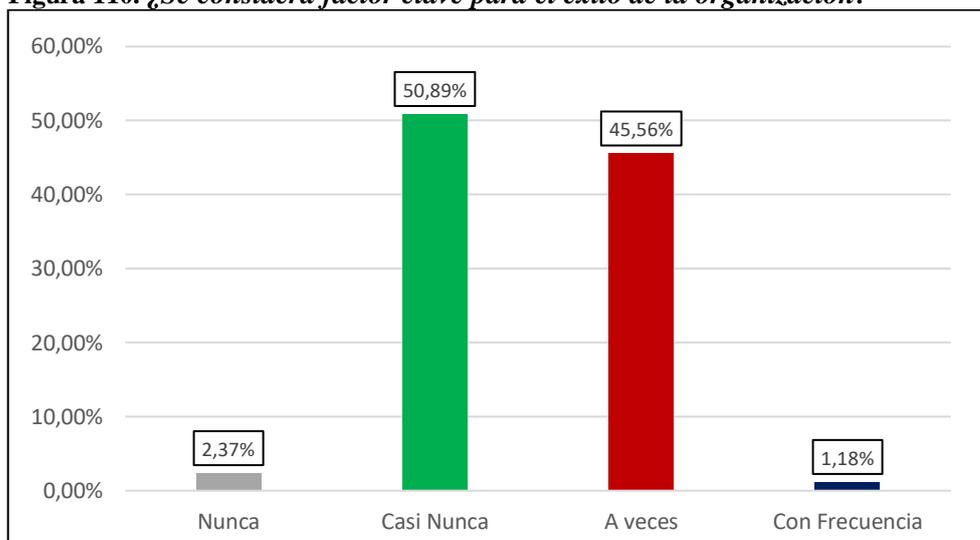
Interpretación y análisis

Como se muestra en la figura 109, no existe un método o indicador de logros en el trabajo más que el coercitivo y el control relativo en relación al tiempo de avance del proyecto y termino de actividades, por tal existen demoras e incidentes (como derrumbes de tierra y mala ejecución de actividades que ocasionan inconvenientes a la población afectada y retrasos en los trabajos) 46.75%. Existe como caso aislado un mínimo porcentaje 5.92% que de manera personal trata de asegurar el logro en sus actividades y más si se trata de operarios, capataz, maestro de obra y asistente de obra que monitorean el avance de los ayudantes de obra y operarios.

Tabla 67. Pregunta 12 ¿Se considera factor clave para el éxito de la organización?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido NUNCA	4	2,4	2,4	2,4
CASI NUNCA	86	50,9	50,9	53,3
A VECES	77	45,6	45,6	98,8
CON FRECUENCIA	2	1,2	1,2	100,0
Total	169	100,0	100,0	

Fuente: SPSS25, Encuesta de Clima Laboral – Sonia Palma Carrillo.

Figura 110. ¿Se considera factor clave para el éxito de la organización?

Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

Interpretación y análisis

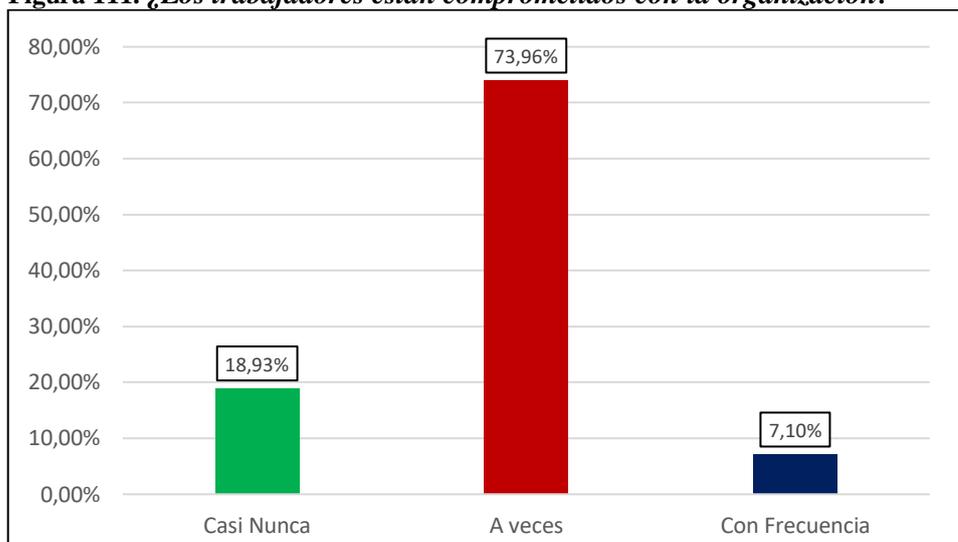
Como se muestra en la figura 110, la actitud que toman los trabajadores muestra una consideración de regular 45.56%, casi nunca 50.89, nunca 2.37% y con frecuencia tan solo el 1.185, es decir que el trabajador no se siente identificado ni parte del éxito de la organización.

Estos resultados generan insatisfacción y enajenación del trabajador con su ámbito o área directa de acción (cuadrillas).

Tabla 68. Pregunta 17 ¿Los trabajadores están comprometidos con la organización?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI NUNCA	32	18,9	18,9	18,9
	A VECES	125	74,0	74,0	92,9
	CON FRECUENCIA	12	7,1	7,1	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Fuente: SPSS25, Encuesta de Clima Laboral – Sonia Palma Carrillo.

Figura 111. ¿Los trabajadores están comprometidos con la organización?

Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

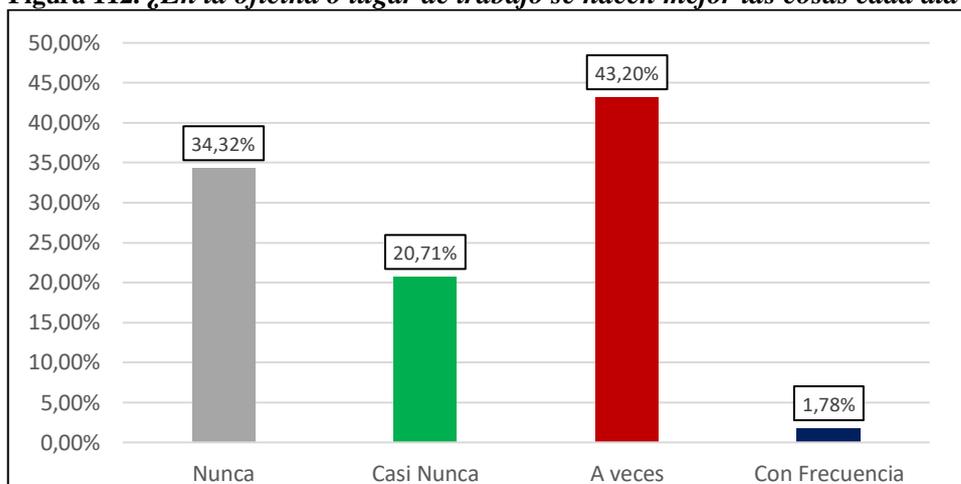
Interpretación y análisis

Como se muestra en la figura 111, de 169 encuestados el 18.93% casi nunca se siente comprometido con la organización ni con sus actividades fuera de su obligación como trabajadores que perciben un sueldo con el cual subsisten; así mismo 73.96% a veces expresa una percepción de compromiso de sus pares regular, cifras que no son suficientes para demostrar la salubridad del clima laboral de la institución.

Tabla 69. Pregunta 22 ¿En la oficina o lugar de trabajo se hacen mejor las cosas cada día?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	58	34,3	34,3	34,3
	CASI NUNCA	35	20,7	20,7	55,0
	A VECES	73	43,2	43,2	98,2
	CON FRECUENCIA	3	1,8	1,8	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Fuente: SPSS25, Encuesta de Clima Laboral – Sonia Palma Carrillo.

Figura 112. ¿En la oficina o lugar de trabajo se hacen mejor las cosas cada día?

Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

Interpretación y análisis

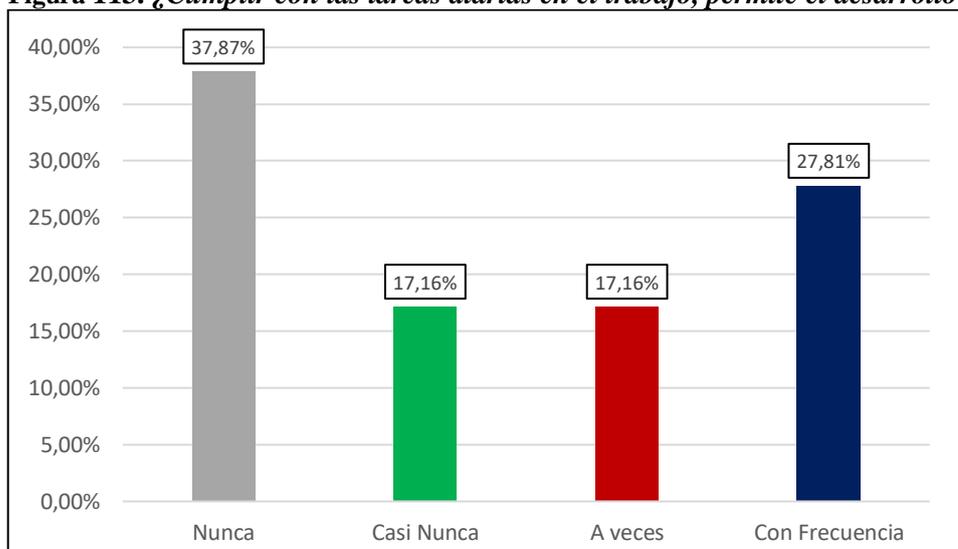
Como se muestra en la figura 112, existe inconformidad y desanimo en relación a la percepción de los trabajadores con la mejora de las actividades o forma de trabajo en su área de acción (34.32% nunca y 20.71% casi nunca)

Estos resultados se deben al trabajo realizado en condiciones adversas como la falta de EPP (equipo de protección personal), herramientas y accidentes ocasionados por las mismas.

Tabla 70. Pregunta 27 ¿Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	64	37,9	37,9	37,9
	CASI NUNCA	29	17,2	17,2	55,0
	A VECES	29	17,2	17,2	72,2
	CON FRECUENCIA	47	27,8	27,8	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Fuente: SPSS25, Encuesta de Clima Laboral – Sonia Palma Carrillo.

Figura 113. ¿Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal?

Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

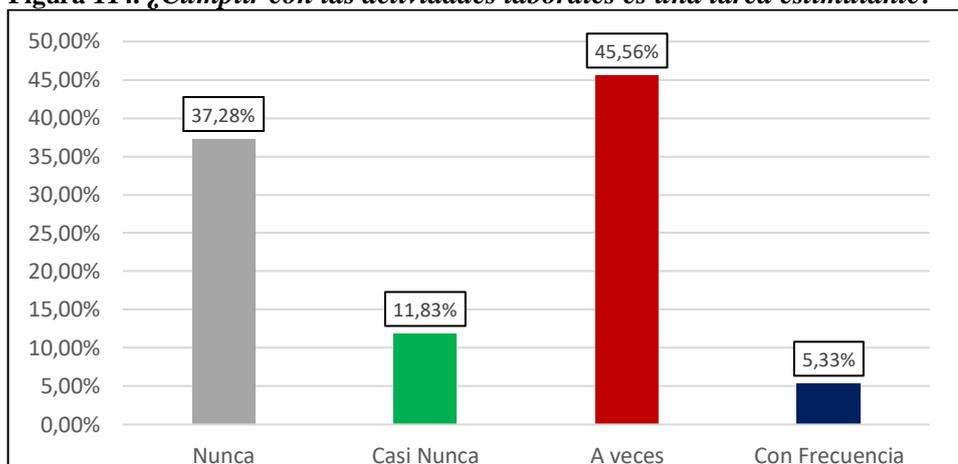
Interpretación y análisis

Como se muestra en la figura 113, el cumplimiento de las tareas permite el desarrollo personal en términos de ejecución técnica en su labor y adquisición de experiencia que los faculte a postular a trabajos similares que requieran experiencia (37.81% con frecuencia, a veces 17.16%). Mientras que un 37.87% manifiesta nunca y casi nunca 17.16%, por lo mismo estos resultados generan a corto plazo rotación de personal y a largo plazo posibles fuga talentos en la empresa.

Tabla 71. Pregunta 32 ¿Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	63	37,3	37,3	37,3
	CASI NUNCA	20	11,8	11,8	49,1
	A VECES	77	45,6	45,6	94,7
	CON FRECUENCIA	9	5,3	5,3	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Fuente: SPSS25, Encuesta de Clima Laboral – Sonia Palma Carrillo.

Figura 114. ¿Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante?

Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

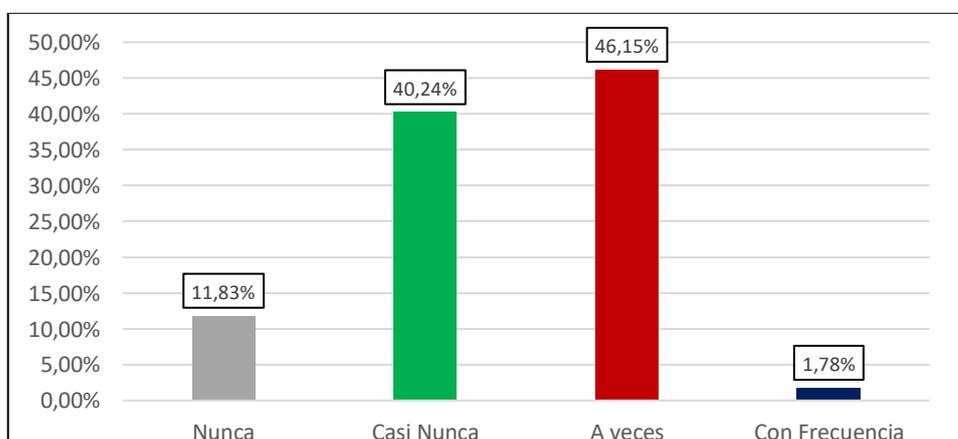
Interpretación y análisis

Como se muestra en la figura 114, las actividades laborales nunca le resultan estimulantes o apasionante al 37.28%, casi nunca al 11.83% y a veces al 45.56%, lo que significa que el 94.67% de los trabajadores tengan stress laboral en parte por el trabajo rutinario, falta de liderazgo y sensación de intrascendencia en el trabajo (solo al 5.33% con frecuencia le resulta estimulante).

Tabla 72. Pregunta 37 ¿Los productos y o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido NUNCA	20	11,8	11,8	11,8
CASI NUNCA	68	40,2	40,2	52,1
A VECES	78	46,2	46,2	98,2
CON FRECUENCIA	3	1,8	1,8	100,0
Total	169	100,0	100,0	

Fuente: SPSS25, Encuesta de Clima Laboral – Sonia Palma Carrillo.

Figura 115. ¿Los productos y o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal?

Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

Interpretación y análisis

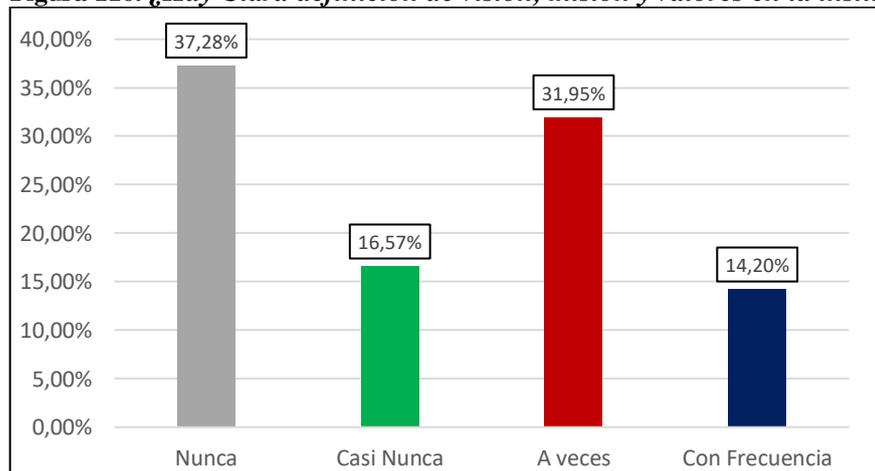
Como se muestra en la figura 115, de 169 encuestados solo el 1.78% siente orgullo de los servicios brindados por la empresa, mientras que el 40.24% tiene casi nunca y el 11.83% ningún orgullo. Ocasionando falta de compromiso y tentativamente la disminución de la productividad.

Tabla 73. Pregunta 42 ¿Hay Clara definición de visión, misión y valores en la institución?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	63	37,3	37,3	37,3
	CASI NUNCA	28	16,6	16,6	53,8
	A VECES	54	32,0	32,0	85,8
	CON FRECUENCIA	24	14,2	14,2	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Fuente: SPSS25, Encuesta de Clima Laboral – Sonia Palma Carrillo.

Figura 116. ¿Hay Clara definición de visión, misión y valores en la institución?



Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

Interpretación y análisis

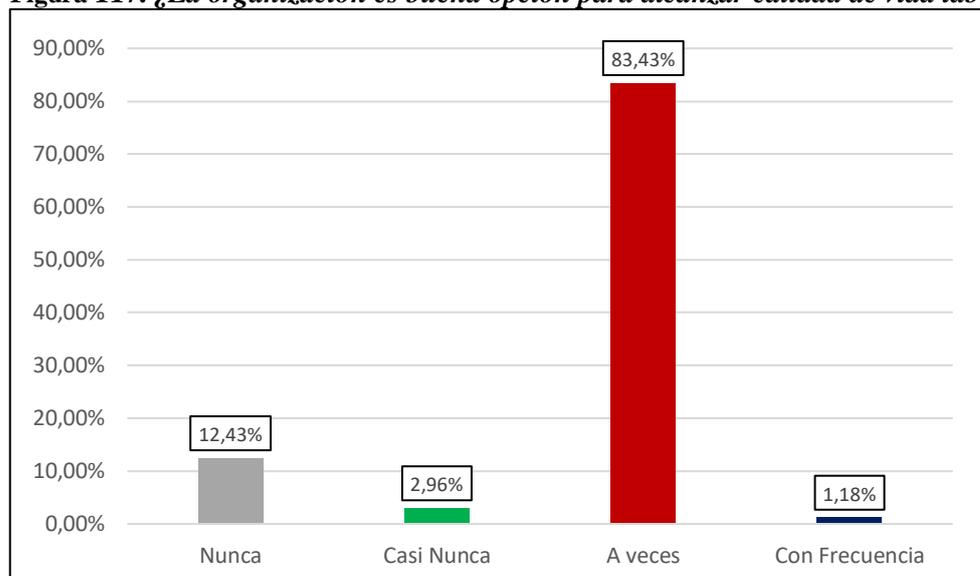
Como se muestra en la figura 116, de 169 encuestados un alarmante 37.28% manifestó que nunca y casi nunca 16.57% existe clara definición de visión, misión y valores. Estos resultados se deben a deficiencias en la comunicación interna y liderazgo que ocasionan problemas en la productividad, eficiencia y clima laboral dañando a largo plazo la reputación e imagen de la institución.

Tabla 74. Pregunta 47 ¿La organización es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	21	12,4	12,4	12,4
	CASI NUNCA	5	3,0	3,0	15,4
	A VECES	141	83,4	83,4	98,8
	CON FRECUENCIA	2	1,2	1,2	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Fuente: SPSS25, Encuesta de Clima Laboral – Sonia Palma Carrillo.

Figura 117. ¿La organización es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral?



Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

Interpretación y análisis

Como se muestra en la figura 117, los trabajadores no están tan convencidos de que la institución sea una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral (12.43% nunca, 2.96% casi nunca y 83.43% a veces), es decir no se sienten satisfechos en relación a sus experiencias individuales y colectivas dentro de la organización,

Estos resultados ocasionan desmotivación, escasez de oportunidad de desarrollo de sus habilidades. Según (Mathur,1989) la calidad de vida laboral provoca insatisfacción laboral por la consecuencia de puestos no significativos y superiores autoritarios y un decremento de la productividad (sabotajes, ausentismo, etc.)

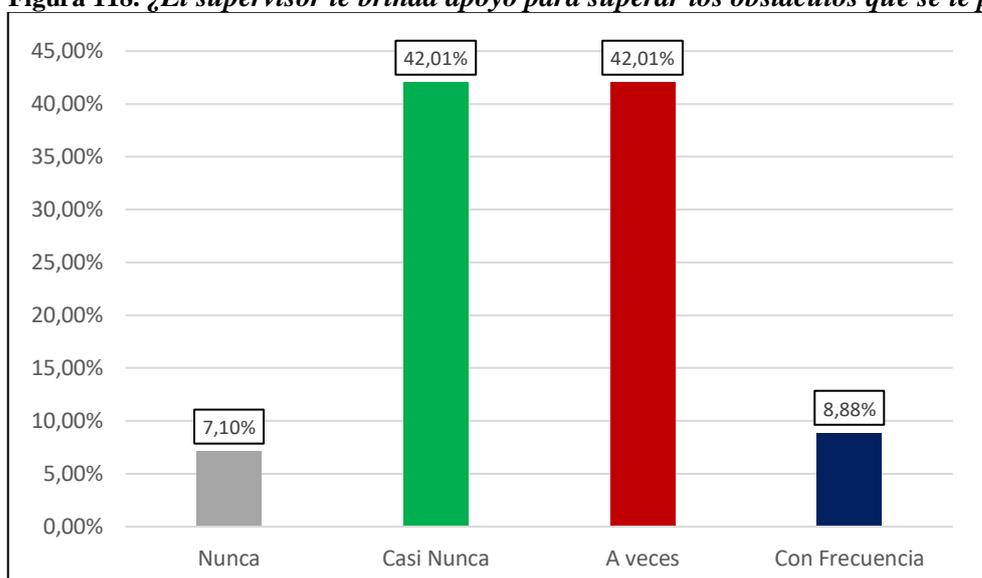
1.1.9. DIMENSION 3: Apoyo del Supervisor

Tabla 75. Pregunta 3 ¿El supervisor le brinda apoyo para superar los obstáculos que se le presentan?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	12	7,1	7,1	7,1
	CASI NUNCA	71	42,0	42,0	49,1
	A VECES	71	42,0	42,0	91,1
	CON FRECUENCIA	15	8,9	8,9	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Fuente: SPSS25, Encuesta de Clima Laboral – Sonia Palma Carrillo.

Figura 118. ¿El supervisor le brinda apoyo para superar los obstáculos que se le presentan?



Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

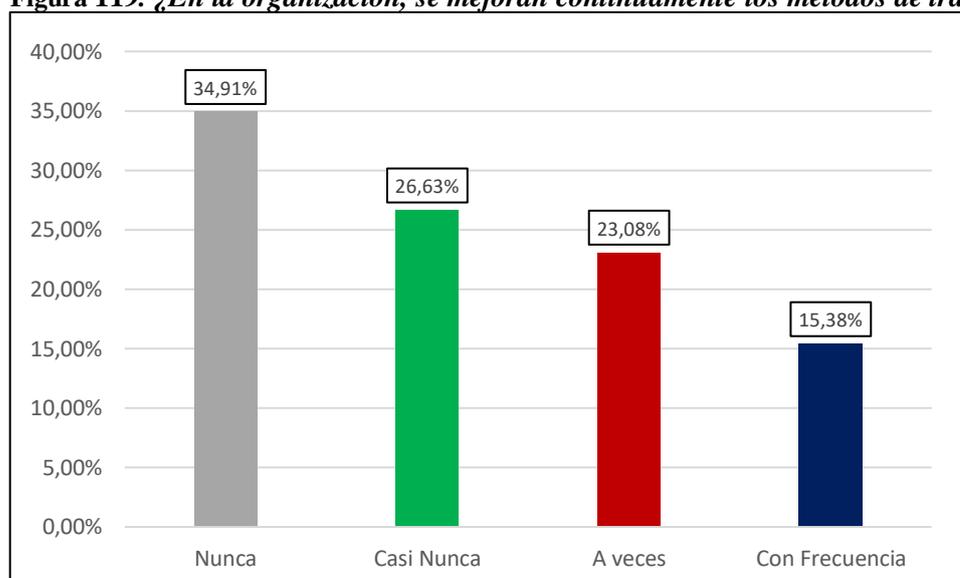
Interpretación y análisis

Como se muestra en la figura 118, el 7.10% expresa nunca, 42.01% casi nunca, 42.01% a veces y 8.88% con frecuencia, el supervisor le brinda apoyo con frecuencia para superar los obstáculos, lo que responde a los incidentes que ocurran y retrasen el desarrollo de la obra y avances de los demás trabajadores, puesto que se trabaja en conjunto, por lo mismo los trabajadores deben estar coordinados y concentrados en cada actividad a realizar a fin de evitar incidentes y accidentes laborales.

Tabla 76. Pregunta 8 ¿En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	59	34,9	34,9	34,9
	CASI NUNCA	45	26,6	26,6	61,5
	A VECES	39	23,1	23,1	84,6
	CON FRECUENCIA	26	15,4	15,4	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Fuente: SPSS25, Encuesta de Clima Laboral – Sonia Palma Carrillo.

Figura 119. ¿En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo?

Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

Interpretación y análisis

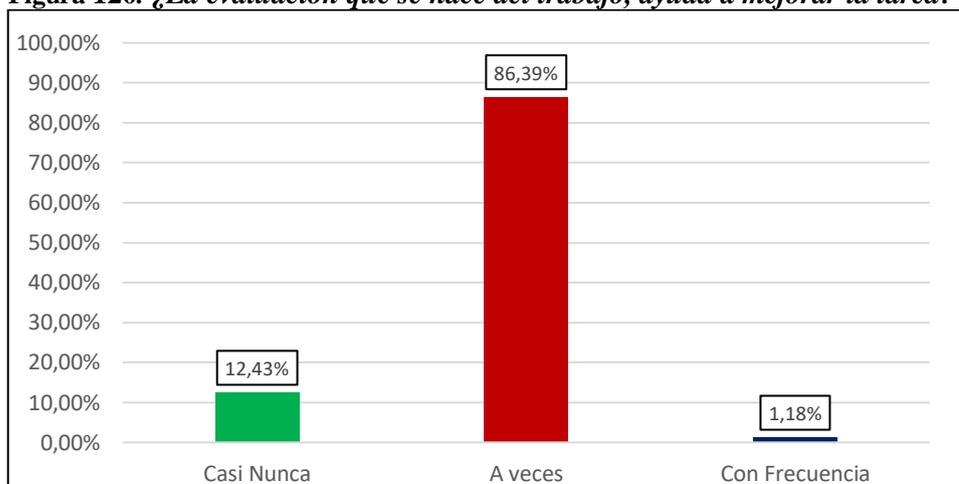
Como se muestra en la figura 119, el 34.91% nunca y 26.63% casi nunca se mejoran los métodos de trabajo, puesto que mantienen la misma forma de trabajo y no se dan las capacitaciones necesarias para mejorar esta situación.

Tabla 77. Pregunta 13 ¿La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI NUNCA	21	12,4	12,4	12,4
	A VECES	146	86,4	86,4	98,8
	CON FRECUENCIA	2	1,2	1,2	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Fuente: SPSS25, Encuesta de Clima Laboral – Sonia Palma Carrillo.

Figura 120. ¿La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea?



Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

Interpretación y análisis

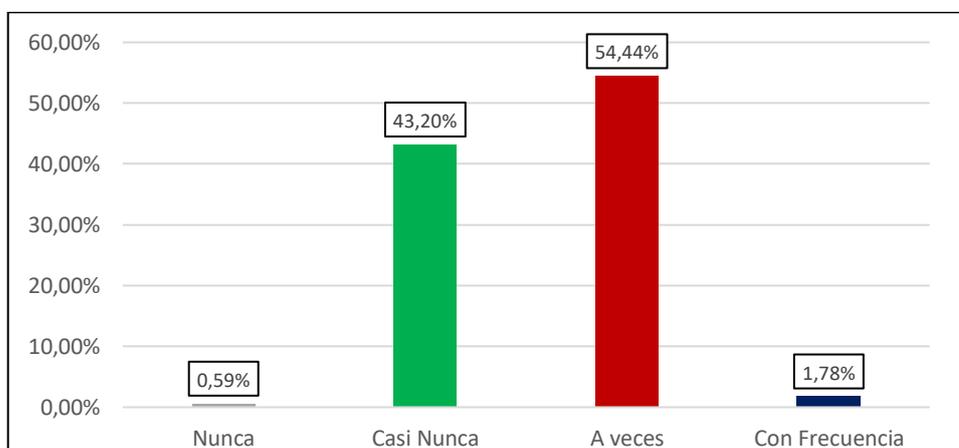
Como se muestra en la figura 120, existen evaluaciones posteriores (86.39% regular) que más que mejorar la tarea sirven de medida correctiva de un trabajado mal hecho (por ejemplo, tapado de buzones de agua) que a fin de cuentas conlleva a mayores gastos en mano de obra y demoras.

Tabla 78. Pregunta 18 ¿Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido NUNCA	1	,6	,6	,6
CASI NUNCA	73	43,2	43,2	43,8
A VECES	92	54,4	54,4	98,2
CON FRECUENCIA	3	1,8	1,8	100,0
Total	169	100,0	100,0	

Fuente: SPSS25, Encuesta de Clima Laboral – Sonia Palma Carrillo.

Figura 121. ¿Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo?



Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

Interpretación y análisis

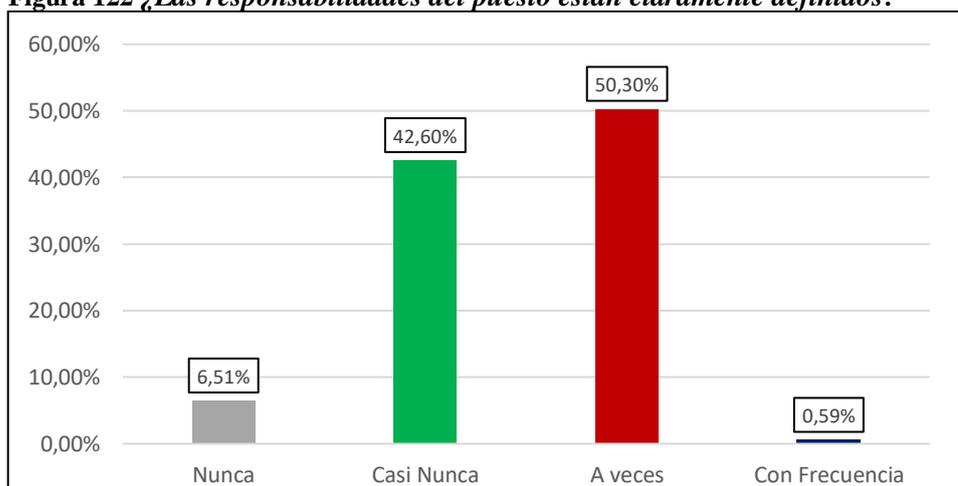
Como se muestra en la figura 121, de 169 trabajadores encuestados manifiesta el 43.20% casi nunca y a veces 54.44% recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo, debido a que existe la asignación a un grupo de trabajo, al momento de incorporarse a la empresa.

Tabla 79. Pregunta 23 ¿Las responsabilidades del puesto están claramente definidos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	11	6,5	6,5	6,5
	CASI NUNCA	72	42,6	42,6	49,1
	A VECES	85	50,3	50,3	99,4
	CON FRECUENCIA	1	,6	,6	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Fuente: SPSS25, Encuesta de Clima Laboral – Sonia Palma Carrillo.

Figura 122 ¿Las responsabilidades del puesto están claramente definidos?



Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

Interpretación y análisis

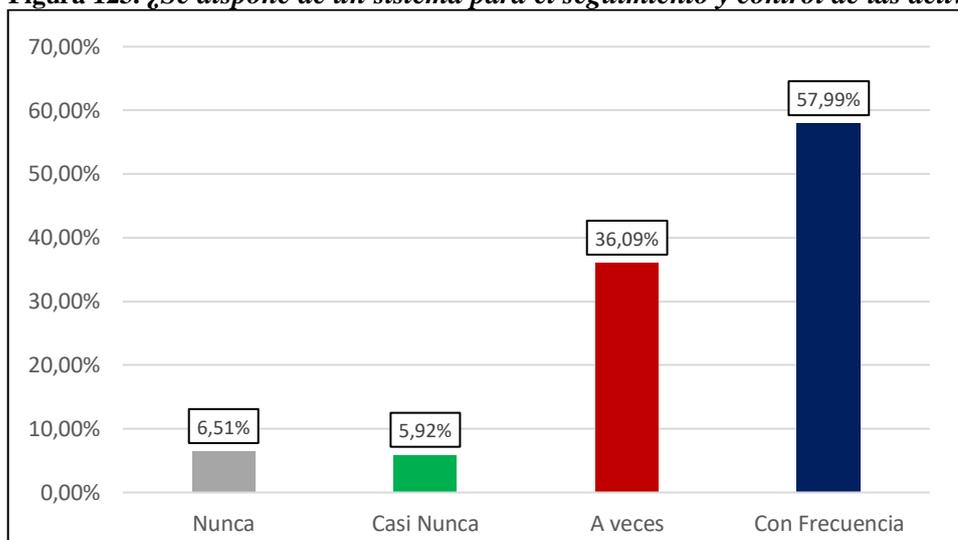
Como se muestra en la figura 122, el trabajador casi nunca 42.60% tiene definido las responsabilidades de su área de acción, mientras que el 50.30% dice tener responsabilidades a veces definidas manifestando su necesidad de charlas de orientación.

Tabla 80. Pregunta 28 ¿Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI NUNCA	10	5,9	5,9	5,9
	A VECES	61	36,1	36,1	42,0
	CON FRECUENCIA	98	58,0	58,0	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Fuente: SPSS25, Encuesta de Clima Laboral – Sonia Palma Carrillo.

Figura 123. ¿Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades?



Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

Interpretación y análisis

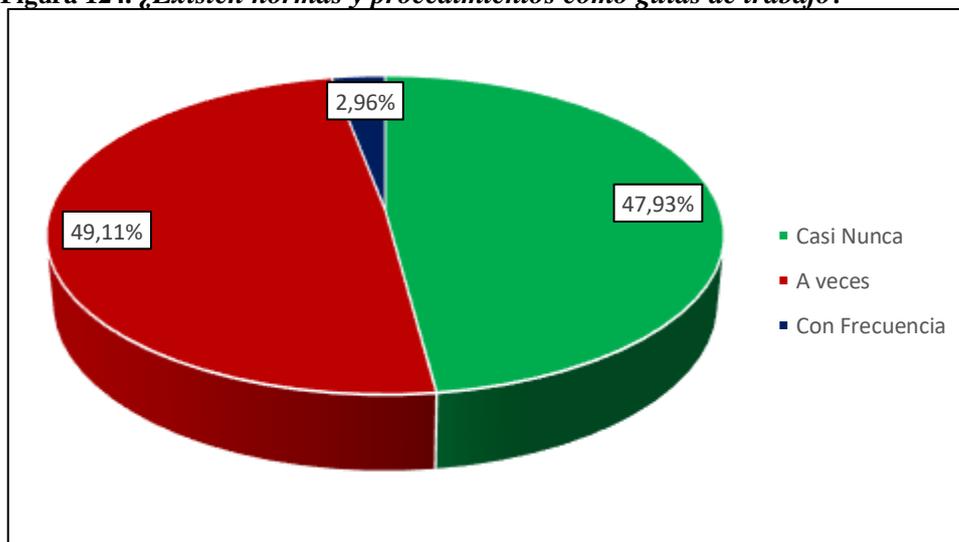
Como se muestra en la figura 123, el 57.99% manifiesta tener sistemas de seguimiento mediante cuartillas y cronogramas que tratan de minimizar retrasos o tomar medidas de acción a incidentes ejecutadas por el supervisor de obra.

Tabla 81. Pregunta 33 ¿Existen normas y procedimientos como guías de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	POCO	26	35,6	35,6	35,6
	REGULAR O ALGO	44	60,3	60,3	95,9
	MUCHO	3	4,1	4,1	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Fuente: SPSS25, Encuesta de Clima Laboral – Sonia Palma Carrillo.

Figura 124. ¿Existen normas y procedimientos como guías de trabajo?



Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

Interpretación y análisis

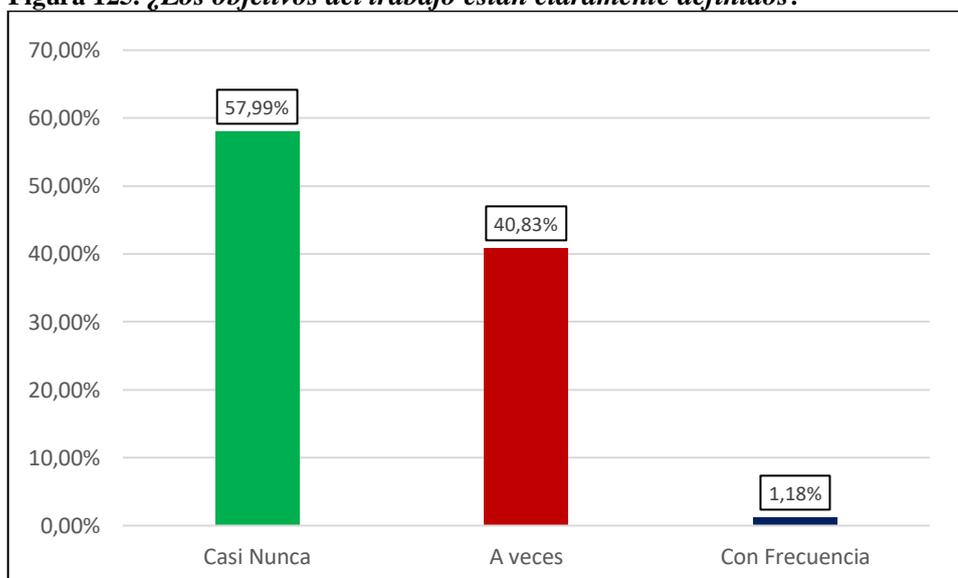
Como se muestra en la figura 124, la empresa está caracterizada por contar con medidas coercitivas y sanciones a cada actividad realizada por el personal (49.11%), sin embargo, no se cuenta con guías de trabajo que la faciliten al personal (47.93%) a no ser el manual de riesgo y salud ocupacional la misma es carácter legal.

Tabla 82. Pregunta 38 ¿Los objetivos del trabajo están claramente definidos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI NUNCA	98	58,0	58,0	58,0
	A VECES	69	40,8	40,8	98,8
	CON FRECUENCIA	2	1,2	1,2	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Fuente: SPSS25, Encuesta de Clima Laboral – Sonia Palma Carrillo.

Figura 125. ¿Los objetivos del trabajo están claramente definidos?



Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

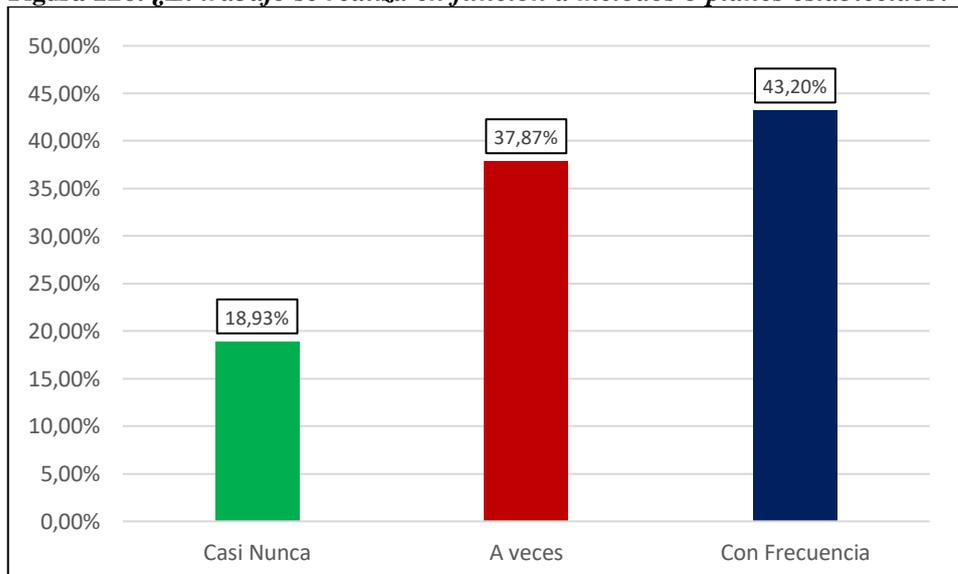
Interpretación y análisis

Como se muestra en la figura 125, cada trabajador tiene noción del trabajo a realizar sin embargo no tienen claridad en el conocimiento de sus objetivos (57.99% casi nunca), mientras que el 40.83% el personal experimentado (por ejemplo, el capataz u operario) tienen a veces claridad y conocimiento de los objetivos. solo el 1.18% del personal manifiesta tener con frecuencia conocimiento de los objetivos de trabajo

Tabla 83. Pregunta 43 ¿El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI NUNCA	32	18,9	18,9	18,9
	A VECES	64	37,9	37,9	56,8
	CON FRECUENCIA	73	43,2	43,2	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Fuente: SPSS25, Encuesta de Clima Laboral – Sonia Palma Carrillo.

Figura 126. ¿El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos?

Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

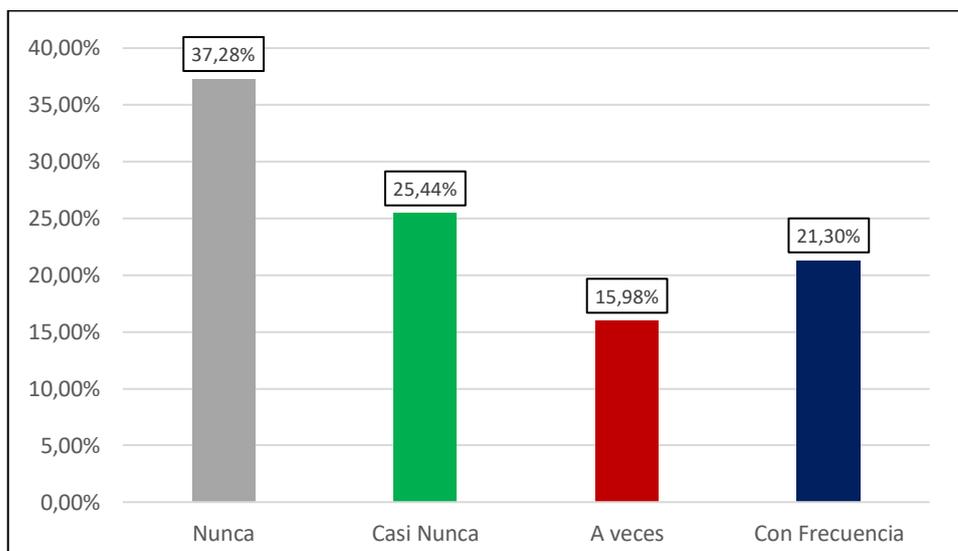
Interpretación y análisis

Como se muestra en la figura 126, el trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos por la dirección del proyecto (43.20% con frecuencia) como el manual de procedimientos en la planificación de la obra, cronogramas acordes a ello y por último el manual de salud ocupacional.

Tabla 84. Pregunta 48 ¿Existe un trato justo en la institución?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	63	37,3	37,3	37,3
	CASI NUNCA	43	25,4	25,4	62,7
	A VECES	27	16,0	16,0	78,7
	CON FRECUENCIA	36	21,3	21,3	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Fuente: SPSS25, Encuesta de Clima Laboral – Sonia Palma Carrillo.

Figura 127. ¿Existe un trato justo en la institución?

Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

Interpretación y análisis

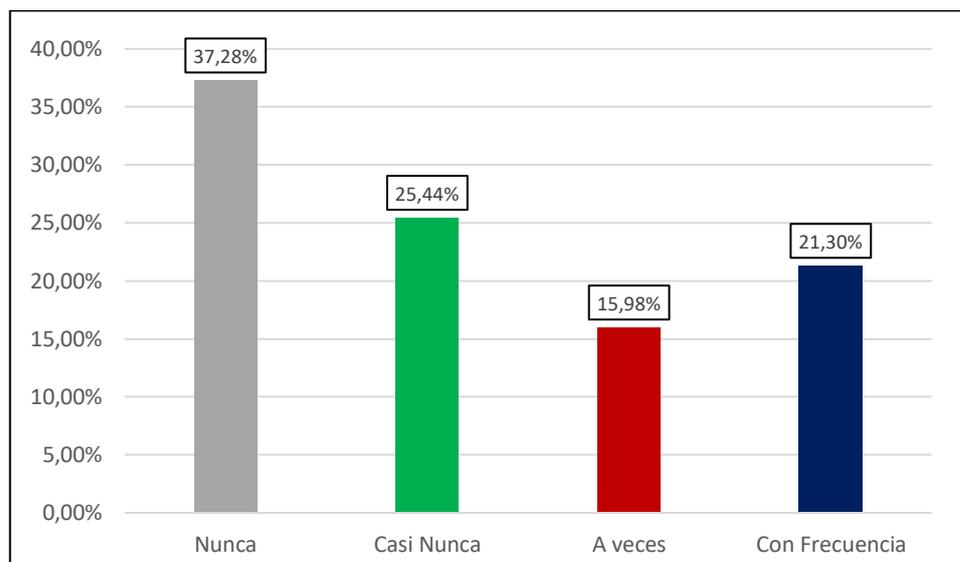
Como se muestra en la figura 127, el 37.28% nunca y 25.44% casi nunca siente que existe de ninguna forma un trato justo, es decir que se la empresa no actúa con formalidad y los apoya en caso de complicaciones en el trabajo. Por lo contrario, el 21.30% manifiesta que existe con frecuencia trato justo; haciendo referencia a las visitas con regularidad del gerente de seguridad y las visitas esporádicas del gerente de obra).

1.1.10. DIMENSION 4: Comunicación

Tabla 85. Pregunta 4 ¿Cuentas con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	54	32,0	32,0	32,0
	CASI NUNCA	43	25,4	25,4	57,4
	A VECES	70	41,4	41,4	98,8
	CON FRECUENCIA	2	1,2	1,2	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Fuente: SPSS25, Encuesta de Clima Laboral – Sonia Palma Carrillo.

Figura 128. ¿Cuentas con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo?

Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

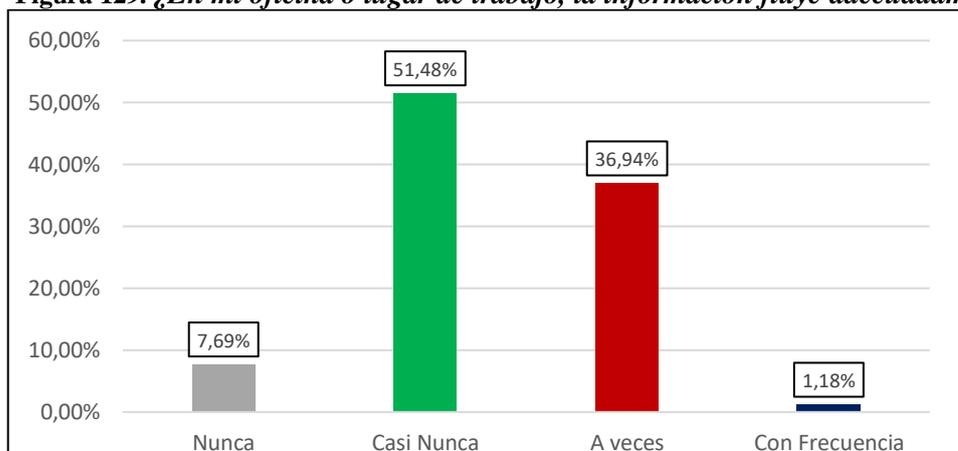
Interpretación y análisis

Como se muestra en la figura 128, solo el 1.18% manifiesta contar con frecuencia con información que le permite cumplir con su trabajo; posiblemente se trate del asistente de obra o superiores directos sean (por ejemplo, el capataz o maestro de obra) quienes profundizan en la comunicación interna con sus compañeros de trabajo por lo mismo tratan estar más informados de cada actividad o cambios a realizar. Sin embargo, el 31.95% manifiesta que nunca y 25.44% casi nunca tienen acceso a la información para cumplir su trabajo.

Tabla 86. Pregunta 9 ¿En mi oficina o lugar de trabajo, la información fluye adecuadamente?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	13	7,7	7,7	7,7
	CASI NUNCA	87	51,5	51,5	59,2
	A VECES	67	39,6	39,6	98,8
	CON FRECUENCIA	2	1,2	1,2	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Fuente: SPSS25, Encuesta de Clima Laboral – Sonia Palma Carrillo.

Figura 129. ¿En mi oficina o lugar de trabajo, la información fluye adecuadamente?

Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

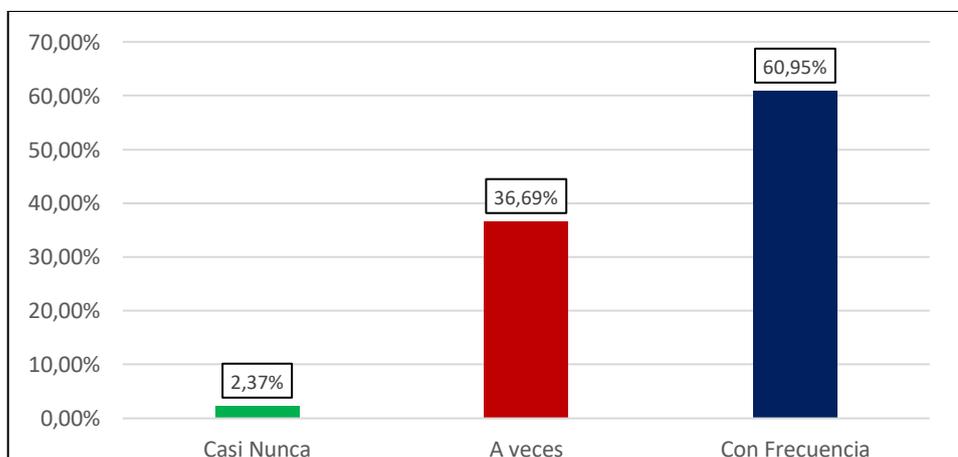
Interpretación y análisis

Como se muestra en la figura 129, el 51.48% manifiesta casi nunca y 7.69% nunca la información fluye adecuadamente. Para el 1.18% con frecuencia la información fluye adecuadamente, lo que acarrearía problemas en la comunicación por lo que el organigrama no es compartido por los trabajadores, los mismos que manifiestan que no existe un flujo de comunicación adecuado.

Tabla 87. Pregunta 14 ¿En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido CASI NUNCA	4	2,4	2,4	2,4
A VECES	62	36,7	36,7	39,1
CON FRECUENCIA	103	60,9	60,9	100,0
Total	169	100,0	100,0	

Fuente: SPSS25, Encuesta de Clima Laboral – Sonia Palma Carrillo.

Figura 130. ¿En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa?

Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

Interpretación y análisis

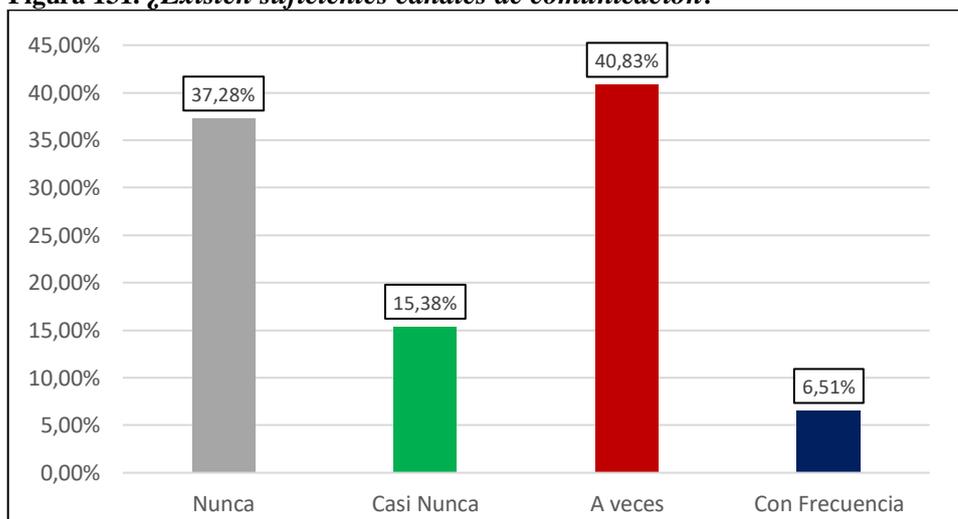
Como se muestra en la figura 130, la relación entre trabajadores es cordial y amistosa con frecuencia 60.95% generando motivación para un mejor desempeño y cumplimiento de los objetivos, mientras que un 36.69% manifiesta a veces lo que significa que solo cumplen su trabajo pero que no están comprometidos (2.37% casi nunca)

Tabla 88. Pregunta 19 ¿Existen suficientes canales de comunicación?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	63	37,3	37,3	37,3
	CASI NUNCA	26	15,4	15,4	52,7
	A VECES	69	40,8	40,8	93,5
	CON FRECUENCIA	11	6,5	6,5	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Fuente: SPSS25, Encuesta de Clima Laboral – Sonia Palma Carrillo.

Figura 131. ¿Existen suficientes canales de comunicación?



Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

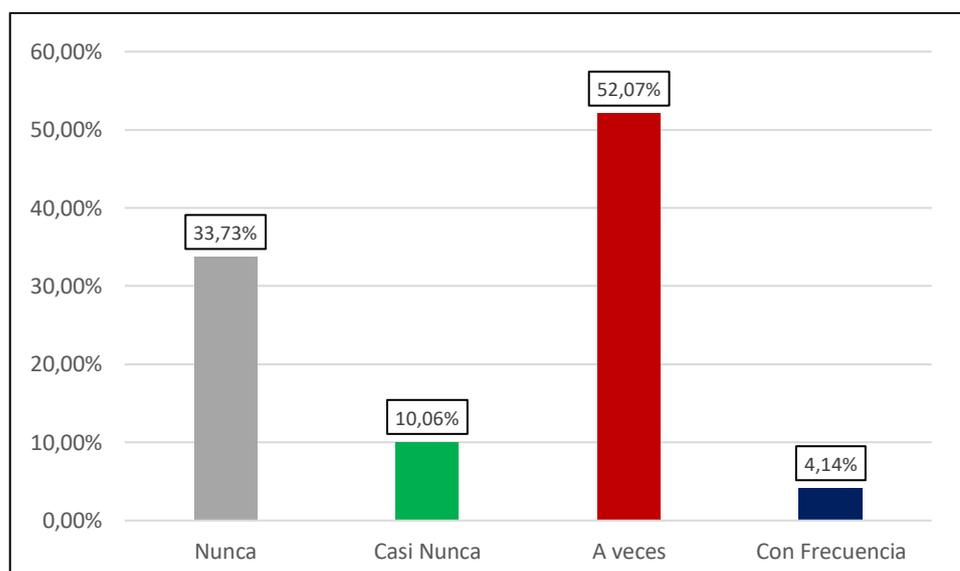
Interpretación y análisis

Como se muestra en la figura 131, los canales de comunicación que maneja la empresa son formales (40.83% a veces y 6.51% con frecuencia) sin embargo la información no llega a todos los trabajadores de las distintas estaciones o cuadrillas y es probable por la familiaridad que existe entre trabajadores la existencia de informalidad (37.28% nunca y 15.38% casi nunca) por lo tanto los resultados solo resaltan la insuficiencia en canales de comunicación.

Tabla 89. Pregunta 24 ¿Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	57	33,7	33,7	33,7
	CASI NUNCA	17	10,1	10,1	43,8
	A VECES	88	52,1	52,1	95,9
	CON FRECUENCIA	7	4,1	4,1	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Fuente: SPSS25, Encuesta de Clima Laboral – Sonia Palma Carrillo.

Figura 132. ¿Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía?

Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

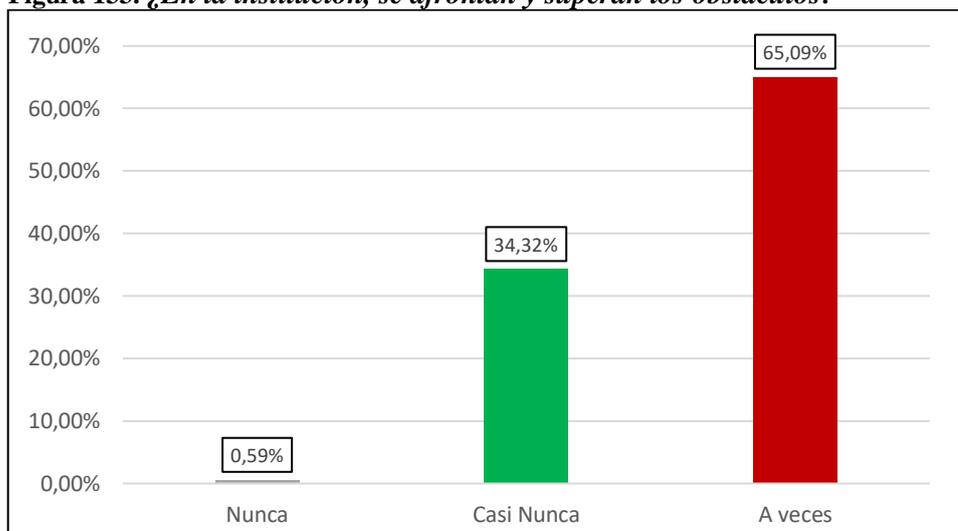
Interpretación y análisis

Como se muestra en la figura 132, solo un pequeño grupo 4.14% llega a tener interacción con la jerarquía de la empresa a cargo del proyecto, por lo mismo que se trata de una organización piramidal desconcentrada (subordinada) por tener solo independencia técnica más no presupuestaria con facultades específicas.

Tabla 90. Pregunta 29 ¿En la institución, se afrontan y superan los obstáculos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	1	,6	,6	,6
	CASI NUNCA	58	34,3	34,3	34,9
	A VECES	110	65,1	65,1	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Fuente: SPSS25, Encuesta de Clima Laboral – Sonia Palma Carrillo.

Figura 133. ¿En la institución, se afrontan y superan los obstáculos?

Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

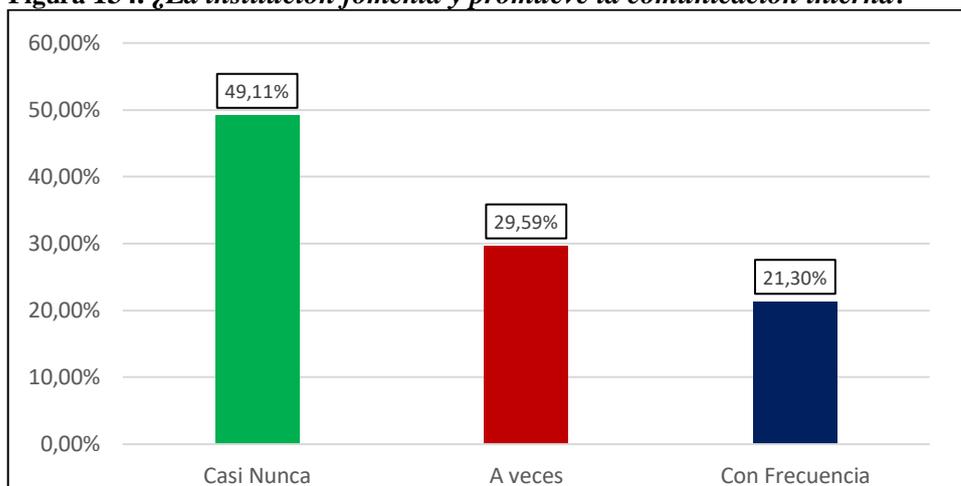
Interpretación y análisis

Como se muestra en la figura 133, en la institución se afrontan y superan obstáculos a veces 65.09% sin embargo estos obstáculos son recurrentes como por ejemplo retrasos al tratarse de una obra de vía pública constantemente trabajan en medio del tráfico con casonas declaradas patrimonio a punto del derrumbe; mientras que el 34.32% manifiesta casi nunca y el 0.59% nunca se afrontan ni superan obstáculos debido a la insuficiencia logística por falta de EPP (equipo de protección personal) y a que el jefe directo solo cuida lo concerniente a su trabajo.

Tabla 91. Pregunta 34 ¿La institución fomenta y promueve la comunicación interna?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido CASI NUNCA	83	49,1	49,1	49,1
A VECES	50	29,6	29,6	78,7
CON FRECUENCIA	36	21,3	21,3	100,0
Total	169	100,0	100,0	

Fuente: SPSS25, Encuesta de Clima Laboral – Sonia Palma Carrillo.

Figura 134. ¿La institución fomenta y promueve la comunicación interna?

Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

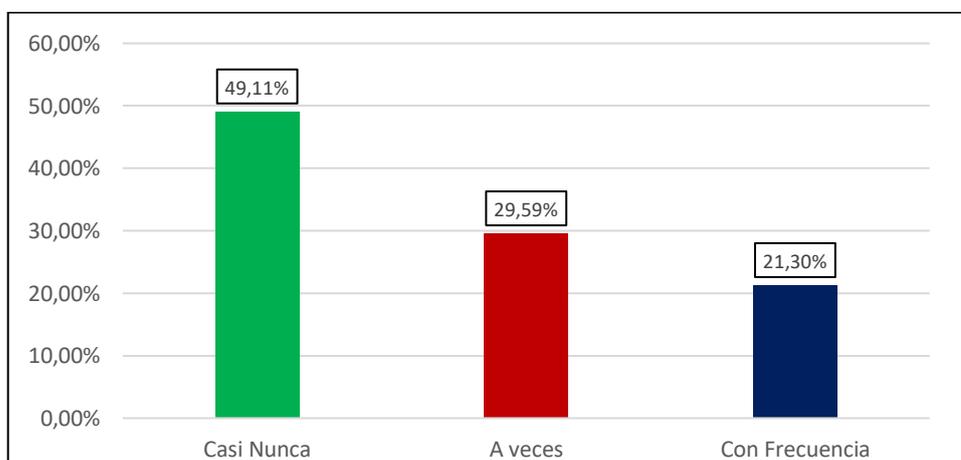
Interpretación y análisis

Como se muestra en la figura 134, la comunicación interna solo es fomentada por los trabajadores en obra, mientras que los jefes no fomentan, ni promueven la comunicación interna por solo dar órdenes y amonestamientos por escrito (49.11% nunca y 29.59% a veces).

Tabla 92. Pregunta 39 ¿El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido NUNCA	63	37,3	37,3	37,3
CASI NUNCA	14	8,3	8,3	45,6
A VECES	91	53,8	53,8	99,4
CON FRECUENCIA	1	,6	,6	100,0
Total	169	100,0	100,0	

Fuente: SPSS25, Encuesta de Clima Laboral – Sonia Palma Carrillo.

Figura 135. ¿El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen?

Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

Interpretación y análisis

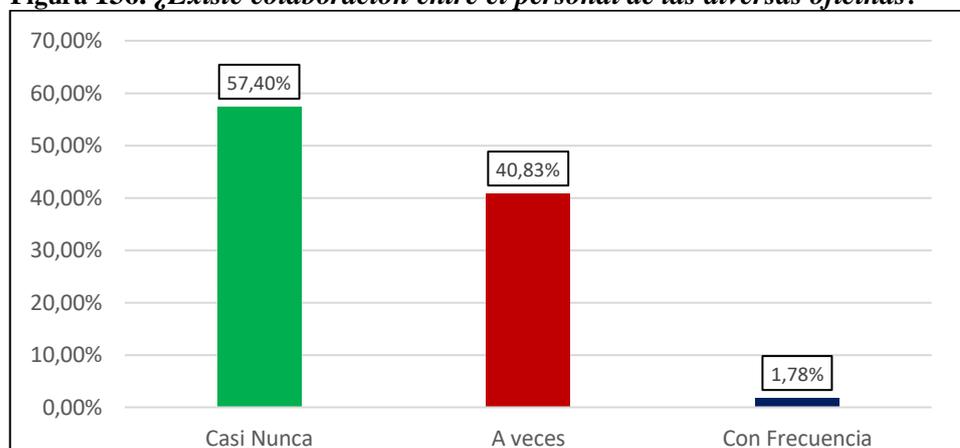
Como se muestra en la figura 135, el supervisor escucha en a veces 53.85% los planteamientos que se le hacen, al momento de las charlas de inducción de 15 minutos durante el ingreso al trabajo.

Tabla 93. Pregunta 44 ¿Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI NUNCA	97	57,4	57,4	57,4
	A VECES	69	40,8	40,8	98,2
	CON FRECUENCIA	3	1,8	1,8	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Fuente: SPSS25, Encuesta de Clima Laboral – Sonia Palma Carrillo.

Figura 136. ¿Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas?



Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

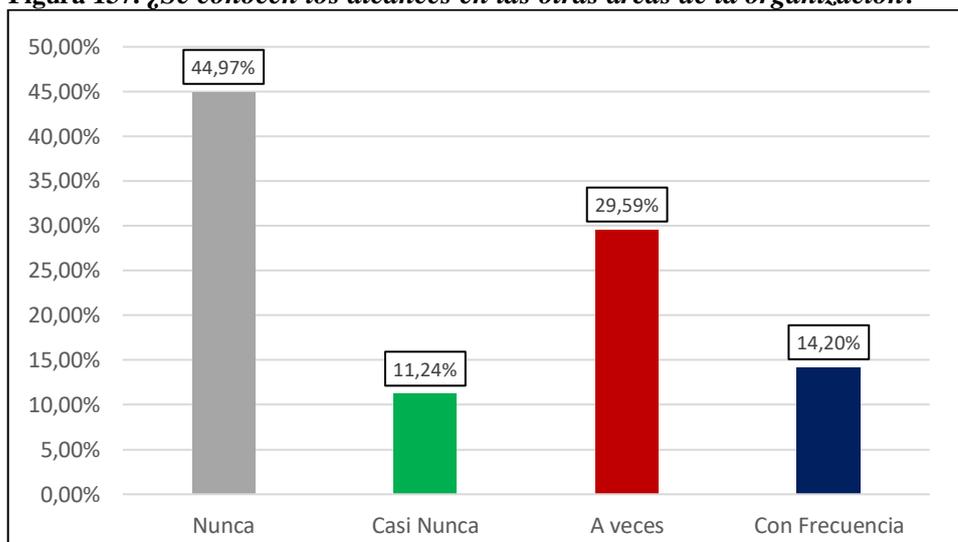
Interpretación y análisis

Como se muestra en la figura 136, casi nunca 57.40% y a veces 40.83% existe colaboración entre el personal de las diversas estaciones; dándose en escasas ocasiones colaboración de personal de otra sub estación, debido a que todo el tramo que comprende la segunda etapa de la obra (2017-2018) es extensa y a medida que se va realizando el avance se cierran sub estaciones.

Tabla 94. Pregunta 49 ¿Se conocen los alcances en las otras áreas de la organización?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	76	45,0	45,0	45,0
	CASI NUNCA	19	11,2	11,2	56,2
	A VECES	50	29,6	29,6	85,8
	CON FRECUENCIA	24	14,2	14,2	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Fuente: SPSS25, Encuesta de Clima Laboral – Sonia Palma Carrillo.

Figura 137. ¿Se conocen los alcances en las otras áreas de la organización?

Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

Interpretación y análisis

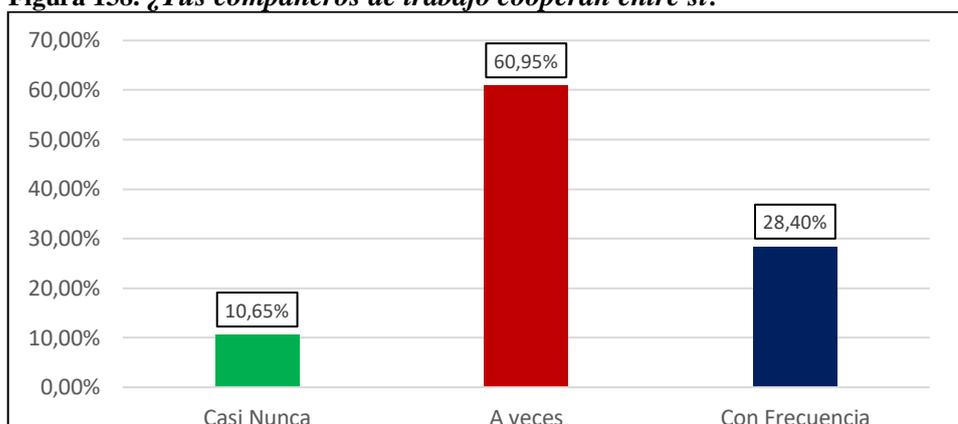
Como se muestra en la figura 137, tan solo el 14.20% conoce con frecuencia los alcances de las otras estaciones y sub-estaciones de la obra en particular; y en lo que respecta a conocer los avances de las otras áreas de la empresa Pacosa S.a.c. encargada de la ejecución de la segunda fase del proyecto, los trabajadores desconocen completamente las otras áreas 44.97% nunca y casi nunca 11.24%.

1.1.11. DIMENSION 5: Condiciones Laborales

Tabla 95. Pregunta 5 ¿Tus compañeros de trabajo cooperan entre sí?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI NUNCA	18	10,7	10,7	10,7
	A VECES	103	60,9	60,9	71,6
	CON FRECUENCIA	48	28,4	28,4	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Fuente: SPSS25, Encuesta de Clima Laboral – Sonia Palma Carrillo.

Figura 138. ¿Tus compañeros de trabajo cooperan entre sí?

Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

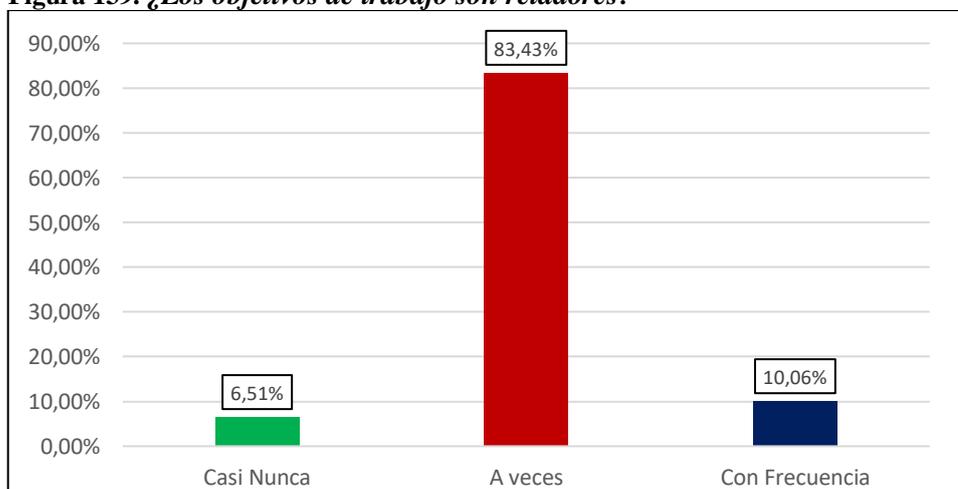
Interpretación y análisis

Como se muestra en la figura 138, se da la colaboración entre trabajadores que realizan actividades juntos con frecuencia 28.40% y a veces 60.95% por lo que mantienen una comunicación saludable. Es probable que este resultado se deba a que exista regular cooperación entre trabajadores de estaciones distintas mediante préstamos de algunas herramientas y/o mano de obra de acuerdo a la necesidad de trabajo.

Tabla 96. Pregunta10 ¿Los objetivos de trabajo son retadores?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI NUNCA	11	6,5	6,5	6,5
	A VECES	141	83,4	83,4	89,9
	CON FRECUENCIA	17	10,1	10,1	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Fuente: SPSS25, Encuesta de Clima Laboral – Sonia Palma Carrillo.

Figura 139. ¿Los objetivos de trabajo son retadores?

Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

Interpretación y análisis

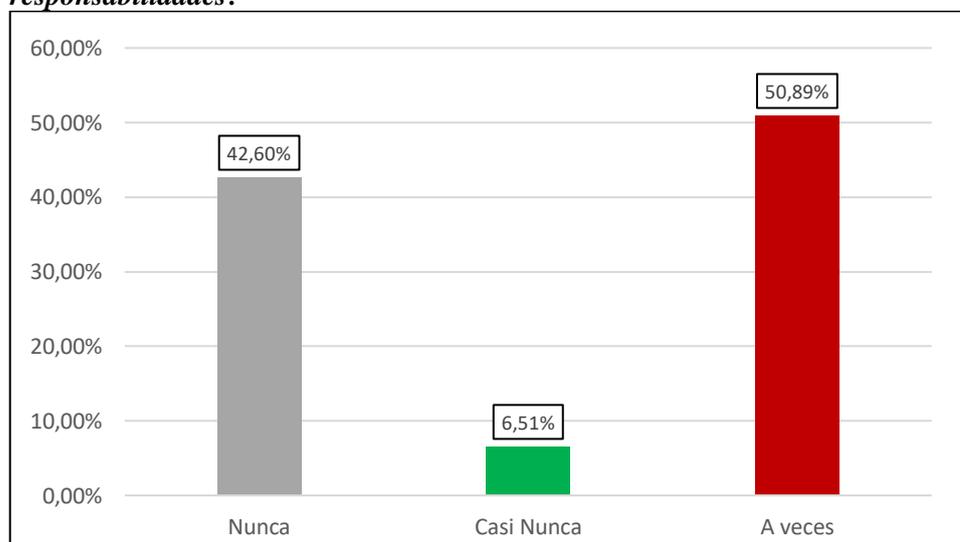
Como se muestra en la figura 139, el trabajo suele ser rutinario y mecanizado, cumpliendo tiempos y trabajando bajo presión 83.43%.

Tabla 97. Pregunta15 ¿Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	72	42,6	42,6	42,6
	CASI NUNCA	11	6,5	6,5	49,1
	A VECES	86	50,9	50,9	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Fuente: SPSS25, Encuesta de Clima Laboral – Sonia Palma Carrillo.

Figura 140. ¿Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades?



Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

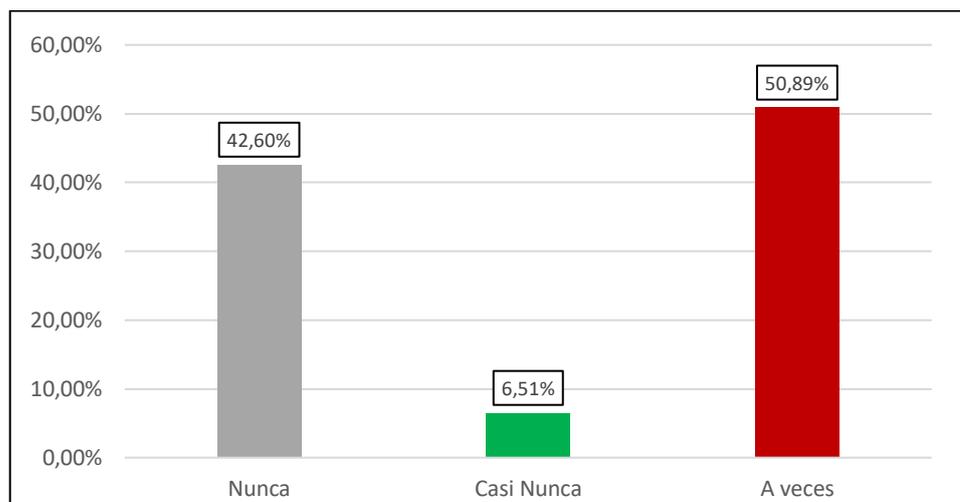
Interpretación y análisis

Como se muestra en la figura 140, los trabajadores a veces 50.89% toman decisiones de menor grado con respecto a sus actividades y son frecuentemente supervisados para asegurar la calidad de los trabajos.

Tabla 98. Pregunta20 ¿El grupo con el que trabaja, funciona como un equipo bien integrado?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	CASI NUNCA	14	8,3	8,3	8,3
	A VECES	101	59,8	59,8	68,0
	CON FRECUENCIA	54	32,0	32,0	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Fuente: SPSS25, Encuesta de Clima Laboral – Sonia Palma Carrillo.

Figura 141. ¿El grupo con el que trabaja, funciona como un equipo bien integrado?

Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

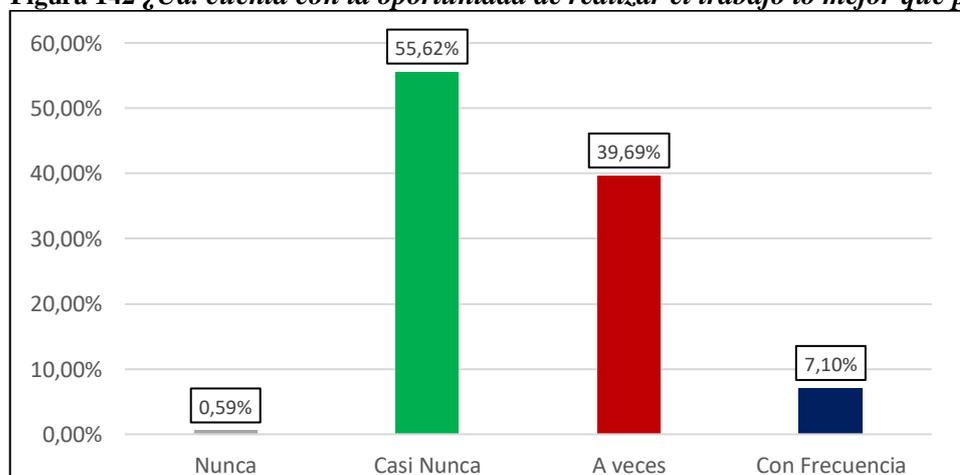
Interpretación y análisis

Como se muestra en la figura 141, existen lazos de amistad y una cultura informal que prevalece en la institución, por lo mismo el equipo se siente integrado con sus pares (31.95% con frecuencia y 59.76% a veces).

Tabla 99. Pregunta 25 ¿Ud. cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que pueda?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido NUNCA	1	,6	,6	,6
CASI NUNCA	94	55,6	55,6	56,2
A VECES	62	36,7	36,7	92,9
CON FRECUENCIA	12	7,1	7,1	100,0
Total	169	100,0	100,0	

Fuente: SPSS25, Encuesta de Clima Laboral – Sonia Palma Carrillo.

Figura 142 ¿Ud. cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que pueda?

Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

Interpretación y análisis

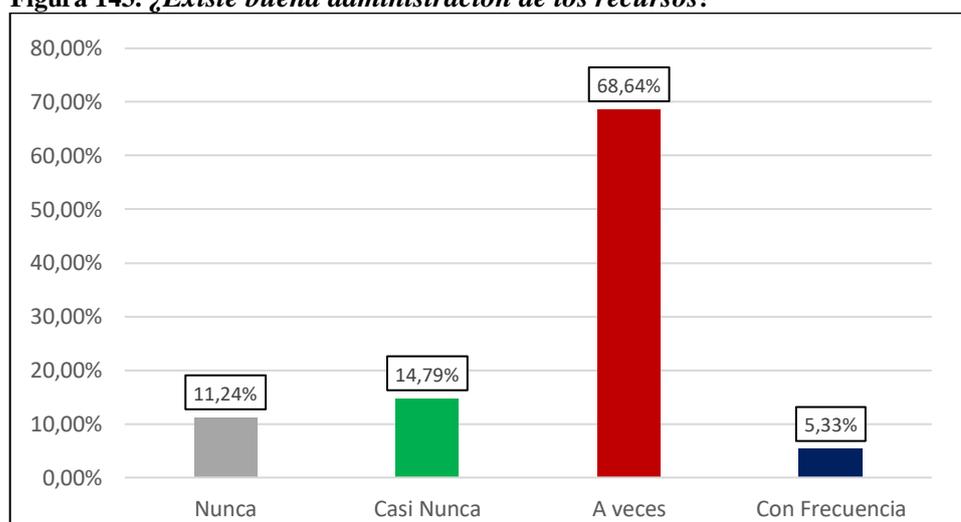
Como se muestra en la figura 142, de 169 trabajadores encuestados el 55.62% casi nunca cuenta con la oportunidad para realizar el trabajo lo mejor que pueda y el 36.39% a veces no se encuentra convencido de tener los medios y oportunidades para mejorar su trabajo, debido a las condiciones austeras en las que se desarrolla el trabajo.

Tabla 100. Pregunta 30 ¿Existe buena administración de los recursos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	19	11,2	11,2	11,2
	CASI NUNCA	25	14,8	14,8	26,0
	A VECES	116	68,6	68,6	94,7
	CON FRECUENCIA	9	5,3	5,3	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Fuente: SPSS25, Encuesta de Clima Laboral – Sonia Palma Carrillo.

Figura 143. ¿Existe buena administración de los recursos?



Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

Interpretación y análisis

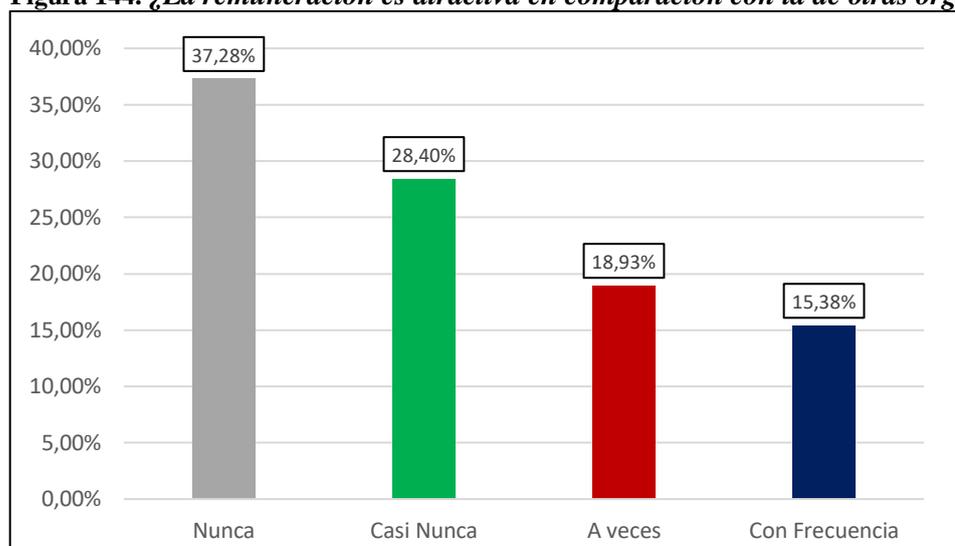
Como se muestra en la figura 143, el 68.64% manifiesta que a veces, 14.79% casi nunca y 11.24% nunca existe buena administración de recursos, entendiéndose al control y supervisión ejercidos hacia la mano de obra y a los materiales, equipos y herramientas. Estos resultados se deben a que no existe un área de recursos humanos instalado como oficina.

Tabla 101. Pregunta 35 ¿La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	63	37,3	37,3	37,3
	CASI NUNCA	48	28,4	28,4	65,7
	A VECES	32	18,9	18,9	84,6
	CON FRECUENCIA	26	15,4	15,4	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Fuente: SPSS25, Encuesta de Clima Laboral – Sonia Palma Carrillo.

Figura 144. ¿La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones?



Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

Interpretación y análisis

Como se muestra en la figura 144, los 169 trabajadores manifiestan que nunca 37.28% y casi nunca 28.40% es atractiva su remuneración en relación con otras organizaciones; esto se debe a que el personal muestra su inconformidad salarial; además según la figura 142 la empresa Constructora Pacosa S.a.c. de Trujillo con número de ruc. 20539933541 mantiene omisiones tributarias a Sunat, según se puede ver en la siguiente figura. Cabe destacar que esta empresa responde a la empresa Pacosa S.a.c de Lima con ruc. 20508540605.

Figura 145 Omisiones Tributarias remitidas a Centrales de Riesgo.

OMISIONES TRIBUTARIAS REMITIDAS A CENTRALES DE RIESGO DE 20539933541 - CONSTRUCTORA PACOSA S.A.C.	
La información que se muestra se encuentra actualizada al 15/08/2018.	
Periodo Tributario	Tributo
2018 - 01	RENDA STA. CATED. RETENCIO
2018 - 01	ESSALUD SSO REGULAR TRABAJ
2018 - 01	SNP - LEY 19993
2018 - 02	RENDA STA. CATED. RETENCIO
2018 - 02	ESSALUD SSO REGULAR TRABAJ
2018 - 02	SNP - LEY 19993
2018 - 03	RENDA STA. CATED. RETENCIO
2018 - 03	ESSALUD SSO REGULAR TRABAJ
2018 - 03	SNP - LEY 19993

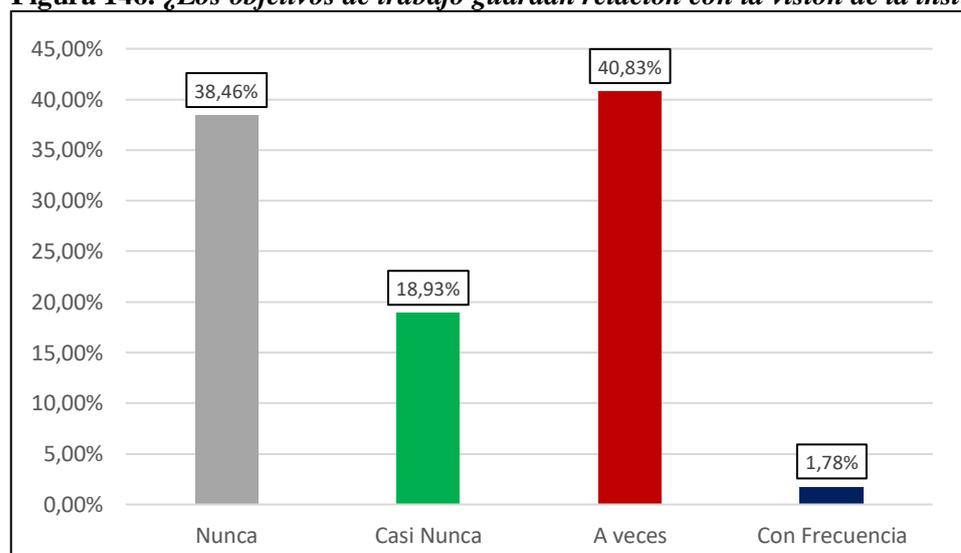
Fuente: Sunat.

Tabla 102. Pregunta 40 ¿Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	65	38,5	38,5	38,5
	CASI NUNCA	32	18,9	18,9	57,4
	A VECES	69	40,8	40,8	98,2
	CON FRECUENCIA	3	1,8	1,8	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Fuente: SPSS25, Encuesta de Clima Laboral – Sonia Palma Carrillo.

Figura 146. ¿Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución?



Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

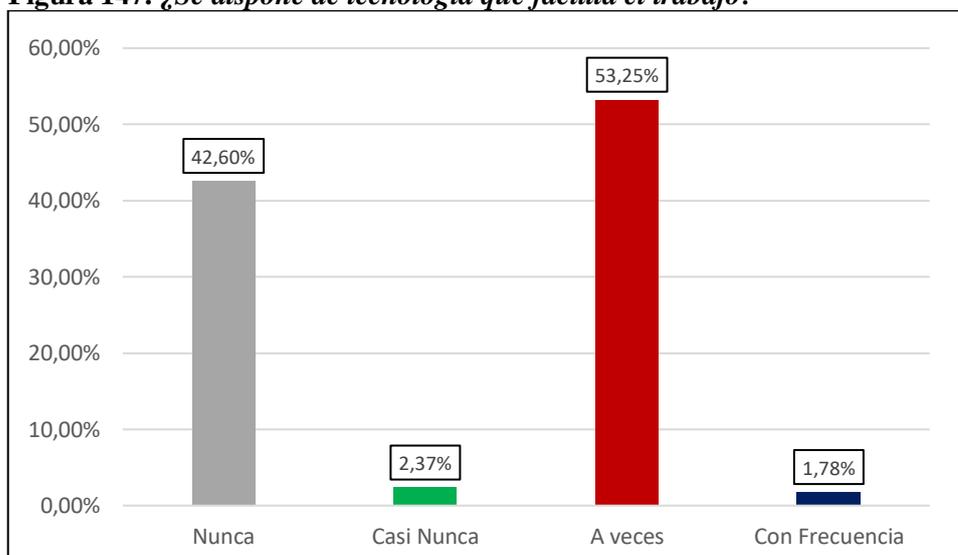
Interpretación y análisis

Como se muestra en la figura 146, el 40.83% de los encuestados manifiesta a veces, mientras que el 18.93% casi nunca y 38.46% nunca los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución, este resultado se debe a que los encuestados no tienen conocimiento de la visión y misión de la empresa; la misma que solo es de conocimiento del jefe de obra y el ingeniero residente, los mismos que dan los lineamientos y comunican los objetivos de trabajo a los administradores y supervisores de cada estación.

Tabla 103. Pregunta 45 ¿Se dispone de tecnología que facilita el trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	72	42,6	42,6	42,6
	CASI NUNCA	4	2,4	2,4	45,0
	A VECES	90	53,3	53,3	98,2
	CON FRECUENCIA	3	1,8	1,8	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Fuente: SPSS25, Encuesta de Clima Laboral – Sonia Palma Carrillo.

Figura 147. ¿Se dispone de tecnología que facilita el trabajo?

Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

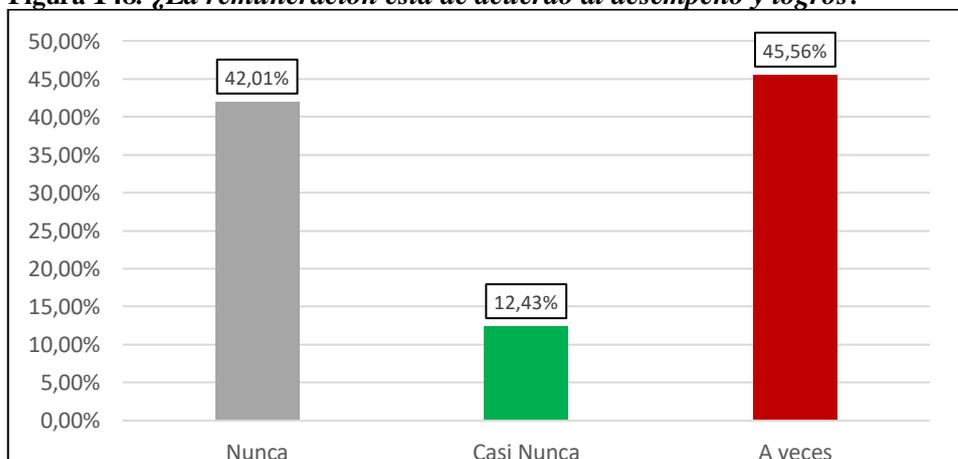
Interpretación y análisis

Como se muestra en la figura 147, los trabajadores requieren de mejores condiciones de trabajo para ser eficientes (aspectos ambientales y tecnológicos); al mencionar que 42.60% nunca y 53.25% a veces se dispone de tecnología que facilita el trabajo.

Tabla 104. Pregunta 50 ¿La remuneración está de acuerdo al desempeño y logros?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	NUNCA	71	42,0	42,0	42,0
	CASI NUNCA	21	12,4	12,4	54,4
	A VECES	77	45,6	45,6	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Fuente: SPSS25, Encuesta de Clima Laboral – Sonia Palma Carrillo.

Figura 148. ¿La remuneración está de acuerdo al desempeño y logros?

Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

Interpretación y análisis

Como se muestra en la figura 148, de acuerdo al presupuesto y la estructura de costos, los trabajadores tienen una escala de sueldo fijo, es decir la remuneración nunca 42.01% y casi nunca 12.43% está de acuerdo al desempeño y logros. En caso de que un trabajador se destaque en el puesto y reporte niveles de aprendizaje y productividad superiores raramente será ascendido de puesto; pero si probablemente tomado en cuenta para un siguiente trabajo por el administrador de cada estación o frente de trabajo seleccionado para que sea contratado por el gerente de obra.

Análisis del Clima Laboral

Se realizó la categorización de acuerdo a la siguiente ponderación establecida por la Dra. Sonia Palma Carrillo.

Tabla 105. Dimensiones y puntajes de Clima Laboral según categorías

ESCALA DE VALORACION	DIMENSION I - V		PUNTAJE TOTAL	
MUY FAVORABLE	42	50	210	250
FAVORABLE	34	41	170	209
MEDIO	26	33	130	169
DESFAVORABLE	18	25	90	129
MUY DESFAVORABLE	10	17	50	89

Fuente: Adaptación del cuadernillo de Clima Laboral – Sonia Palma Carrillo.

Tabla 106. Cálculo de la Media según dimensión

Estadísticos descriptivos

	N	Media
CLIMA LABORAL GENERAL	169	125,72
D1. AUTORREALIZACION	169	24,87
D2. INVOLUCRAMIENTO LABORAL Y COMPROMISO	169	24,59
D3. APOYO DEL SUPERVISOR	169	26,59
D4. COMUNICACIÓN	169	22,47
D5. CONDICIONES LABORALES	169	25,08
N válido (por lista)	169	

Fuente: SPSS25, Encuesta de Clima Laboral – Sonia Palma Carrillo.

Interpretación y análisis

De acuerdo a la tabla 118, se procederá a ubicar el resultado de la media de cada dimensión según la escala de valoración (ver Tabla 117).

Tabla 107. Interpretación de Varianza por dimensión

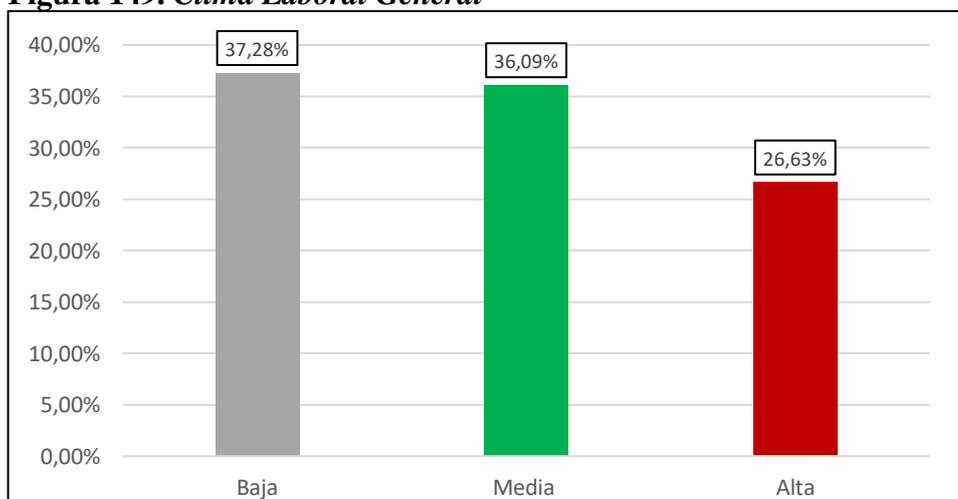
Interpretación de la Variable Clima Laboral	
Dimensión 1: Realización Personal	Intervención Organizacional Sugerida
Dimensión 2: Involucramiento Laboral	Intervención Organizacional Sugerida
Dimensión 3: Apoyo del Supervisor	Intervención opcional
Dimensión 4: Comunicación	Intervención Organizacional Sugerida
Dimensión 5: Condiciones Laborales	Intervención Organizacional Sugerida
Puntuación Total	Intervención Organizacional Sugerida

Fuente: Elaboración del investigador.

Interpretación y análisis

De acuerdo a la tabla 118, según la respuesta obtenida se sugerirá la intervención en cada dimensión que se ubique en una escala desfavorable y muy desfavorable. (ver Tabla 118). Como se muestra en la figura 117, el clima laboral se clasificó en “Muy Favorable”, “Favorable”, “Medio”, “Desfavorable” y “Muy Desfavorable” donde:

De un total de 169 encuestados, con una media de 126 los trabajadores coinciden que el clima laboral les resulta baja 37.28% (ver figura 149). Estos resultados indican la existencia de una percepción del clima organizacional desfavorable, donde las dimensiones que presentan mayores dificultades son: Realización Personal, Involucramiento Laboral, comunicación y condiciones laborales, lo cual, a su vez, se convierten en áreas de intervención inmediata mediante la aplicación de un conjunto de acciones de mejoras favorables al desarrollo organizacional a partir de mejoras en la gestión del talento humano.

Figura 149. Clima Laboral General

Fuente: SPSS 25, Elaboración del investigador.

Dimensión 1: Realización Personal

De acuerdo a la tabla 118, se encontró en esta dimensión una media de 24.87 con una interpretación “Desfavorable”. Teniendo en cuenta que según (Palma Carrillo, 2004) “La autorrealización es la apreciación con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional; contingente a la tarea, con perspectiva de futuro”. (p.23)

Dimensión 2: Involucramiento Laboral

Según la tabla 118, la media de la dimensión es 24.87 con una interpretación “Desfavorable”. Teniendo en cuenta que según (Palma Carrillo, 2004) “El involucramiento laboral es la identificación con los valores organizacionales y compromiso para el cumplimiento y desarrollo de la organización. (p.5)

Dimensión 3: Apoyo del Supervisor

Según la tabla 118, la media de la dimensión es 26.59 con una interpretación “Medio”. Teniendo en cuenta que según (Palma Carrillo, 2004) “Supervisión son las apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario”. (p.23)

Se mantiene en condiciones estables esta dimensión, puesto que la empresa prioriza la calidad del trabajo y trata de dar soporte a los trabajadores en caso de inconvenientes presentados.

Dimensión 4: Comunicación

Teniendo en cuenta que según (Palma Carrillo, 2004) “La comunicación es la percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno la empresa”. (p.23)

Según la tabla 118, la media de la dimensión es 22.47 con una interpretación “Desfavorable”. Este resultado indica que no se percibe la apreciación de funcionalidad y significación en la supervisión dentro de la actividad laboral, en la relación de apoyo y orientación para la supervisión dentro de la actividad laboral. Así mismo existe un bajo nivel de comunicación y flujo de información (no se percibe la fluidez, claridad, coherencia y precisión de la información respecto al funcionamiento

interno de la organización y para las tareas que forman parte del desempeño diario) en la organización que es piramidal desconcentrada es decir subordinada.

Dimensión 5: Condiciones Laborales

(Palma Carrillo, 2004) “Las condiciones laborales son el reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas”. (p.6)

Según la tabla 118, la media de la dimensión es 25.08 con una interpretación “Desfavorable”, lo que significa que la institución tiene deficiencias en el reconocimiento a sus trabajadores para el cumplimiento de las tareas encomendadas; a la vez que existen malas condiciones laborales físicas, tecnológicas y salariales, el aspecto que esta normalizado son las horas laborales puesto que no existen horas extras.

ENTREVISTAS DE RECURSOS HUMANOS

Las entrevistas realizadas a las personas encargadas del área de recursos humanos, arrojaron los siguientes resultados:

- ✓ Dentro del área de operaciones en la ciudad de Trujillo, no existe una oficina encargada específicamente a las tareas de Recursos Humanos.
- ✓ No existe un programa de línea de carrera.
- ✓ No existe un programa de incentivo o de prestaciones por metas conseguidas.
- ✓ En lo que respecta a las capacitaciones, solo se realiza una charla de inducción al personal nuevo los fines de semana, con una duración de 15 minutos y capacitaciones en hsec (Salud, Seguridad, Medio Ambiente y Comunidad) durante mas de 5 minutos diarios.
- ✓ Se precisa la existencia de retrasos en los pagos: Usualmente hay demoras entre 02 y 03 días con respecto al plazo contractual, pero ha existido un caso de retraso de 08 días.
- ✓ Se precisa la ocurrencia de incidentes dentro de la empresa cada 02 días.
- ✓ En lo que respecta a los accidentes que sufren los trabajadores como consecuencia de sus actividades diarias; se precisa que estos hechos ocurren en promedio de 02 por cada mes.

- ✓ La modalidad de los contratos ha cambiado: antes se firmaban teniendo en cuenta 03 meses de prueba. En la actualidad, se firman contratos de 1 mes y 2 días o por 15 días.
- ✓ La determinación de la reunión varía según el cargo existiendo 4 contratos: 1 capataz (sueldo 1800 + 300 viaticos), 2 obrero (sueldo 1200 + 300 viaticos), 3 maestro de obra (2000 + 500 viaticos), 4 ayudante de obra (1000 + 200viaticos).
- ✓ No existen horas extras, se realizan dobleteos (turnos dobles de trabajo) y no se respetan los horarios de trabajo.

3.2. Comprobación de la Hipótesis General

H₁: La Gestión Del Talento Humano se relaciona positivamente con el Clima Laboral de los trabajadores del Proyecto de Remodelación de redes eléctricas en Trujillo-Perú, 2018.

H₀: La Gestión Del Talento Humano se relaciona negativamente con el Clima Laboral de los trabajadores del Proyecto de Remodelación de redes eléctricas en Trujillo-Perú, 2018.

En el cuadro 108. Se observa que la media de los trabajadores del Proyecto de Remodelación de Redes Eléctricas en Trujillo, Perú. Tienden a otorgar calificaciones bajas a la Gestión del Talento Humano cuando encuentran el clima laboral desfavorable y viceversa.

Tabla 108.

Media de las variables: Gestión del Talento Humano y Clima Laboral

Recuento

		Suma_CL			Total
		Baja	Media	Alta	
Suma_GTH	Baja	43	3	5	51
	Media	15	44	10	69
	Alta	5	14	30	49
Total		63	61	45	169

Fuente: SPSS25, Elaboración del investigador.

En la Tabla 109. Se observa que el valor de significancia $p < 0.01$ lo cual permite aceptar la hipótesis alternativa o de investigación y rechazar en consecuencia la hipótesis nula de independencia entre variables. Por tanto, se evidencia que la variable correlacional Gestión Del Talento Humano se relaciona significativamente con el

Clima Laboral de los trabajadores del Proyecto de Remodelación de redes eléctricas en Trujillo-Perú, 2018.

Tabla 109.

Prueba de Rho Spearman para las variables: Gestión del Talento Humano y Clima Laboral

		Suma_CL
Rho de Spearman	Suma_GTH	0.615
		0.00
		169.00

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (unilateral).

Fuente: SPSS25, Elaboración del investigador.

INTERPRETACIÓN:

Según la Tabla 109: se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Muestra el coeficiente de correlación Rho de Spearman que existe entre la gestión del talento humano con respecto al Clima Laboral (CL).

Mediante el Rho de Spearman se ha logrado identificar que todas las dimensiones propuestas tienen una correlación significativa con el Clima Laboral con un nivel de confianza de 99%. Así mismo todas dimensiones anteriormente mencionadas presentan una correlación positiva moderada, puesto que el Rho de Spearman calculado se encuentra entre los valores de 0.40 y 0.69.

Es de importante mencionar que el nivel de correlación más alto se encuentra entre la gestión de retención de personal y el clima laboral. mientras que el nivel de correlación más bajo se encuentra entre el clima laboral y la incorporación de nuevos trabajadores.

3.3. Comprobación de la Hipótesis Específicas

Hipótesis Específica 1

H₁: Incorporar a las personas en el trabajo se relaciona positivamente con el clima laboral de los trabajadores del Proyecto de Remodelación de redes eléctricas en Trujillo-Perú, 2018.

H₀: Incorporar a las personas en el trabajo se relaciona negativamente con el clima laboral de los trabajadores del Proyecto de Remodelación de redes eléctricas en Trujillo-Perú, 2018.

Tabla 110.

Prueba de Rho Spearman Incorporar a las personas y Clima Laboral

			Suma_CL
Rho de Spearman	Incorporación de los nuevos trabajadores	Coeficiente de correlación	0.504
		Sig. (unilateral)	0.000
		N	169

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (unilateral).

Fuente: SPSS25, Elaboración del investigador.

INTERPRETACIÓN:

Como el valor de sig. (valor crítico observado) $0,000 < 0,05$ y el coeficiente de correlación es de 0.504; rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternativa, es decir que incorporar a las personas en el trabajo se relaciona positivamente con el clima laboral de los trabajadores del Proyecto de Remodelación de redes eléctricas en Trujillo-Perú, 2018.

Hipótesis específica 2:

H₁: La colocación de las personas en sus puestos de trabajo se relaciona positivamente con el clima laboral de los trabajadores del Proyecto de Remodelación de redes eléctricas en Trujillo-Perú, 2018.

H₀: La colocación de las personas en sus puestos de trabajo se relaciona negativamente con el clima laboral de los trabajadores del Proyecto de Remodelación de redes eléctricas en Trujillo-Perú, 2018

Tabla 111.

Prueba de Rho Spearman Colocación de las personas y Clima Laboral

			Suma_CL
Rho de Spearman	Colocación de personas en sus puestos de trabajo	Coeficiente de correlación	0.587
		Sig. (unilateral)	0.000
		N	169

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (unilateral).

Fuente: SPSS25, Elaboración del investigador.

INTERPRETACIÓN:

Como el valor de sig. (valor crítico observado) $0,000 < 0,05$ y el coeficiente de correlación es de 0.587, rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternativa, es decir que la colocación de las personas en sus puestos de trabajo se relaciona positivamente con el clima laboral de los trabajadores del Proyecto de Remodelación de redes eléctricas en Trujillo-Perú, 2018.

Hipótesis específica 3:

H1: Recompensar a las personas se relaciona positivamente con el clima laboral de los trabajadores del Proyecto de Remodelación de redes eléctricas en Trujillo-Perú, 2018.

H0: Recompensar a las personas se relaciona negativamente con el clima laboral de los trabajadores del Proyecto de Remodelación de redes eléctricas en Trujillo-Perú, 2018.

Tabla 112.***Prueba de Rho Spearman Recompensar a las personas y Clima Laboral***

			Suma_CL
Rho de Spearman	Recompensar a las personas	Coeficiente de correlación	0.533
		Sig. (unilateral)	0.000
		N	169

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (unilateral).

Fuente: SPSS25, Elaboración del investigador.

INTERPRETACIÓN:

Como el valor de sig. (valor crítico observado) $0,000 < 0,05$ y el coeficiente de correlación es de 0.533 rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternativa, es decir que Recompensar a las personas se relaciona positivamente con el clima laboral de los trabajadores del Proyecto de Remodelación de redes eléctricas en Trujillo-Perú, 2018.

Hipótesis específica 4:

H1: El desarrollo de las personas se relaciona positivamente con el clima laboral de los trabajadores del Proyecto de Remodelación de redes eléctricas en Trujillo-Perú, 2018.

H₀: El desarrollo de las personas se relaciona negativamente con el clima laboral de los trabajadores del Proyecto de Remodelación de redes eléctricas en Trujillo-Perú, 2018.

Tabla 113.

Prueba de Rho Spearman Desarrollo de las personas y Clima Laboral

			Suma_CL
Rho de Spearman	Desarrollo de las personas	Coefficiente de correlación	0.613
		Sig. (unilateral)	0.000
		N	169

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (unilateral).

Fuente: SPSS25, Elaboración del investigador.

INTERPRETACIÓN:

Como el valor de sig. (valor crítico observado) $0,000 < 0,05$ y el coeficiente de correlación es de 0.613, rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternativa, es decir que el desarrollo de las personas se relaciona positivamente con el clima laboral de los trabajadores del Proyecto de Remodelación de redes eléctricas en Trujillo-Perú, 2018.

Hipótesis específica 5:

H₁: Retener las personas en la organización se relaciona positivamente con el clima laboral de los trabajadores del Proyecto de Remodelación de redes eléctricas en Trujillo-Perú, 2018.

H₀: Retener las personas en la organización se relaciona negativamente con el clima laboral de los trabajadores del Proyecto de Remodelación de redes eléctricas en Trujillo-Perú, 2018.

Tabla 114.

Prueba de Rho Spearman Retener a las personas y Clima Laboral

			Suma_CL
Rho de Spearman	Retener a las personas	Coefficiente de correlación	0.636
		Sig. (unilateral)	0.000
		N	169

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (unilateral).

Fuente: SPSS25, Elaboración del investigador.

INTERPRETACIÓN:

Como el valor de sig. (valor crítico observado) $0,000 < 0,05$ y que el coeficiente de correlación es de 0.636; rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternativa, es decir que retener las personas en la organización se relaciona positivamente con el clima laboral de los trabajadores del Proyecto de Remodelación de redes eléctricas en Trujillo-Perú, 2018.

Hipótesis específica 6:

H₁: Supervisar por competencias y recompensas se relaciona positivamente con el clima laboral de los trabajadores del Proyecto de Remodelación de redes eléctricas en Trujillo-Perú, 2018.

H₀: Supervisar por competencias y recompensas se relaciona negativamente con el clima laboral de los trabajadores del Proyecto de Remodelación de redes eléctricas en Trujillo-Perú, 2018.

Tabla 115.*Prueba de Rho Spearman Supervisar a las personas y Clima Laboral*

			Suma_CL
Rho de Spearman	Supervisión por competencias y recompensas	Coefficiente de correlación	0.615
		Sig. (unilateral)	0.000
		N	169

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (unilateral).

Fuente: SPSS25, Elaboración del investigador.

INTERPRETACIÓN:

Como el valor de sig. (valor crítico observado) $0,000 < 0,05$ y dado que el coeficiente es de 0.615; afirmamos la existencia de una relación positiva y significativa entre ambas variables rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la alternativa, es decir que supervisar por competencias y recompensas se relaciona positivamente con el clima laboral de los trabajadores del Proyecto de Remodelación de redes eléctricas en Trujillo-Perú, 2018.

3.4. Discusión de Resultados

El presente estudio, determino la influencia de la Gestión del Talento Humano en el Clima Laboral de los trabajadores del Proyecto de Remodelación de redes eléctricas en Trujillo-Perú, 2018.

En la tesis *La gestión del Talento Humano y su influencia en la Motivación en los colaboradores administrativos de la empresa Petrex S.A;* desarrollada por Pinedo. Y Quispe. Parte de la motivación individual y su influencia en el desempeño de los colaboradores.

En contraste, el presente antecedente resalta la gestión del talento humano como el desarrollo de procedimientos y estrategias brindadas para el logro de objetivos; dentro de que se encuentra el desarrollo personal de los colaboradores, además de la encuesta aplicada se determinó que los beneficios extras, los sueldos y salarios son fuente principal de motivación.

En la tesis *Influencia de la Gestión del Talento Humano en la mejora del Clima Laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión,* desarrollada por Sifuentes y aplicada en Trujillo, tuvo por finalidad determinar la influencia de la Gestión del Talento Humano en la mejora del Clima Laboral de los trabajadores de la Municipalidad de Sánchez Carrión. Con el fin de realizar un cambio y evaluar sus resultados, entonces, la Gestión del Talento Humano permite mejorar el Clima Laboral de la Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión (los trabajadores tienen conocimiento de los objetivos de su centro de trabajo en 92.50%, trabajando en equipo 80.50% y cumpliendo al 100% la normativa laboral vigente por la Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión, el 87.50% considera que gerencia tiene un estilo de liderazgo democrático el mismo que posibilito la confianza mutua entre los miembros de la Organización en un 84% y la percepción de un buen clima laboral en su centro de trabajo 93%). Por lo anteriormente mencionado, el estudio concluyo: la Gestión del Talento Humano influye positivamente en el Clima Laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión.

La tesis titulada *Modelo de gestión de talento humano, basado en el clima organizacional como factor de influencia en la satisfacción del personal de las empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba - Ecuador*. Elaborada por Vinueza, propone la elaboración de un modelo de gestión del talento humano y/o guía de implementación para empresas del sector que permita crear un entorno de trabajo favorable para mantener a los colaboradores satisfechos. De acuerdo al diagnóstico línea base aplicado a 118 trabajadores de tiempo completo en empresas de embutidos de la ciudad de Riobamba-Ecuador. Se determinó que: el 62% responde que el clima organizacional no es favorable para su desarrollo personal con un involucramiento desfavorable 52% por sentirse poco comprometidos, el 47% considera no favorable la supervisión pues no les ayudan a superar obstáculos, al mismo tiempo que considera no favorable las condiciones laborales. Sin embargo, el 51% considera como buena la información que le suministra la empresa para realizar su trabajo; es decir el 61% se encuentra insatisfecho. Mientras mayor es el nivel de involucramiento en el entorno del clima organizacional, más satisfechos se manifiestan. En el estudio se concluyó que el modelo de gestión basado en el clima organizacional tiene un efecto significativo y positivo sobre los niveles de la satisfacción laboral, es decir, a mejor clima organizacional, mejor será el nivel de satisfacción laboral; el mismo que permitirá incrementar su productividad.

En el libro titulado *Cuestiones sobre gestión de personas: qué hacer para resolverlas*; de autoría de la Dr. Martha Alicia Alles, basada en buenas prácticas obtenidas de su experiencia como consultora profesional de diversas empresas hispanoparlantes, se enfoca en dar recomendaciones y/o sugerencias en aspectos relacionados a la organización, para la cual toma como modelo de management a la Gestión por Competencias, la cual implica que todos los colaboradores trabajen en pro de los objetivos organizacionales (es decir el cumplimiento de la visión, misión y objetivos organizacionales). Partiendo de la premisa de que no existe industria que no esté soportada por personas, las buenas prácticas partirán de los estándares a alcanzar según los expertos en la materia, quien manifiesta que lo básico en gestión de personas es (Alles M. A., 2015): brindar procesos ordenados de selección, desempeño y desarrollo (los tres pilares de un sistema de recursos humanos exitoso) basados en la descripción del puesto (pág. 25). El libro citado permitió realizar la comparación satisfactoria entre las

dimensiones de gestión del talento según Chiavenato y aspectos referentes a las buenas prácticas.

Para incorporar a las personas; contar con los descriptivos de los puestos actualizados permite definir de manera precisa el perfil de búsqueda (tipificando: 1 estudios y conocimientos, 2 competencias, 3 experiencias, 4 aspectos motivacionales al puesto a cubrir) que luego será contrastado con el perfil del postulante.

En relación a la colocación de personas; en periodos complicados, donde el desempleo aumenta se piensa que es fácil reemplazar a un buen colaborador, contrario a ello el talento escasea y la motivación puede verse afectada. No es fácil para la empresa sobrevivir dentro de un complejo escenario y resulta necesario desarrollar competencias de náufrago (resiliencia, actitud positiva y predicar con el ejemplo); más aún si se busca perdurar en él, tiempo se debe desarrollar la capacidad de ser buen jefe en todos los niveles de la organización. (Alles M. , 2012)

Para recompensar a las personas; (Alles M. A., 2015) el dinero y los aspectos económicos son considerados el principal factor de motivación, en relación con la actividad laboral y más si se trata de personas que trabajan en relación de dependencia (por ejemplo, cuando un colaborador no hace bien su tarea, perjudica a sus compañeros, colegas de otros sectores que deberían recibir la tarea bien realizada, su jefe directo y demás jefes de otras áreas. Si un trabajador no realiza bien su tarea por no tener los conocimientos necesarios será un factor distorsivo. Es así que esta falta de conocimiento podrá constituirse en un factor de desmotivación para los otros integrantes del grupo. Si esta falencia es frecuente, afectara la relación del grupo en su conjunto). Sin embargo, no es la única fuente de motivación el modelo de competencia, el cual se abre en grados usualmente cuatro (4) que son asignadas según la responsabilidad del puesto de cada persona; pueden ser desarrolladas (competencias), para que una persona alcance un nivel superior o para lograr algún grado de desarrollo cuando se verifica su ausencia. (pág. 129)

Según el desarrollo de personas, el talento es escaso y debe desarrollarse; para lograrlo se debe trabajar en dos vías: sobre las competencias y los conocimientos. Enfocarse en la gestión por competencias, modelo de management que permite alinear a las personas con los objetivos organizacionales por medio del desarrollo de competencias; buscando lograr un cambio de cultura o alcanzar un objetivo estratégico. (Alles M. A., 2015) Para la línea de carrera es necesario diseñar planes de sucesión y diagramas de reemplazo, designar sucesores y establecer brechas entre la evaluación de competencia y los conocimientos

actuales con los requeridos por la nueva posición. Una vez establecida las brechas se diseñará un plan de acción o actividad formativa. (pág. 281)

Retener a las personas; (Alles M. A., 2015) Si una persona enfrenta distintos intereses desde una posición de conflicto, la realización de unos intereses le impide concretar otros, y si no puede administrar con cierto equilibrio todos sus intereses, será posible que ese conflicto incida en su motivación, llegando a anular o disminuir sus capacidades laborales; del mismo modo sucede si la visión individual, se contradice con sus actividades actuales, tanto profesionales como de los otros aspectos (profesional, otros intereses profesionales, deportes o hobbies, familia, tiempo libre, intereses culturales, intereses espirituales/religión, intereses comunitarios/política) (pág. 117).

Evaluar a las personas; (Alles M. A., 2015) menciona que, en la evaluación de desempeño, uno de los aspectos más controvertidos es la insatisfacción de jefes, directivos y colaboradores en relación a su aplicación y resultados. Más aun el mayor problema radica en su implementación, falta de procedimientos y discrecionalidad de los que aplican dicha evaluación. La evaluación por competencias busca evaluar a los colaboradores en relación con el modelo de competencias de la organización, realizada a través de la observación de comportamientos, utilizando para ello el diccionario de comportamientos de la empresa, finalmente para ofrecer sugerencias y recomendaciones para mejorar.

CONCLUSIONES

1. La Gestión Del Talento Humano se relaciona positivamente con el Clima Laboral de los trabajadores del Proyecto de Remodelación de redes eléctricas en Trujillo-Perú, 2018

La empresa Pacosa S.A.C. ubicada en Lima – Perú, en la gestión del proyecto ejecutado por la empresa Pacosa S.A.C. Trujillo, es una organización piramidal desconcentrada es decir subordinada por tener solo independencia técnica mas no presupuestaria con facultades específicas; a causa de ello, no cuenta con un departamento o área específica de RR.HH. en Trujillo para el proyecto en mención, gestionando lo referente al personal de manera informal a cargo de cada administrador de cada estación del proyecto, motivo por el cual existe disparidad de competencias de los trabajadores de un mismo puesto.

2. Incorporar a las personas en el trabajo se relaciona positivamente con el clima laboral de los trabajadores del Proyecto de Remodelación de redes eléctricas en Trujillo-Perú, 2018.

La empresa a cargo de la ejecución del proyecto; no cuenta con: procesos homogéneos de selección de personal en obra, criterios de selección basados en competencias, procedimientos de inducción, ni línea de carrera; a su vez que el trabajo realizado se desarrolló bajo condiciones labores y un ambiente laboral adverso.

3. La colocación de las personas en sus puestos de trabajo se relaciona positivamente con el clima laboral de los trabajadores del Proyecto de Remodelación de redes eléctricas en Trujillo-Perú, 2018.

En la institución la comunicación interna es fluida y cordial entre trabajadores de la obra. Por el contrario, existe insuficiente proceso de inducción (charlas limitadas de 15 minutos diarios sobre aspectos necesarios de la empresa), insuficiente libertad de toma de decisiones para la solución de problemas (por ejemplo: Incidentes y accidentes laborales); además de contar con limitadas evaluaciones de desempeño (salvo retrasos en la obra o supervisión esporádica de Hidrandina S.A que monitorea el avance general del proyecto), desconocimiento de las funciones del puesto y actividades no atractivas para el cargo.

4. Recompensar a las personas se relaciona positivamente con el clima laboral de los trabajadores del Proyecto de Remodelación de redes eléctricas en Trujillo-Perú, 2018. En la institución la remuneración es un factor desmotivante por resultar insatisfactorio, no cubrir con sus necesidades; ni ser equivalente al mercado, el esfuerzo y los resultados laborales de los colaboradores. Más aún con la inexistencia de actividades de recreación, recompensas, bonos e incentivos (sea de cualquier índole: económicos, verbales, etc.) se está lesionando el bienestar laboral, incentivando la falta de compromiso e identidad organizacional.
5. El desarrollo de las personas se relaciona positivamente con el clima laboral de los trabajadores del Proyecto de Remodelación de redes eléctricas en Trujillo-Perú, 2018. La institución no cuenta con prestaciones sociales, ni da muchas oportunidades de crecimiento laboral, personal y profesional. En relación a las capacitaciones (las charlas de seguridad de más de 05 minutos a 15 minutos diarios y las charlas de inducción al personal nuevo los fines de semana durante 30 minutos); estas versan sobre las funciones del puesto; sin embargo, resultan ser insuficientes motivo por el cual el supervisor orienta a los trabajadores con el objetivo de buscar mejorar el rendimiento del trabajador, la calidad del trabajo y alcanzar los objetivos del proyecto).
6. Retener a las personas en la organización se relaciona positivamente con el clima laboral de los trabajadores del Proyecto de Remodelación de redes eléctricas en Trujillo-Perú, 2018.

En la organización existe una relación armoniosa con los grupos de trabajo, por la consolidación de la organización informal y a la afinidad entre trabajadores; así mismo a veces reciben y fluye información sobre el proyecto, el área al cual pertenece y riesgos en seguridad; aplicándose procedimientos disciplinarios (administración piramidal y rígida con estilo de liderazgo coercitivo). En contraste existe una falta de compromiso (figura 76, 12.33% se siente comprometido) con el éxito de la organización; razón por la cual existe pérdida de interés del trabajador hacia su trabajo; además existen dudas sobre su futuro en la empresa; lo que demuestra su estado de inseguridad e incertidumbre laboral, provocándole stress e insatisfacción generando enfermedades ocupacionales; por no realizar métodos de reducción del estrés laboral ni minimizar los peligros ergonómicos (esfuerzo excesivo y malas posturas) y ocupacionales (por agentes físicos como el ruido, agentes químicos como

el polvo, gas, liquido, etc.). Además, el contrato aplicado por la empresa disminuyo de 3 meses a 15 días, situación que acrecienta su desmotivación.

7. Supervisar por competencias y recompensas se relaciona positivamente con el clima laboral de los trabajadores del Proyecto de Remodelación de redes eléctricas en Trujillo-Perú, 2018.

En la institución, no se evalúa el trabajo en relación a la capacidad de solución de problemas; sino más bien en relación al avance del trabajo debido a que la empresa esta retrasada en la fecha de entrega del proyecto; los horarios de trabajo son: lunes - viernes: de 7am a 12:30pm y de 2pm a 5:30pm y los días sábados de 7am a 1pm, no contándose con horas extras, pero si con programas nocturnos los cuales son realizados con o sin coordinación con él trabajador. Más aún, se actúa de acuerdo a lo recomendado por la industria minimizando el impacto en el medio ambiente, contando con el Iso 9001 de sistema de gestión de la calidad, realizando charlas de seguridad y salud ocupacional; es más los colaboradores a veces consideran a la organización con proyección a futuro (Figura 87, 57.53%), esta duda se debe a la imagen corporativa, desconocimiento de la visión, misión y funciones de la empresa. Por consiguiente, manifestaron tener inconvenientes frecuentes en: problemas con la comunicación 26.03%, falta de charlas informativas, capacitaciones e incentivos laborales 24.66%, mayor supervisión a fin de evitar accidentes 10.96% y/o insuficiencia y deterioro de equipos de protección personal 2.74%.

RECOMENDACIONES

1. El bajo nivel de Clima laboral de los trabajadores del Proyecto de Remodelación de redes eléctricas en Trujillo; demanda un rediseño del modelo de gestión de talento humano aplicado actualmente a través de la *“implementación de buenas prácticas, subsistemas de RRHH y diseño de procesos de auditoría”* basado en competencias y aplicado mediante un enfoque sistémico coordinando entre sí los diferentes procedimientos relacionados con el desempeño de las personas; por lo mismo demandará tiempo y recursos para su implementación y estará bajo responsabilidad del área de RR. HH de la empresa Pacosa S.A.C con sede Lima – Perú. A su vez estas buenas prácticas recogen las sugerencias de los trabajadores, estableciéndose políticas, procedimientos estándar y herramientas para su seguimiento, en tal sentido que procure mejores condiciones laborales, contribuya a mejorar el clima laboral, aumente los niveles de eficiencia, productividad y calidad laboral.

“La creación e implementación de subsistemas de RR. HH” con normas, políticas y procedimientos particulares en cada proyecto elaborado por la empresa; debe ser enlazado y pertenecer al sistema de RR. HH actual de la empresa Pacosa S.A.C que opera en Lima – Perú. Más aún, los sub sistemas de recursos humanos están basados en las cuestiones sobre personas -teoría de Martha Alles que guarda concordancia con la gestión por competencias. Por consiguiente, los subsistemas de RR. HH (Alles M. A., 2015, pág. 50) son:

- Análisis y descripción de puestos
- Atracción, selección e incorporación de personas
- Evaluación del desempeño
- Remuneraciones y beneficios
- Formación

Adicionalmente, los subsistemas deben contar con:

- Procedimientos complementados (que respalden cada actividad) con herramientas nuevas y actuales de la empresa (manuales, guías, materiales de apoyo; etc. que solucione eficazmente cada problema suscitado en la obra).

- Definir procedimientos estándar detallado de las actividades y de sus responsables.

“Diseñar el proceso de auditoría de RR. HH y sus responsables” con conocimiento del estándar definido y los procedimientos de auditoría a utilizar posibilitara el buen desempeño de estos sub sistemas de RR. HH y manejo adecuado de las herramientas.

2. *“Implementar el subsistema de Análisis y descripción de puestos”*; recabará información correspondiente a los puestos en la organización analizando su contenido (análisis de puestos) y generando la base de datos de puestos, competencias y comportamientos que, luego sustente la estructura organizacional.

“Implementar el subsistema de atracción, selección e incorporación de personas”; contemplará las actividades e información referente al reclutamiento de personal; por lo mismo se incluirá:

- Esquema actualizado que incluya el requerimiento de personal (documento enviado al sub sistema de RR. HH).
 - Convocatoria según el cargo será (virtual, escrito y/o recomendaciones) y el proceso de selección debe contar con criterios homogéneos (es decir uniforme), pero no igual, variando según el cargo, el nivel jerárquico y especialidad. En consecuencia, se debe contar con fichas profesiográficas, cuestionarios de preselección personalizadas o virtuales según las competencias y habilidades necesarias para cada cargo, para finalmente aplicar entrevistas por competencias y estructuradas.
3. *“Implementar el Rol de jefe”* en todos los niveles de la organización en forma de cascada agregando a sus funciones tradicionales otras responsabilidades y tareas inherentes a esa condición de jefe.

Asimismo, (Alles M. A., 2015) menciona que dentro de los roles de jefe se encuentran:

- Desvincular colaboradores (entrevistas de salida para detectar problemas que motivaron la desvinculación y charlas de desvinculación)
- Seleccionar colaboradores

- Evaluar colaboradores
- Distribuir tareas
- Delegar y responder
- Dar aliento (significa felicitar la tarea bien realizada, comunicar y corregir las actividades o tareas mal realizadas).
- Comunicar (visión, políticas, cambios, etc.)
- Ser un entrenador
- Cumplir con los objetivos y responsabilidades de su puesto.

Para que, el rol de jefe surta el efecto positivo en la organización, primero se deberá seleccionar y entrenar a todos los jefes en conocimientos (de herramientas de RR.HH), y más importante en competencias y en las capacidades de:

- *Conducción de personas*; es la capacidad para dirigir a los colaboradores, distribuir las tareas, delegar autoridad, proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento.
- *Entrenador*; es la capacidad para formar a otros en conocimientos y competencias; así como fomentar el aprendizaje a largo plazo.
- *Liderar con el ejemplo*; es la capacidad para comunicar la visión estratégica, valores de la organización, motivar a alcanzar los objetivos y promover la innovación y la creatividad en un ambiente de trabajo confortable). (Alles M. A., 2015)

Adicionalmente se puede entrenar en herramientas a los jefes, para que estos potencien sus capacidades y fortalezcan sus competencias en programas como: (Alles M. A., 2015)

- *Conciliar la vida personal y profesional*; posiblemente este programa sea el más importante ya que permitirá identificar los intereses personales bajo la lupa organizacional e individual para luego lograr una vida armoniosa en estas dos esferas de la vida.
- *Como llevarme bien con mi jefe*; ya contando con la atención del colaborador e interés en la organización, este programa organizacional le ayudara a transformarse en el colaborador que la empresa desea (porque el jefe es un colaborador más y tienen otros jefes)

- *Rol de jefe*; para desarrollar la competencia de liderar con el ejemplo, tomar una actitud positiva y proactiva en relación con sus colaboradores.
- *Jefe entrenador*; para desarrollar la competencia de entrenador se debe guiar y apoyar a los colaboradores para que realicen mejor sus tareas.
- *Delegación*; para desarrollar la competencia de conducción de personas mediante la atribución de tareas entre los colaboradores de manera efectiva.

“Implementar la herramienta de *puertas abiertas*” de acuerdo a las reglas fijadas por la empresa, esta política facilitara el acceso de los trabajadores a niveles superiores, planteando inquietudes, sugerencias y mejorando la comunicación en todos los niveles tanto horizontal como vertical.

“Realizar encuestas de *satisfacción y clima laboral*” (Alles M. A., 2015) medirá el nivel de salubridad y detección a tiempo de posibles problemas en la organización y en los proyectos; en el largo plazo esta iniciativa mejorará la calidad y productividad de la organización. Estas encuestas deben ser adaptadas a la organización y el tipo de proyecto (electrificación o construcción), realizadas por el área de RR. HH o un consultor externo que garantice su confidencialidad, procesadas y analizadas RR.HH o especialistas y los niveles gerenciales de la organización para su posterior toma de decisiones.

4. “Implementar la herramienta de *adecuación persona-puesto*” hará que exista equilibrio ente conocimientos, experiencia y competencias requeridas para el puesto y las del ocupante de esa posición (Alles M. A., 2015). Para tal se debe establecer los requisitos del puesto y evaluar su ocupante; encontrando armonía y automotivación cuando el ocupante cuenta con las capacidades requeridas. En caso de existir un desfase mínimo o prologado en el tiempo como es el caso; se debe evaluar el grado de desajuste, por lo que su implementación supondrá un reto tanto para la organización como para el colaborador puesto que este es el primer interesado
 - Por lo contrario, si el desfase es mayor genera estrés, temor y vulnerabilidad afectando la salud física y mental.
 - Una vez implementada la medida la herramienta antes mencionada “Fomentar la motivación y automotivación como una competencia e incluirlo dentro del modelo organizacional” seleccionando y evaluando a los colaboradores en función a esta

nueva competencia, así como también para promociones y planes de sucesión. Para alcanzar un cambio cultural, en primer lugar, se debe conocer (Alles M. A., 2015):

- Los factores internos de la organización (normas, procedimientos y regulaciones externas) y los factores externos (contexto social y familiar) que los influyen en el colaborador.
- Los jefes deben tener conocimiento de los valores personales, su visión a futuro (metas y objetivos) y proyectos personales de cada colaborador.

“*Implementar el subsistema de remuneraciones y beneficios*”; mediante la Fijación de una “política retributiva adecuada” (ver Anexo N° 8) la cual a su vez fija y mantiene objetivamente las remuneraciones y beneficios en función de los puestos de trabajo, las capacidades necesarias para alcanzar un desempeño exitoso y su comparación con el mercado. Por lo anteriormente mencionado se debe:

- Implementar criterios cuantificables que garanticen la equidad de las compensaciones (sueldo, salarios y prestaciones); las mismas que luego serán auditadas. (Alles M. A., 2015).
- Mantener la equidad interna y externa de las remuneraciones y beneficios; mediante el equilibrio entre la política organizacional y aspiraciones económicas
Estos esfuerzos darán como resultado el diseño de una “estructura de remuneraciones justa” (ver el Anexo N° 8), que permita alcanzar mejores niveles de vida y calidad humana satisfaciendo y ampliando su horizonte de necesidades y aspiraciones actuales, futuras, de mediano y largo plazo.

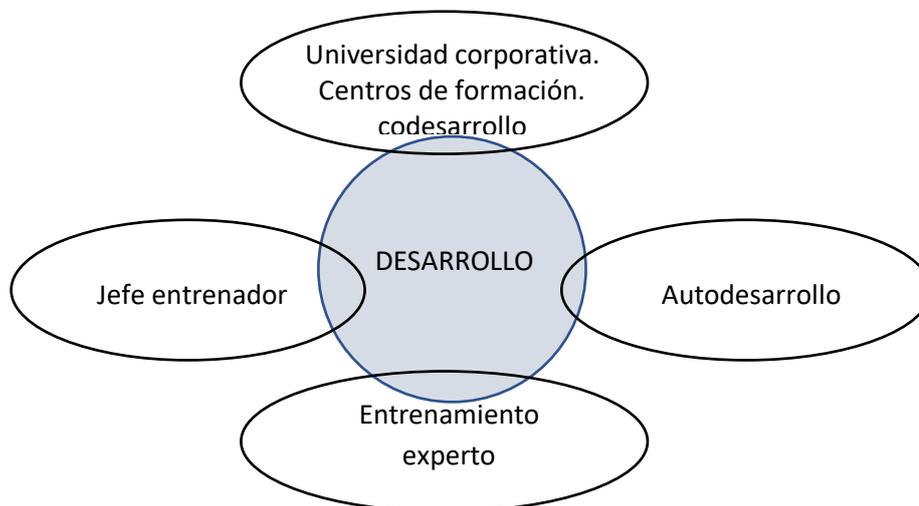
5. “*Implementar el subsistema de formación*”; mediante la elección e implementación a criterio de la empresa de uno, algunos o todos los métodos para el desarrollo de personas:

- *Método para el desarrollo de personas dentro del trabajo*; estas buenas prácticas se dan durante el trabajo cotidiano mediante la aplicación del *programa entrenamiento experto* (programa organizacional estructurado con objetivos específicos y plazo acotado de meses) o del *programa jefe entrenador* (mediante el apoyo, consejo y supervisión del jefe directo).

- *Método para el desarrollo de personas fuera del trabajo*; consiste en actividades de formación en horario laboral pero el trabajador no se encuentra en su puesto de trabajo. Dentro de estas actividades se encuentran:
 - *Universidad cooperativa* (Alles M. A., 2015) (esta unidad organizacional puede consistir en un sector interno de la organización o apoyarse en agentes externos; mediante este sistema la organización diseñara el currículo a largo plazo; que integrará los distintos requerimientos en competencias y conocimientos de los diferentes niveles del ente conectados con los objetivos estratégicos. Por este motivo la universidad cooperativa tiene un alcance más amplio) y/o *centros de formación* (son aquellas acciones de formación y desarrollo)
 - *La capacitación* (impartida por un instructor o profesor mediante una actividad estructurada con objetivos concretos en fechas y horarios establecidos. Se buscará el máximo aprendizaje mediante la puesta en acción de lo aprendido).
 - El *codesarrollo* (método aprendizaje propio de Martha Alles International; implica el ciclo de taller de codesarrollo, seguimiento, segundo taller de codesarrollo; y así sucesivamente) es aplicable a conocimientos y competencias y se puede dar por ejemplo: en primer lugar, mediante su definición y alcance según el cual se realizarán las actividades necesarias para desarrollar la competencia y en segundo lugar mediante la evaluación de la competencia según el cargo y los colaboradores en él; del análisis y la brecha existente nacerá la necesidad de desarrollo de las mismas). Para realizar el taller de codesarrollo primero se debe contar con un diseño adecuado elaborado por un experto, luego se podrán seguir los pasos para el codesarrollo: 1) presentar el tema, 2) poner en juego una competencia o en practica un conocimiento, 3) reflexión y autoevaluación, 4) plan de acción, 5) seguimiento posterior al taller.
- *Método para el desarrollo de personas dentro y fuera del trabajo*; tomando en cuenta la herramienta de autodesarrollo dirigido, se desarrollarán en caso de existir mediante aplicaciones de social media (redes sociales, foros, videoblog, etc.) y guías de autodesarrollo; que corresponden a los planes estratégicos de la organización y se basan en el diccionario de competencias por lo mismo busca desarrollar competencias y conocimientos en situaciones y ámbitos dentro del trabajo o sin relación con la vida laboral. Estas guías o manuales serán subidos a la intranet de la organización, utilizados dentro y fuera del trabajo por aquellos interesados

(colaborador, jefe o RR.HH.) que elegirán aquellas en relación a sus expectativas, preferencias y posibilidades. (Alles M. A., 2015)

Figura 150 Métodos para desarrollar las capacidades de los colaboradores



Fuente: (Alles, M. A (2015). Cuestiones sobre Gestión de Personas: qué hacer para resolverlas (1ª ed.), Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Granica.

6. *“Implementar y evaluar el compromiso como competencia”* el compromiso como valor o competencia se aplicará mediante la observación de comportamientos usando métodos como: evaluación vertical, fichas de evaluación y/o Assessment center method-ACM (herramienta que permite observar el nivel de desarrollo de las competencias de los candidatos")
 - *Manual para detectar valores de Martha Alles; (ver anexo N°10)* es importante la detección temprana de valores personales e intereses (profesional, otros intereses profesionales, deportes o hobbies, familia, tiempo libre, intereses culturales, intereses espirituales/religión, intereses comunitarios/política) coherentes con el puesto; puesto que si no se encuentra un equilibrio entre estos dos aspectos el colaborador en el tiempo se sentirá desmotivado y desertará del trabajo. Para tal fin se pueden aplicar la encuesta de valores y de proyectos personales (las que serán estructuradas con escalas de respuesta que midan el nivel de adhesión a los valores organizacionales; en el caso de proyectos personales las preguntas serán abiertas o cerradas, finalizando opcionalmente en una entrevista).

7. “Implementar el subsistema de evaluación del desempeño”; tomando como referencia las buenas prácticas; la evaluación de desempeño por competencias de los colaboradores en función del puesto ofreciendo retroalimentación bajo un enfoque ganar-ganar genera el factor motivador que el colaborador requiere. (Alles M. A., 2015) En la evaluación se combinan los objetivos organizacionales, las competencias y conocimientos y para que esta sea eficaz requerirá de información del “subsistema de análisis y descripción de puestos” (descriptivos de puestos actualizados que aseguren la responsabilidad y criterios de desempeño del puesto), los resultados serán relacionados con el “subsistema de remuneraciones y beneficios” asimismo de acuerdo a los resultados obtenidos se podrá accionar en el “subsistema de formación y desarrollo” (programas internos de desarrollo de personas). Es necesario el diseño e implementación de mediciones del desempeño y control de su utilización, a su vez su implementación será secuencial comenzando por el más importante (evaluación vertical puesto que la misma revela cuestiones básicas en la relación jefe-colaborador) ;entre las que se encuentran:

- *Evaluación vertical*; se evaluará el desempeño en relación con el puesto; es decir las competencias en relación a los objetivos organizacionales esta medición es realizada por el jefe, la autoevaluación del colaborador y por último la revisión del jefe del jefe (nivel superior al jefe directo) para finalmente ofrecer sugerencias o recomendaciones (relacionadas con objetivos y competencias) para elaborar un plan de acción a mejorar (aspectos a mejorar, acciones propuestas y fechas o plazos de cumplimiento).
- *Evaluación 180°*; este proceso podría ser si se quiere el paso previo a la evaluación 360° según la situación y la cultura de la organización. La evaluación es realizada por el jefe, los pares (compañeros) y la respectiva autoevaluación del colaborador.
- *Evaluación 360°*; en este proceso de medición de desempeño el colaborador se autoevalúa y a la vez es evaluado por sus superiores, pares (compañeros), subordinados. Según sea el caso se puede incluir la opinión de clientes internos y/o externos (mediante cuestionario estructurado) (Alles M. A., 2015). A la evaluación de 180° como la de 360° se le puede agregar el enfoque del equipo tanto en su conjunto como a la opinión individual de los integrantes del mismo.

- *Determinación temprana de brechas;* es un proceso interno de medición de competencias; por el cual se conoce como “brecha” a la diferencia entre las competencias requeridas por el puesto y las del ocupante al puesto. Esta determinación se debe realizar antes de la implementación del modelo de gestión por competencias; puesto que de este modo se podrá reducir las brechas existentes mediante la aplicación de acciones de desarrollo.
 - *Retroalimentación;* el desarrollo de la “reunión de retroalimentación” realizada entre el jefe y colaborador se discutirán los resultados de la evaluación en relación con los objetivos (basando en hechos y abordándolos positivamente) para después compararlos con las brechas existentes para finalmente realizar las actividades de formación y desarrollo según sea el caso.
 - *“Proponer la implementación de softwares de evaluación de desempeño”* o consolidación de las ya existentes integrando el procesamiento informático con soporte de las evaluaciones de desempeños, seguimiento de metas y actividades, cumplimiento de objetivos organizacionales, quejas, entre otros.
- 8.** Por último, no se puede dejar de lado las recomendaciones desde el punto de vista académico que se han generado a raíz de la ejecución del presente proyecto. Desde este punto de vista, una primera recomendación es que se abra la posibilidad de desarrollar un estudio similar a la misma empresa, pero aumentando la limitación espacial; es decir, que se analice la situación de los trabajadores que laboren en la ciudad de Lima, tanto en el área administrativa como de campo. De esta manera, se podrán contrastar los resultados y verificar si las conclusiones presentes en esta investigación son reiterativas en el análisis que realice en la ciudad capital. Además de ello, se podría realizar un estudio similar al presentado en otra empresa del rubro de construcción, pero con sede principal en la ciudad de Trujillo. Habría un análisis interesante que desarrollar a partir de la comparación de los resultados de dicha investigación con esta, para ver si la existencia de una oficina matriz lejos de la zona de operaciones juega una influencia importante al momento de gestionar el talento humano y que afecte al clima laboral de la empresa.

FUENTES DE INFORMACIÓN

- Alles, M. (2012). Liderazgo, El rol del jefe en tiempos difíciles. *Competencias: Revista Técnica*.
Obtenido de <http://www.xcompetencias.com/liderazgo-el-rol-del-jefe.php>
- Alles, M. A. (2015). *Cuestiones sobre gestión de personas: qué hacer para resolverlas*. Buenos Aires, República Argentina: Granica.
- Aptitus. (09 de Abril de 2017). El reto de retener a los millennials. *Aptitus*, pág. 1.
- Brunet, L. (1987, reimp.2014). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico, consecuencias*. (L. Paéz de Villalpando, Trad.) Distrito Federal, México: Editorial Trillas.
- Campos Torres, S. (2008). *Manual de Gestión de Recursos Humanos*. Gaceta Jurídica. Lima: Soluciones Laborales.
- Carrasco, S. (2005). La Investigación Científica Social y Educacional. En n/a, *Metodología de la Investigación Científica* (1 ed., pág. 43). Lima, Perú: Editorial San Marcos.
- Carrasco, S. (2009). Metodología de investigación científica. En n/a, *Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación* (pág. 236). Lima, Perú: San Marcos.
- Castel, A. G. (2008). *La satisfacción laboral y sus determinantes en las cooperativas*. Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM).
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Distrito Federal, México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3 ed.). Distrito Federal, México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (9 ed.). Distrito Federal, Mexico: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2014). *Teoría General de la Administración* (8 ed.). Distrito Federal, México: McGraw-Hill.
- Cinco Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional. (2013). *Gestión del Clima Organizacional: Intervención Basada en Evidencias*. doi:10.21772/gco.ibe
- Cuesta Santos, A. (2015). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. Lima, Perú: Editorial Macro.
- Cuesta, A. (2010). *La gestión del talento humano y del conocimiento*. Bogotá: Ediciones ECOE.
- Deloitte University Press. (2017). *Reescribiendo las reglas para la era digital: Tendencias Globales en Capital Humano 2017*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2017.html#>
- Distriluz. (Marzo de 2018). *Hidrandina*. Obtenido de <http://www.distriluz.com.pe/hidrandina/>

- El Comercio. (18 de Diciembre de 2017). Scotiabank: Sector construcción continúa impulsando el PBI. *El Comercio*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/peru/scotiabank-sector-construccion-continua-impulsando-pbi-noticia-482607>
- equipos&talento. (24 de 01 de 2018). *El sector de la construcción tiene un capital humano escaso y envejecido*. Obtenido de La falta de capital humano llega a la industria de la construcción: <https://www.equiposytalento.com/noticias/2018/01/24/el-sector-de-la-construccion-tiene-un-capital-humano-escaso-y-envejecido>
- Euroconstruct. (2018). *Constructivo*. Barcelona: ITeC. Obtenido de Constructivo: <https://constructivo.com/noticia/situacion-y-previsiones-del-sector-de-la-construccion-en-europa-1513433383>
- Gestión. (20 de Enero de 2018). Venezolanos en Perú: ¿Cómo impacta al mercado laboral? *Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/venezolanos-peru-impacta-mercado-laboral-225238>
- Gil Mena, F. (26 de Abril de 2017). Empresas peruanas pierden el 30% de sus empleados anualmente ¿por qué? *Gestión*. Obtenido de <http://m.gestion.pe/movil/empleo-management/empresas-peruanas-pierden-30-sus-empleados-anualmente-que-2188291>
- Guajardo, L. M. (2000). La importancia de la administración de recursos humanos en las empresas constructoras. Mexico.
- Guegua López, V., & Montilla Ceron. (2013). Importancia y características de la gestión del talento humano en las medianas y grandes de la ciudad de Pascto, año 2013. San Juan de Pasto: Universidad de Nariño.
- Gutiérrez, A. y. (2015). La motivación y satisfacción laboral de los obreros de construcción civil: un tema pendiente. *Revistas PUCP(5)*, 3. Obtenido de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/civilizate/article/view/12953/13546>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6 ed.). Distrito Federal, México: McGraw-Hill.
- ISO. (2015). *Online Browsing Platform*. Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>
- Markey, R. (8 de Mayo de 2017). Comprometa a sus empleados usando tácticas de servicio al cliente. *Día 1*, pág. 24.
- Ministerio de Energía y Minas. (25 de febrero de 1993). *Código Nacional de Electricidad*. Obtenido de <http://spij.minjus.gob.pe/Graficos/Peru/2011/Mayo/05/RM-214-2011-MEM-DM.pdf>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2012). *Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo*. Obtenido de

<https://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/estadisticas/terminologia.pdf>

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2018). *Mintra*. Obtenido de DECRETO LEGISLATIVO N° 910: http://www.mintra.gob.pe/contenidos/legislacion/dispositivos_legales/decreto_910.htm

Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento. (2006). *Instituto de la Construcción y Gerencia*. Obtenido de Reglamento Nacional de Edificaciones: <http://www.construccion.org/normas/rne2012/rne2006.htm>

Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento. (8 de junio de 2006). *Municipalidad de Lima*. Obtenido de Reglamento Nacional de Edificaciones: <http://www.munlima.gob.pe/images/descargas/gobierno-abierto/transparencia/mml/planeamiento-y-organizacion/normas-legales-tupa/01-Gerencia-de-Desarrollo-Urbano/Edificaciones/26.%20DS%2011-06-VIV%20Reglamento%20Nacional%20de%20Edificaciones.pdf>

Oré Gutiérrez, E. (2015). El ABC de la Tesis. En E. Oré Gutiérrez, *Universo, Población y Muestra* (1 ed., pág. 195). Ayacucho, Perú: Imprenta Multiservicios Publigráf.

Organización Internacional de Trabajo. (2018). *Tesoro de la Organización Internacional de Trabajo*. Obtenido de <http://ilo.multites.net/defaultes.asp>

PACOSA SAC. (s.f.). *estructura de la empresa*. Obtenido de http://pacosa.com.pe/estructura_de_la_empresa.html

Palma Carrillo, S. (2004). *Escala Clima Laboral: CL-SPC*. Obtenido de https://www.academia.edu/7596386/ESCALA_CLIMA_LABORAL_CL_SPC_Manual_1o_Edici%C3%B3n

Palomino, J. H. (2017). Análisis macroeconómico del sector construcción en el Perú. *Quipukamayoc*, 25, N°47-2017º, 95-101. doi:<http://dx.doi.org/10.15381/quipu.v25i47.13807>

Planteamiento Problema Definición Árbol del Problema. (s.f.). Obtenido de <http://www.mitecnologico.com/Main/PlanteamientoProblemaDefinicionArbolDelProblema>

RAPPORT CONSULTORES. (s.f.). Obtenido de RAPPORT CONSULTORES: <http://www3.vivienda.gob.pe/csst/documentos/norma-ohsas-18001.pdf>

Román, N. (2005). Capital Intelectual: Generador de Éxito en las Empresas. *Visión Gerencial*, 67-78.

s/a. (s.f.). *Autores recientes definen la Gestión del Talento Humano*. Obtenido de <http://gth.bligoo.com.co/autores-recientes-definen-la-gestion-del-talento-humano>

- Saker García, J., Guerra Muñoz, M., & Silvera Sarmiento, A. (2015). Calidad humana en el clima organizacional: influenci en la gestión de empresas responsables. *REVISTA ECOÓMICAS*, 113-126.
- Santander, U. F. (Setiembre de 2013). *Talento Humano, su gran significado [Mensaje en un Blog]*. Obtenido de <http://talentoindustrialufps.blogspot.pe/2013/09/etalento-humano.html>
- SGS. (2018). *SALUD Y SEGURIDAD*. Obtenido de OHSAS 18001 - SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO: <https://www.sgs.pe/es-es/health-safety/quality-health-safety-and-environment/health-and-safety/health-safety-and-environment-management/ohsas-18001-occupational-health-and-safety-management-systems>
- Tejada Zabaleta, A. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. *Psicología desde el Caribe*, 115-133.
- Terán, W., & Leal Guerra, M. (2009). Gestión del talento humano y cultura organizacional en las empresas aseguradoras. *Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 30-40.
- Tzu, S. (2017). El arte de la Guerra: Su vigencia y aplicación en el mundo de la empresa y la superación personal. En E. Maqueira, *Apéndice* (3 ed., págs. 93-125). Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Ediciones Lea.
- WorkMeter. (2017, Febrero 21). *Optimiza la eficiencia de tu empresa [Mensaje en un blog]*. Retrieved from WorkMeter: <http://es.workmeter.com/blog/como-alcanzar-la-felicidad-en-el-trabajo>
- WorkMeter. (2015). *Cómo gestionar el talento en tu empresa*. Obtenido de <http://es.workmeter.com/guia-gratuita-sobre-gestion-del-talento-empresainversion>
- WorkMeter. (2015). *Grandes tendencias de RRHH en 2017*. Obtenido de <http://es.workmeter.com/gestion-recursos-humanos-tendencias-2017>
- World Economic Forum. (25 de octubre de 2018). *Incrementemos la productividad en la construcción en Latinoamérica*. Obtenido de <https://es.weforum.org/agenda/2018/10/incrementemos-la-productividad-en-la-construccion-en-latinoamerica/>

ANEXOS

ANEXO N° 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA PRINCIPAL	OBJETIVO PRINCIPAL	HIPÓTESIS PRINCIPAL	VA R.	DIMENSIONES	INDICADOR GENERAL	METODOLOGÍA
¿De qué manera la Gestión Del Talento Humano se relaciona con el Clima Laboral de los trabajadores del Proyecto de Remodelación de redes eléctricas en Trujillo-Perú, 2018?	Determinar la relación existente de la Gestión Del Talento Humano con el clima laboral de los trabajadores del Proyecto de Remodelación de redes eléctricas en Trujillo-Perú, 2018.	La Gestión Del Talento Humano se relaciona positivamente con el Clima Laboral de los trabajadores del Proyecto de Remodelación de redes eléctricas en Trujillo-Perú, 2018	Variable Correlacional 1: X: Gestión del Talento Humano (GTH)	X ₁ = incorporar a las personas	Reclutamiento de personal Selección de personal	Tipo de investigación: Aplicada Nivel: Descriptivo - Correlacional Método de investigación: Mixta Diseño de Investigación: No experimental - Transversal Técnicas de recolección de datos: <ul style="list-style-type: none"> - Árbol de problemas. - Encuesta de Gestión de Talento Humano. - Escala General de Clima Laboral. - Guía de entrevista dirigida al ingeniero residente o supervisor – asistente de obra (GE1).
ESPECIFICOS	ESPECIFICOS	ESPECIFICOS		X ₂ = colocación de las personas	Orientar a las personas Diseño organizacional y diseño de puestos Evaluación de desempeño	
				X ₃ = recompensar a las personas	Remuneración Programas e incentivos Prestaciones y servicios	
¿De qué manera incorporar a las personas en el trabajo se relaciona con el clima laboral de los trabajadores del Proyecto de Remodelación de redes eléctricas en Trujillo-Perú, 2018?	Determinar la relación de incorporar a las personas en el trabajo con el clima laboral de los trabajadores del Proyecto de Remodelación de redes eléctricas en Trujillo-Perú, 2018.	H ₁ : Incorporar a las personas en el trabajo se relaciona positivamente con el clima laboral de los trabajadores del Proyecto de Remodelación de redes eléctricas en Trujillo-Perú, 2018.		X ₄ = desarrollo de las personas	Capacitación Desarrollo de las personas y de las organizaciones	
¿De que manera la colocación de las personas en sus puestos de trabajo se relaciona con el clima laboral de los trabajadores del Proyecto de Remodelación de redes eléctricas en Trujillo-Perú, 2018?	Determinar la relación de la colocación de las personas en sus puestos de trabajo con el clima laboral de los trabajadores del Proyecto de Remodelación de redes eléctricas en Trujillo-Perú, 2018.	H ₂ : La colocación de las personas en sus puestos de trabajo se relaciona positivamente con el clima laboral de los trabajadores del Proyecto de Remodelación de redes eléctricas en Trujillo-Perú, 2018.		X ₅ = Retener a las personas	Relaciones con los empleados Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo	

¿De qué manera recompensar a las personas se relaciona con el clima laboral de los trabajadores del Proyecto de Remodelación de redes eléctricas en Trujillo-Perú, 2018?	Determinar la relación de recompensar a las personas con el clima laboral de los trabajadores del Proyecto de Remodelación de redes eléctricas en Trujillo-Perú, 2018.	H₃ : Recompensar a las personas se relaciona positivamente con el clima laboral de los trabajadores del Proyecto de Remodelación de redes eléctricas en Trujillo-Perú, 2018.	Variable Correlacional 2: Y₁ = clima laboral	X₆ = supervisar a las personas	Sistemas de información para la administración de recursos humanos	<p>- Guía de entrevista dirigida al Gerente de personal o jefe de obra – (GE2).</p> <p>Instrumento: Ficha Socioeconómica, Cuestionario Entrevista</p> <p>Población: trescientas (300) personas</p> <p>Muestra: La muestra será de (169) personas</p> <p>Muestra Piloto: Cincuenta (47) personas</p>
¿De qué manera el desarrollo de las personas se relaciona con el clima laboral de los trabajadores del Proyecto de Remodelación de redes eléctricas en Trujillo-Perú, 2018?	Determinar la relación del desarrollo de las personas con el clima laboral de los trabajadores del Proyecto de Remodelación de redes eléctricas en Trujillo-Perú, 2018.	H₄ : El desarrollo de las personas se relaciona positivamente con el clima laboral de los trabajadores del Proyecto de Remodelación de redes eléctricas en Trujillo-Perú, 2018.		Y₁ = Autorrealización	Percepción de las posibilidades que el medio laboral favorezca al desarrollo personal y profesional	
¿De qué manera retener a las personas en la organización se relaciona con el clima laboral de los trabajadores del Proyecto de Remodelación de redes eléctricas en Trujillo-Perú, 2018?	Determinar la relación de retener a las personas en la organización con el clima laboral de los trabajadores del Proyecto de Remodelación de redes eléctricas en Trujillo-Perú, 2018.	H₅ : Retener a las personas en la organización se relaciona positivamente con el clima laboral de los trabajadores del Proyecto de Remodelación de redes eléctricas en Trujillo-Perú, 2018.		Y₂ = Involucramiento o laboral y compromiso	Identificación con los valores organizacionales y el compromiso para el cumplimiento y desarrollo de la organización	
¿De qué manera supervisar por competencias y recompensas se relaciona con el clima laboral de los trabajadores del Proyecto de Remodelación de redes eléctricas en Trujillo-Perú, 2018?	Determinar la relación de supervisar por competencias y recompensas y el clima laboral de los trabajadores del Proyecto de Remodelación de redes eléctricas en Trujillo-Perú, 2018.	H₆ : Supervisar por competencias y recompensas se relaciona positivamente con el clima laboral de los trabajadores del Proyecto de Remodelación de redes eléctricas en Trujillo-Perú, 2018.		Y₃ = Apoyo del supervisor	Implicamiento del supervisor dentro de las tareas del colaborador (apoyo y orientación para el buen desempeño diario)	
				Y₄ = Comunicación	Percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información.	
				Y₅ = Condiciones Laborales	Elementos materiales, económicos y/o psicosociales indispensables provistos por la empresa para el cumplimiento de las tareas.	

Fuente: Elaboración propia del investigador

ANEXO N° 2: INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

ENCUESTA DE GESTION DE TALENTO HUMANO

“GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL PROYECTO DE REMODELACIÓN DE REDES ELÉCTRICAS EN TRUJILLO – PERÚ, 2018”.

Estimado(a) Trabajadores, la siguiente encuesta busca conocer su percepción con respecto a la Gestión del Talento Humano. Toda información será tratada de manera confidencial, por favor responda con objetividad:

Para evaluar las variables, De acuerdo a la pregunta marcar con una “X” en las opciones de respuesta o en el casillero correspondiente; de acuerdo a la siguiente escala de valoración.

Escala de valoración				
NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CON FRECUENCIA	SIEMPRE
1	2	3	4	5

N°	PREGUNTA						
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO							
DIMENSIÓN 1: INCORPORAR A LAS PERSONAS							
1.	¿Mediante qué medio se enteró del puesto? (Opción múltiple) <input type="checkbox"/> Volantes <input type="checkbox"/> Periódico <input type="checkbox"/> Internet <input type="checkbox"/> Referencias <input type="checkbox"/> Otro medio, ¿cuál? _____						
2.	Al momento de ingresar a la empresa ¿cumplió con los siguientes requisitos? (Opción múltiple) <input type="checkbox"/> Curriculum vitae <input type="checkbox"/> Entrevista <input type="checkbox"/> Pruebas psicotécnicas y de conocimientos <input type="checkbox"/> Examen medico <input type="checkbox"/> Otro medio, ¿cuál? _____						
3.	¿Cuáles son las habilidades que debe tener para cumplir eficientemente su trabajo? (Opción múltiple) <input type="checkbox"/> Comunicación eficaz e Iniciativa <input type="checkbox"/> Trabajo en equipo <input type="checkbox"/> Credibilidad técnica <input type="checkbox"/> Disciplina, responsabilidad y trabajo bajo presión <input type="checkbox"/> Liderazgo y Visión Estratégica <input type="checkbox"/> Rapidez y resistencia en la ejecución del trabajo						
			NUNCA (1)	CASI NUNCA (2)	A VECES (3)	CON FRECUENCIA (4)	SIEMPRE (5)
4.	¿En caso de que exista una nueva vacante la empresa, le da la oportunidad de ascenso o de cambiar de puesto?						
DIMENSIÓN 2: COLOCACIÓN DE LAS PERSONAS							
5.	¿La inducción que recibió al momento de ingresar a la empresa fue mediante? (Opción múltiple) <input type="checkbox"/> Recibí orientación del contenido de mi puesto <input type="checkbox"/> Programa formal e intensivo de entrenamiento <input type="checkbox"/> El supervisor fue mi tutor <input type="checkbox"/> Se me asignó un equipo de trabajo <input type="checkbox"/> Otro medio, ¿cuál? _____						
			NUNCA (1)	CASI NUNCA (2)	A VECES (3)	CON FRECUENCIA (4)	SIEMPRE (5)

6.	Al ingresar a la organización ¿con que frecuencia recibió información sobre políticas, reglamento y funciones que desempeña en la empresa?					
7.	¿Con que frecuencia tiene claramente definido las funciones de su puesto?					
8.	¿Las tareas que realiza le resultan atractivas?					
9.	¿En la descripción del puesto se especifica la descripción del personal que va a trabajar en él?					
10.	¿Tiene Ud. la libertad de poder tomar decisiones en lo que respecta a su área de trabajo para la solución de problemas?					
11.	¿Se realizan actividades o programas para la mejora de su área de trabajo?					
12.	¿Ud. Entiende los mensajes que encomienda el jefe inmediato dentro de la empresa?					
13.	¿Se realizan evaluaciones de su desempeño dentro de la organización?					
	DIMENSIÓN 3: RECOMPENSAR A LAS PERSONAS	NUNCA (1)	CASI NUNCA (2)	A VECES (3)	CON FRECUENCIA (4)	SIEMPRE (5)
14.	¿La remuneración que recibe le es satisfactoria?					
15.	¿Su remuneración le permite cubrir sus necesidades?					
16.	Recibe Ud. recompensas por: (Opción múltiple) () El cumplimiento de metas o por un trabajo bien realizado () Por la antigüedad en el trabajo () Por el buen desempeño de la empresa (ganancias o participaciones) () Por el buen resultado de mi departamento o área. () Otro, ¿cuál? _____					
		NUNCA (1)	CASI NUNCA (2)	A VECES (3)	CON FRECUENCIA (4)	SIEMPRE (5)
17.	¿Recibe Ud. bonos e incentivos anuales?					
18.	¿La empresa ha realizado actividades de recreación en la empresa y/o fuera de ella?					
	DIMENSIÓN 4: DESARROLLO DE LAS PERSONAS	NUNCA (1)	CASI NUNCA (2)	A VECES (3)	CON FRECUENCIA (4)	SIEMPRE (5)
19.	¿Ha recibido capacitaciones en el tiempo que labora en la empresa?					
20.	Las capacitaciones que recibe están relacionadas con las funciones de su puesto					
21.	¿Las capacitaciones le ayudaron a mejorar la labor que realiza?					
22.	¿La empresa ofrece a menudo la oportunidad de ascender o cambiar de área de trabajo?					
23.	¿La empresa le da oportunidades de crecimiento profesional?					
24.	¿Con que frecuencia Ud. Recomienda la empresa como buen lugar para trabajar a amigos y familiares?					
25.	¿El supervisor le orienta a menudo en la labor que realiza?					
26.	¿Con que frecuencia la empresa realiza algún tipo de prestación social como, talleres vivenciales, cursos y seminarios, programas de coaching, etc.?					
	DIMENSION 5: RETENER A LAS PERSONAS	NUNCA (1)	CASI NUNCA (2)	A VECES (3)	CON FRECUENCIA (4)	SIEMPRE (5)

27.	¿Recibe Ud. información sobre proyectos y planes para el área a la cual pertenece?					
28.	¿La información fluye de manera adecuada?					
29.	¿Existe relación armoniosa en los grupos de trabajo?					
30.	¿Recibe programas de apoyo al personal para mejorar su calidad de vida como escuela de padres, asesoría legal y psicológica?					
31.	¿Se siente comprometido con el éxito de la organización?					
32.	¿Con que frecuencia se aplican procedimientos disciplinarios en la empresa?					
33.	¿Cuenta con información sobre riesgos de seguridad y salud por medio de vitrinas de información general, manual de seguridad, folletos, avisos gráficos, etc.?					
34.	¿Ha recibido charlas sobre seguridad y salud ocupacional en el trabajo?					
35.	¿Con que frecuencia hace uso de los procedimientos de prevención de accidente?					
36.	¿Se aplican métodos de reducción del estrés en el trabajo?					
37.	¿Ud. Siente que tiene futuro en la empresa?					
38.	¿Al momento de realizar un trabajo obtiene colaboración de sus compañeros?					
39.	¿Se siente seguro y satisfecho con la cantidad de trabajo que hace en la empresa?					
	DIMENSIÓN 6: SUPERVISAR A LAS PERSONAS	NUNCA (1)	CASI NUNCA (2)	A VECES (3)	CON FRECUENCIA (4)	SIEMPRE (5)
40.	¿La empresa respeta sus horarios de trabajo?					
41.	¿Considera que trabaja para una empresa socialmente responsable?					
42.	¿Considera a la empresa cómo una organización con proyección a futuro?					
43.	¿Siente que la empresa o su supervisor le apoyan cuando no cumple con los objetivos de área de trabajo?					
44.	¿Considera que la empresa evalúa el grado de conocimiento del puesto que desempeña?					
45.	¿Considera que la empresa evalúa el trabajo según la capacidad que tiene para solucionar los inconvenientes que se le puedan presentar en su trabajo?					
MEJORAS						
46.	¿Qué inconvenientes según Ud. se dan con más frecuencia en el trabajo?					
1)	¿De qué manera podría Ud. aportar a la empresa para mejorar el desarrollo del talento humano?					

**“ESCALA GENERAL DE CLIMA LABORAL (CL)
ELABORADA POR SONIA PALMA CARRILLO**

**“GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA LABORAL DE LOS
TRABAJADORES DEL PROYECTO DE REMODELACIÓN DE REDES ELÉCTRICAS EN TRUJILLO –
PERÚ, 2018”.**

Estimado(a) Trabajadores, la siguiente “Escala General de Clima Laboral (CL) de autoría de Dr. Mg. Sonia Palma Carrillo, la misma que fue adaptada al contexto de la investigación y mide su percepción en relación a características del ambiente de trabajo que usted frecuenta.

Cada una de las proposiciones tienen cinco (5) opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su ambiente laboral. Toda información será tratada de manera confidencial, No hay respuestas buenas ni malas.

Para evaluar las variables, marcar con una “X” en el casillero correspondiente; de acuerdo a la siguiente escala de valoración.

Escala de valoración				
NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CON FRECUENCIA	SIEMPRE
1	2	3	4	5

Nº	ITEM	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	FRECUENCIA CON	SIEMPRE
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.	¿Existen oportunidades de progresar en la institución?					
2.	¿Se siente comprometido con el éxito de la organización?					
3.	¿El supervisor le brinda apoyo para superar los obstáculos que se le presentan?					
4.	¿Cuentas con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo?					
5.	¿Tus compañeros de trabajo cooperan entre sí?					
6.	¿El jefe se interesa por el éxito de sus empleados?					
7.	¿Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo?					
8.	¿En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo?					
9.	¿En mi oficina o lugar de trabajo, la información fluye adecuadamente?					
10.	¿Los objetivos de trabajo son retadores?					
11.	¿Los trabajadores participan en definir los objetivos y las acciones para lograrlo?					
12.	¿Se considera factor clave para el éxito de la organización?					
13.	¿La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea?					
14.	¿En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa?					
15.	¿Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades?					
16.	¿Se valora los altos niveles de desempeño?					
17.	¿Los trabajadores están comprometidos con la organización?					
18.	¿Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo?					
19.	¿Existen suficientes canales de comunicación?					
20.	¿El grupo con el que trabaja, funciona como un equipo bien integrado?					
21.	¿Los supervisores se expresan reconocimiento por logros?					
22.	¿En la oficina o lugar de trabajo se hacen mejor las cosas cada día?					
23.	¿Las responsabilidades del puesto están claramente definidos?					
24.	¿Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía?					
25.	¿Ud. cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que pueda?					

26.	¿Las actividades en las que trabaja permiten aprender y desarrollarse?				
27.	¿Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal?				
28.	¿Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades?				
29.	¿En la institución, se afrontan y superan los obstáculos?				
30.	¿Existe buena administración de los recursos?				
31.	¿Los jefes promueven la capacitación que se necesita?				
32.	¿Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante?				
33.	¿Existen normas y procedimientos como guías de trabajo?				
34.	¿La institución fomenta y promueve la comunicación interna?				
35.	¿La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones?				
36.	¿La empresa promueve el desarrollo del personal?				
37.	¿Los productos y o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal?				
38.	¿Los objetivos del trabajo están claramente definidos?				
39.	¿El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen?				
40.	¿Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución?				
41.	¿Se promueve la generación de ideas creativas e innovadoras?				
42.	¿Hay Clara definición de visión, misión y valores en la institución?				
43.	¿El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos?				
44.	¿Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas?				
45.	¿Se dispone de tecnología que facilita el trabajo?				
46.	¿Se reconocen los logros en el trabajo?				
47.	¿La organización es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral?				
48.	¿Existe un trato justo en la institución?				
49.	¿Se conocen los alcances en las otras áreas de la organización?				
50.	¿La remuneración está de acuerdo al desempeño y logros?				

FICHA SOCIOECONOMICA

Por favor, marcar con una "X" la opción que mejor describa su situación actual:

FICHA DE DATOS				
Cargo Actual:				
(1) Jefe de Obra	(2) Ingeniero Residente	(3) Asistente de obra	(4) Maestro de Obra	
(5) Capataz	(6) Operario	(7) Oficial de Obra	(8) Ayudante de Obra	
Edad:				
(1) De 18 a 20 años	(2) De 21 a 27 años	(3) De 28 a 34 años	(4) De 35 a 41 años	
(5) De 42 a 48 años	(6) De 49 años a más			
Sexo:				
(1) Mujer	(2) Varón			
¿Cuál es su nivel socio-económico?				
(1) Alto	(2) Medio-Alto	(3) Medio	(4) Medio-Bajo	(5) Bajo
Estado Civil				
(1) Soltero	(2) Casado	(3) Conviviente	(4) Viudo	(5) Divorciado
Grado de Instrucción				
(1) Secundaria Completa		(2) Secundaria Incompleta		(3) Técnica Completa
(4) Técnica Incompleta		(5) Universitaria Completa		(6) Universitaria Incompleta
¿Cuánto tiempo tiene en el puesto que ocupa?				
(1) menos de 3 meses	(2) De 4 a 6 meses	(3) De 7 a 12 meses		(4) De 13 a 24 meses
(5) De 3 a 4 años	(6) Más de 5 años			

**GUIA DE ENTREVISTA
INGENIERO RESIDENTE EN OBRA
SUPERVISOR – ASISTENTE DE OBRA
(GE1)**

LUGAR (CIUDAD Y SITIO ESPECÍFICO) : _____

FECHA : _____ HORA : _____
CARGO QUE OCUPA: _____

ENTREVISTADO	:	_____
SEXO	:	(<input type="checkbox"/>) FEMENINO (<input type="checkbox"/>) MASCULINO EDAD : _____
CARGO QUE OCUPA	:	_____
TIEMPO EN EL CARGO	:	_____
GRADO DE INSTRUCCIÓN	:	(<input type="checkbox"/>) Sec. Completa (<input type="checkbox"/>) Sec. Incompleta (<input type="checkbox"/>) Técnica Completa (<input type="checkbox"/>) Técnica Incompleta (<input type="checkbox"/>) Univers. Completa (<input type="checkbox"/>) Univers. Incompleta
NIVEL SOCIOECONOMICO	:	(<input type="checkbox"/>) Alto (<input type="checkbox"/>) Medio-Alto (<input type="checkbox"/>) Medio (<input type="checkbox"/>) Medio-Bajo (<input type="checkbox"/>) Bajo
ESTADO CIVIL	:	(<input type="checkbox"/>) Soltero (<input type="checkbox"/>) Casado (<input type="checkbox"/>) Viudo (<input type="checkbox"/>) Divorciado (<input type="checkbox"/>) Conviviente

INTRODUCCION:

A continuación, se le realizarán las siguientes preguntas, con el objetivo de conocer su percepción sobre las mismas, toda información suministrada será tratada de manera confidencial.

CARACTERISTICAS DE LA ENTREVISTA:

La entrevista será grabada mediante un medio digital (grabadora), confidencial y con una duración aproximada de 20 - 30min.

PREGUNTAS DE CRITERIO PERSONAL

- ¿Qué tareas cumple?
- ¿Qué responsabilidades tiene?
- ¿Qué problemas existe en su trabajo mencione dos?
- ¿Qué carencias existe para realizar su trabajo, mencione dos y porque cree Ud. que existen estas carencias?

DIMENSIÓN 1: INCORPORAR A LAS PERSONAS

- ¿Cuáles son las capacidades (formación, conocimientos y experiencia) que Ud. requiere para cumplir con el perfil del puesto que ocupa?

DIMENSIÓN 2: COLOCACIÓN DE LAS PERSONAS

- ¿Realiza Ud. la inducción al personal nuevo al momento del ingreso de este a la empresa?
¿De qué manera?
- ¿De qué manera evalúa Ud. el desempeño del personal?

DIMENSIÓN 3: RECOMPENSAR A LAS PERSONAS

- ¿Cómo está determinada la remuneración de los trabajadores?
- ¿Cómo está determinado el programa de incentivos y bonos anuales o recompensas por el cumplimiento de metas?
- ¿Cuál es su percepción del ambiente laboral dentro de la empresa?
- ¿Cuál es su percepción de la capacitación y formación que recibe en la empresa?
- ¿Considera que las condiciones salariales son acordes a las funciones que desempeña?

DIMENSIÓN 4: DESARROLLO DE LAS PERSONAS

- ¿Cuáles son las necesidades que detecta Ud. para, determinar o solicitar, la capacitación para el personal?

10. ¿Cuántas capacitaciones ha realizado en lo que va del proyecto? ¿Cómo capacita al personal y sobre qué temas?
11. ¿La empresa le proporciona oportunidades para desarrollar línea de carrera? (oportunidad de ascenso)
12. ¿Tiene otras responsabilidades que realizar fuera del cargo que ocupa actualmente?

DIMENSION 5: RETENER A LAS PERSONAS

13. ¿Qué procedimientos disciplinarios existen en su área de trabajo?
14. ¿Qué programas de Seguridad y salud ocupacional se aplican en su área de trabajo?
15. ¿Qué enfermedades ocupacionales se presentan con mayor frecuencia en el proyecto y qué medidas se está tomando para corregirlas?
16. ¿Qué programas de bienestar o apoyo (a problemas personales) aplica la empresa para los trabajadores?
17. ¿Con que frecuencia y como realiza la medición de desempeño laboral?
18. ¿Cuál es el cumplimiento de la proyección del proyecto?
19. ¿Cuál es el cumplimiento o avance del proyecto?
20. ¿De qué modo se destina el presupuesto para la capacitación? Y ¿De qué modo se toma en cuenta la opinión de los trabajadores a la hora de la selección del tema de capacitación?

DIMENSIÓN 6: SUPERVISAR A LAS PERSONAS

21. ¿Cuál es el modelo de evaluación del desempeño del personal que Ud. aplica?
22. ¿Con que frecuencia y sobre qué temas realiza la supervisión del personal?

MEJORAS

23. ¿Qué mejoras considera Ud. que se deben dar en el área para mejorar incrementar el talento humano del personal en obra?

GUIA DE ENTREVISTA**GERENTE DE PERSONAL O INGENIERO RESIDENTE
(GE2)**

LUGAR (CIUDAD Y SITIO ESPECÍFICO) : _____

FECHA : _____	HORA : _____
ENTREVISTADOR: _____	
ENTREVISTADO : _____	
SEXO : () FEMENINO () MASCULINO	EDAD : _____
CARGO QUE OCUPA : _____	
TIEMPO EN EL CARGO : _____	
GRADO DE INSTRUCCIÓN : () Sec. Completa () Sec. Incompleta () Técnica Completa () Técnica Incompleta () Univers. Completa () Univers. Incompleta	
NIVEL SOCIOECONOMICO : () Alto () Medio-Alto () Medio () Medio-Bajo () Bajo	
ESTADO CIVIL : () Soltero () Casado () Viudo () Divorciado () Conviviente	

INTRODUCCION:

A continuación, se le realizaran las siguientes preguntas, con el objetivo de conocer su percepción sobre las mismas, toda información suministrada será tratada de manera confidencial.

CARACTERISTICAS DE LA ENTREVISTA:

La entrevista será grabada mediante un medio digital (grabadora), confidencial y con una duración aproximada de 45min,

PREGUNTAS DE CRITERIO PERSONAL

- ¿Qué tareas cumple?
- ¿Qué responsabilidades tiene?
- ¿Qué problemas existe en su trabajo mencione dos?
- ¿Qué carencias existe para realizar su trabajo, mencione dos y porque cree Ud. que existen estas carencias?

DIMENSIÓN 1: INCORPORAR A LAS PERSONAS

- ¿En el año cuántos anuncios de trabajo publicó y Cuántas hojas de vida recibió?
- ¿Cuál es el modelo de requisición de empleo que aplica la empresa en la actualidad?
- ¿De qué manera se aplican técnicas de reclutamiento interno y externo (ascenso vertical o horizontal)?
- ¿A la fecha se elaboran fichas profesiográficas por competencias (requisitos intelectuales, físicos y responsabilidades) u otras técnicas para la selección del personal?

DIMENSIÓN 2: COLOCACIÓN DE LAS PERSONAS

- ¿De acuerdo al planeamiento estratégico, cada cuanto tiempo visualiza rediseñar la visión y misión de la empresa?
- ¿Cómo realiza la empresa la inducción al personal nuevo?
- ¿Cuáles son los programas de incentivos y beneficios que maneja la empresa, para el personal de obra?

DIMENSIÓN 3: RECOMPENSAR A LAS PERSONAS

- ¿Bajo qué criterio es considerado en planilla un determinado personal en su empresa?

9. ¿Qué planes de incentivos se otorga al trabajador en obra para mejorar su calidad de vida laboral?

DIMENSIÓN 4: DESARROLLO DE LAS PERSONAS

10. ¿Cuántas capacitaciones se ha realizado en el año? ¿Cómo se capacita al personal y sobre qué temas?
11. ¿Cuál es el programa de capacitación y que competencias se busca fortalecer para aumentar el desarrollo del área de proyectos?
12. ¿La empresa proporciona a los empleados oportunidades de desarrollo profesional o de línea de carrera?
13. ¿Qué percepción tiene la empresa sobre el desarrollo organizacional para el futuro de la empresa? En caso de aplicarlo ¿De qué modo lo realizaría y bajo qué criterios?

DIMENSIÓN 5: RETENER A LAS PERSONAS

14. ¿Que procedimientos disciplinarios existen en la empresa?
15. ¿Qué programas o plan de Seguridad y salud ocupacional en el trabajo aplica la empresa?
16. ¿Cuáles son los programas de bienestar que tiene la empresa para los trabajadores?
17. ¿Para precautelar un buen estado de salud de los empleados, qué actividades realiza?
18. ¿Cuáles son los programas de apoyo psicosocial al trabajador, que aplica la empresa?
19. ¿Ha realizado alguna medición de clima laboral? ¿Con que frecuencia?

DIMENSIÓN 6: SUPERVISAR A LAS PERSONAS

20. ¿Cuáles son las herramientas informáticas con las que cuenta la empresa para realizar el trabajo y la supervisión del personal?
21. ¿Con que frecuencia y como se realiza la supervisión del personal?
22. ¿La empresa cuenta con un modelo de evaluación del desempeño del personal?
23. ¿La empresa realiza una evaluación por competencias al personal? ¿De qué manera lo realiza?
24. ¿De qué manera la formación del personal incide en la productividad de la empresa?

MEJORAS

25. ¿Qué mejoras considera Ud. que se deben dar en la empresa para incrementar el talento humano?

ANEXO N° 3: VALIDACION DEL INSTRUMENTO POR EXPERTOS

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES:

Apellidos y nombres: lic. Mirian Miñano GuevaraCargo e Institución donde labora: Asistente Esc. Inf. Ambiental - UNI.Nombre del Instrumento: **CUESTIONARIO**

Investigadora: LIZ ELIANA GAMARRA CARBAJAL

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0 - 20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					90%
2. OBJETIVIDAD	Está expresada en conducta observada.					90%
3. ACTUALIDAD	Adecuada al avance de la ciencia administrativa.				75%	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.				80%	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y claridad.					85%
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del sistema Administrativo.					90%
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos científicos de la Administración.					90%
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					90%
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.				80%	

II. OPINION DE APLICABILIDAD:

La Gestión del Talento Humano - GTH, es sumamente importante, se debe considerar talleres en habilidades blandas.

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

86%

Lima, 11 de diciembre del 2018



Firma del experto

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES:

Apellidos y nombres: BAZAN MOYA LESLIE JULIANA

Cargo e Institución donde labora: GERENTE DE PROYECTOS - Q' mip S.R.L

Nombre del Instrumento: **CUESTIONARIO**

Investigadora: LIZ ELIANA GAMARRA CARBAJAL

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0 - 20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					94/
2. OBJETIVIDAD	Está expresada en conducta observada.					93/
3. ACTUALIDAD	Adecuada al avance de la ciencia administrativa.					94/
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					93/
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y claridad.					94/
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del sistema Administrativo.					95/
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos científicos de la Administración.					92/
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					94/
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					93/

II. OPINION DE APLICABILIDAD:

El instrumento se ajusta a las necesidades del estudio.
Es aplicable

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

94%

Lima, 11 de diciembre del 2018



 LESLIE JULIANA
 BAZAN MOYA
 INGENIERA AMBIENTAL
 Reg. CIP N° 179836

Firma del experto

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

I. DATOS GENERALES:

Apellidos y nombres: Eco. Pérez Zumarta Carlos Jair

Cargo e Institución donde labora: Analista - Amseg

Nombre del Instrumento: **CUESTIONARIO**

Investigadora: LIZ ELIANA GAMARRA CARBAJAL

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0 - 20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					95%
2. OBJETIVIDAD	Está expresada en conducta observada.					96%
3. ACTUALIDAD	Adecuada al avance de la ciencia administrativa.				78%	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.				76%	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y claridad.					93%
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del sistema Administrativo.					96%
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos científicos de la Administración					95%
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					100%
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					93%

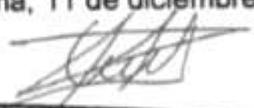
II. OPINION DE APLICABILIDAD:

Es necesario establecer la relación entre las dimensiones de E7H y CL para determinar la relación

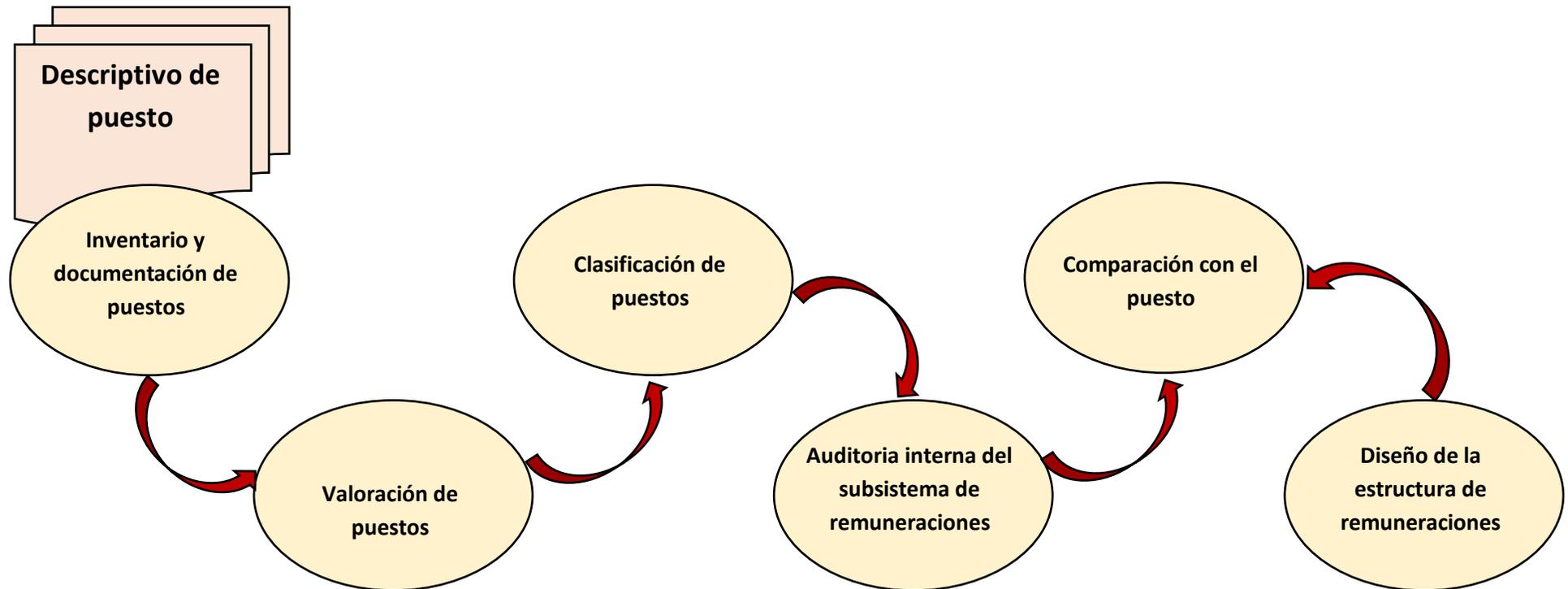
III. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

91.3%

Lima, 11 de diciembre del 2018


Eco. Carlos Jair Pérez Zumarta
REG. UBIL: 1709

Firma del experto

ANEXO N° 4: POLITICA RETRIBUTIVA**Figura 151. Política retributiva**

Fuente: (Alles, M. A (2015). Cuestiones sobre Gestión de Personas: qué hacer para resolverlas (1ª ed.), Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Granica.

ANEXO N° 5: DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

COMPETENCIAS

Chiavenato (2009) define competencia como el repertorio de comportamientos con capacidad de integración, movilización y transferencia de conocimientos, habilidades, juicios y actitudes que generan valor económico y social para el individuo.

COMPETENCIA DE AUTOMOTIVACIÓN

(Alles M. A., 2015) es la capacidad para actuar de manera constante con ansias de superación, que se pone de manifiesto a través de un desempeño superior en diferentes momentos y circunstancias. Capacidad para conocerse a sí mismo y así identificar aquello que lo estimula e inspira, según la situación o el momento en el cual se encuentra. Implica actuar involucrado en la consecución de los objetivos organizacionales y/o personales y/o comunitarios, etc. según corresponda (pág. 133).

COMPETENCIA CONDUCCION DE PERSONAS

(Alles M. A., 2015) es la capacidad para dirigir un grupo de colaboradores, distribuir tareas, delegar autoridad, proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Implica la capacidad de desarrollar el talento y potencial de su gente, brindar retroalimentación oportuna sobre su desempeño y adaptar los estilos de dirección a las características individuales y de grupo, al identificar y reconocer aquello que motiva, estimula e inspira a sus colaboradores, con la finalidad de permitirles realizar sus mejores contribuciones.

COMPETENCIA COMPROMISO

capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales.

COMPROMISO ORGANIZACIONAL

(Alles M. A., 2015) hace referencia al compromiso conjunto de los trabajadores de una organización en relación con los objetivos, la visión, y la estrategia.

COMPETENCIA COMPROMISO CON LA CALIDAD DE TRABAJO

(Alles M. A., 2015) capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales, o del área, o los propios del puesto de trabajo, y obtener, además, altos niveles de desempeño. Capacidad para administrar procesos y políticas organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar los estándares de calidad adecuados.

COMPETENCIA COMPROMISO CON LA RENTABILIDAD

(Alles M. A., 2015) Capacidad para sentir como propios los objetivos de rentabilidad y crecimiento sostenido de la organización. Capacidad para orientar sus propias acciones y

las de sus colaboradores al logro de la estrategia organizacional, racionalizar las actividades y fomentar el uso adecuado de los recursos, a fin de generar un resultado óptimo.

COMPETENCIA ENTRENADOR

(Alles, 2015) capacidad de tomar a otros tanto en conocimientos como en competencias. Implica esfuerzo para fomentar el aprendizaje a largo plazo y/o desarrollo de otros, más allá de su responsabilidad específica y cotidiana. El desarrollo a lograr en otros será sobre la base del esfuerzo individual y según el puesto que la otra persona ocupe en la actualidad o se prevé que ocupará en el futuro.

COMPETENCIA DE LIDERAR CON EL EJEMPLO

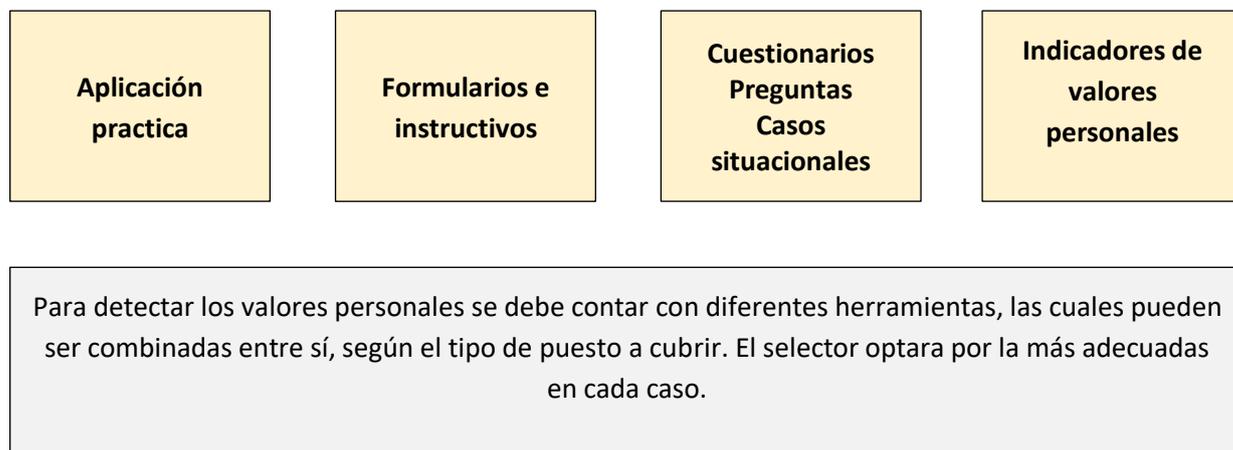
(Alles M. A., 2015) es la capacidad para comunicar la visión estratégica y los valores de la organización a través de un modelo de conducción personal acorde con la ética, y motivar a los colaboradores a alcanzar los objetivos planteados con sentido de pertenencia y real compromiso. Capacidad para promover la innovación y la creatividad, en un ambiente de trabajado comfortable

COMPETENCIA DE MOTIVAR A OTROS

(Alles M. A., 2015) es la capacidad para fomentar en los demás una actitud permanente de superación, que se pone de manifiesto a través de un desempeño superior, en diferentes momentos y circunstancias. Implica involucrar a los colaboradores en la consecución de los objetivos organizacionales, identificar y conocer aquello que los estimula e inspira, sin descuidar la individualidad de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo (pág. 133).

ANEXO N° 6: MANUAL PARA DETECTAR VALORES PERSONALES EN SELECCION

Figura 152. Manual para detectar valores personales en selección



Fuente: (Alles, M. A (2015). Cuestiones sobre Gestión de Personas: qué hacer para resolverlas (1ª ed.), Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Granica.

ANEXO N° 7: ENTREVISTA A TRABAJADORES

GUIA DE ENTREVISTA SUPERVISOR – ASISTENTE DE OBRA (GE1)

LUGAR (CIUDAD Y SITIO ESPECÍFICO) : Trujillo, Centro Histórico de Trujillo

FECHA : 04-01-2019 HORA : 11:59 am
CARGO QUE OCUPA: SUPERVISOR DE OBRA

ENTREVISTADO	:	
SEXO	:	(X) FEMENINO () MASCULINO EDAD : 26 años
CARGO QUE OCUPA	:	Jefe de Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente
TIEMPO EN EL CARGO	:	1 año 2 meses
GRADO DE INSTRUCCIÓN	:	() Sec. Completa () Sec. Incompleta () Técnica Completa () Técnica Incompleta (X) Univers. Completa () Univers. Incompleta
NIVEL SOCIOECONOMICO	:	() Alto () Medio-Alto (X) Medio () Medio-Bajo () Bajo
ESTADO CIVIL	:	() Soltero () Casado () Viudo () Divorciado (X) Conviviente

INTRODUCCION:

A continuación, se le realizarán las siguientes preguntas, con el objetivo de conocer su percepción sobre las mismas, toda información suministrada será tratada de manera confidencial.

CARACTERISTICAS DE LA ENTREVISTA:

La entrevista será grabada mediante un medio digital (grabadora), confidencial y con una duración aproximada de 20 - 30min.

PREGUNTAS DE CRITERIO PERSONAL

A. ¿Qué tareas cumple?

- Inspección y mantenimiento de Equipos de Protección Personal.
- Reporte de estadísticas de Accidentes/ Incidente / Cuasi Accidente.
- Supervisión Trabajos Controlados (En altura, Corte y Soldadura, Espacio Confinado, Eléctricos,etc)
- Monitoreo de Agentes del Ambiente de Trabajo (Ag. Químicos, Ag. Físicos, Ag. Biológico, Ag. Psicosocial, Ag. Ergonómico).
- Inducciones a Personal
- Capacitación y Entrenamiento en Seguridad y Salud Ocupacional
- Programa de Charla de 5 minutos de Seguridad y Salud Ocupacional.

B. ¿Qué responsabilidades tiene?

- Inspección y mantenimiento de Extintores.
- Inspección y mantenimiento de Equipos de Protección Personal.
- Revisión del IPERC (Identificación de Peligros y Evaluación de Riesgos) de las áreas de trabajo.
- Reporte de estadísticas de Accidentes/ Incidente / Cuasi Accidente.
- Investigación de Accidentes.
- Inspecciones Seguridad y Salud Ocupacional.
- Supervisión Trabajos Controlados (En altura, Corte y Soldadura, Espacio Confinado, Eléctricos,etc)
- Revisión de Planes de Respuesta a Emergencias y Contingencias
- Gestión de EPP's
- Monitoreo de Agentes del Ambiente de Trabajo (Ag. Químicos, Ag. Físicos, Ag. Biológico, Ag. Psicosocial, Ag. Ergonómico).
- Inducciones a Personal

- Capacitación y Entrenamiento en Seguridad y Salud Ocupacional
- Simulacro ante (Sismo, Incendio, Derrame y/o Fuga MAPTEL)
- Programa de Charla de 5 minutos de Seguridad y Salud Ocupacional.

C. ¿Qué problemas existe en su trabajo mencione dos?

- La pérdida de talento Humano.
- Disponibilidad de Recursos

D. ¿Qué carencias existe para realizar su trabajo, mencione dos y porque cree Ud. que existen estas carencias?

- Pérdida de Talento Humano: Considero que existe fuga de talento humano por la falta de compromiso por parte de la empresa con el trabajador que labora en la parte operativa.
- Falta de recursos por la empresa y falta de compromiso del trabajador: Siendo específicos los EPP's son parte fundamental en un trabajo de riesgo y el compromiso del trabajador en utilizar el EPP's juega un papel importante cuando se va realizar una actividad en campo, la falta de cultural en seguridad genera eventos no deseados.

DIMENSIÓN 1: INCORPORAR A LAS PERSONAS

1. ¿Cuáles son las capacidades (formación, conocimientos y experiencia) que Ud. requiere para cumplir con el perfil del puesto que ocupa?

Formación:

- ✓ Ser Ingeniero, titulado, colegiado y habilitado.

Conocimientos:

- ✓ Conocimiento de leyes, reglamentos y normas vigente en seguridad y medio ambiente.
- ✓ Elaboración de IPER
- ✓ Manejo de matrices
- ✓ Licencia de conducir
- ✓ Conocimiento en Topografía
- ✓ Conocimiento de normal sct

Experiencia:

- ✓ 3 años en puestos similares comprobada.
- ✓ Experiencia en elaboración de Matrices IPER.
- ✓ Experiencia en trabajos en altura.

DIMENSIÓN 2: COLOCACIÓN DE LAS PERSONAS

2. ¿Realiza Ud. la inducción al personal nuevo al momento del ingreso de este a la empresa? ¿De qué manera?

- Sí, mediante el uso de diapositivas se proyecta todo lo referente a las actividades que realiza la empresa y las actividades específicas que va realizar. Se indica los aspectos e impactos que puede generar determinada acción una acción incorrecta de sus tareas.

3. ¿De qué manera evalúa Ud. el desempeño del personal?

Mediante inspecciones y el control de los prevencionistas por áreas.

DIMENSIÓN 3: RECOMPENSAR A LAS PERSONAS

4. ¿Cómo está determinada la remuneración de los trabajadores?

- De manera quincenal y el puesto que ocupan el sueldo oscila desde un sueldo básico hasta un promedio de 4500 soles a más para ingenieros. Existen 4 contratos: 1 capataz (sueldo 1800 + 300 viaticos), 2 obrero (sueldo 1200 + 300 viaticos), 3 maestro de obra (2000 + 500 viaticos), 4 ayudante de obra (1000 + 200viaticos).

5. ¿Cómo está determinado el programa de incentivos y bonos anuales o recompensas por el cumplimiento de metas?
 - Sólo se cumple para los trabajadores que están en planilla, los operarios están considerados como trabajadores temporales.
6. ¿Cuál es su percepción del ambiente laboral dentro de la empresa?
 - El ambiente no es muy grato porque la fuga de talento genera que siempre se tenga que iniciar de cero para ponerse al corriente de las actividades.
7. ¿Cuál es su percepción de la capacitación y formación que recibe en la empresa?
 - La capacitación se brinda pero no hay una formación del personal debido a la pérdida de este.
8. ¿Considera que las condiciones salariales son acordes a las funciones que desempeña?
 - Considero que falta que se otorgue beneficios según Ley. Por ejemplo que todos los trabajadores cuenten con el SCTR pero debido a que muchos dejan el trabajo a los 4 días de haber iniciado ven innecesario este beneficio.

DIMENSIÓN 4: DESARROLLO DE LAS PERSONAS

9. ¿Cuáles son las necesidades que detecta Ud. para, determinar o solicitar, la capacitación para el personal?
 - Enriquecer la cultura en cuanto a seguridad de los trabajadores, siendo mas estrictos en las sanciones para llamar su atención y de esta forma las capacitaciones tengan resultados favorables.
10. ¿Cuántas capacitaciones ha realizado en lo que va del proyecto? ¿Cómo capacita al personal y sobre qué temas?
 - Se realizan las capacitaciones diarias de inducción y se aprovecha para tocar distintos temas como:
 Uso correcto de EPP's.
 Identificación de Peligros y Riesgos en puesto de trabajo.
 Trabajos de Alto Riesgo.
 Lucha contra incendio.
 Manejo de Residuos Sólidos.
 Identificación de Aspectos e Impactos Ambientales.
11. ¿La empresa le proporciona oportunidades para desarrollar línea de carrera? (oportunidad de ascenso)
 - No, la empresa contrata por proyecto y por plazos a veces el proyecto puede durar un año o medio año, luego la empresa opta por evaluar si lo considera para un próximo proyecto pero no hay mucha oportunidad para realizar una línea de carrera
12. ¿Tiene otras responsabilidades que realizar fuera del cargo que ocupa actualmente?
 - No debido a que se necesita más personal para cumplir con las responsabilidades propias del cargo.

DIMENSION 5: RETENER A LAS PERSONAS

13. ¿Qué procedimientos disciplinarios existen en su área de trabajo?
 - Dependiendo de la gravedad de la falta empieza con una llamada de atención, una papeleta, una segunda papeleta, una suspensión y finalmente un despido. Depende de la gravedad de la falta cometida.
14. ¿Qué programas de Seguridad y salud ocupacional se aplican en su área de trabajo?
 - Nos centramos mayormente en el Programa de Prevención contra caídas, debido a que la mayoría de trabajos los realizan en Altura y el Programa de Prevención contra incendios por que se realizan trabajos de contacto con soldadura.
15. ¿Qué enfermedades ocupacionales se presentan con mayor frecuencia en el proyecto y qué medidas se está tomando para corregirlas?
 - Mayormente suele ser hongos por la falta de higiene del mismo trabajador o el cambio descontinuo de las medias por las jornadas programadas.
 - Dermatitis por contacto con material sin la protección adecuada.
 - Enfermedades Osteomusculares debido a la mala posición para realizar una actividad.
16. ¿Qué programas de bienestar o apoyo (a problemas personales) aplica la empresa para los trabajadores?

- No se cuenta con un programa de bienestar o de apoyo para trabajadores.
17. ¿Con que frecuencia y como realiza la medición de desempeño laboral?
- Cada quincena con los reportes por áreas y las inspecciones rutinarias para llevar un control de labores.
18. ¿Cuál es el cumplimiento de la proyección del proyecto?
- El cumplimiento del proyecto (agosto 2017-agosto 2018) tiene demoras por diferentes factores se tiene que parar la obra porque ocurre un incidente o como fue hace poco en una calle se cayó una pared lo cual dificulto la continuidad de las actividades, el proyecto tendría una demora de dos meses más si es que no se genera un accidente de fuerza mayor que impida continuidad.
19. ¿Cuál es el cumplimiento o avance del proyecto?
- El proyecto (agosto 2017-agosto 2018) esta con un avance del 90% pero con una ampliación de 2 meses (hasta octubre 2018) debido al último incendio en una calle principal que impidió que se termine un tramo y se tenga que rodear para los avances. El proyecto después del levantamiento de observaciones se entregará en Marzo 2019.
20. ¿De qué modo se destina el presupuesto para la capacitación? Y ¿De qué modo se toma en cuenta la opinión de los trabajadores a la hora de la selección del tema de capacitación?
- En cuanto a presupuesto básicamente se solicita material como afiches a la fecha siempre me han facilitado estas gestiones para capacitar.
 - La opinión sirve para medir el grado de entendimiento y saber que considera más importante en cuanto a su seguridad se trata.

DIMENSIÓN 6: SUPERVISAR A LAS PERSONAS

21. ¿Cuál es el modelo de evaluación del desempeño del personal que Ud. aplica?
- La evaluación del trabajador la realizo de manera diaria con evidencia que me faciliten los prevencionistas de cada área y el record de reincidencias en faltas que el trabajador tenga.
22. ¿Con que frecuencia y sobre qué temas realiza la supervisión del personal?
- Se supervisa al personal semanalmente y los temas son el correcto uso de EPP's y manejo de equipos de soldadura y eléctricos.

MEJORAS

23. ¿Qué mejoras considera Ud. que se deben dar en el área para mejorar incrementar el talento humano del personal en obra?
- Brindar mayor beneficio a los trabajadores realizando una correcta selección de personal con evaluaciones más detalladas e indicando las tareas que realizara porque siempre que hay un ingreso nuevo es más probable que se retire porque no fue informado correctamente de las actividades que realizaría. Generando pérdida de personal y horas hombre pérdidas.

ENTREVISTAS DE RECURSOS HUMANOS

GUIA DE ENTREVISTA 1-GE1 SUPERVISOR – ASISTENTE DE OBRA

LUGAR (CIUDAD Y SITIO ESPECÍFICO) : Trujillo

FECHA : _____ HORA : _____
CARGO QUE OCUPA: _____

ENTREVISTADO: Erika Vega Mendoza
SEXO : (x) FEMENINO () MASCULINO **EDAD** : 29
CARGO QUE OCUPA : Asistente de Obra
TIEMPO EN EL CARGO : 7 meses
GRADO DE INSTRUCCIÓN : () Sec. Completa () Sec. Incompleta
 () Técnica Completa () Técnica Incompleta (x) Univers. Completa
 () Univers. Incompleta
NIVEL SOCIOECONOMICO : () Alto (x) Medio-Alto () Medio
 () Medio-Bajo () Bajo
ESTADO CIVIL : (x) Soltero () Casado () Viudo
 () Divorciado () Conviviente

INTRODUCCION:

A continuación, se le realizarán las siguientes preguntas, con el objetivo de conocer su percepción sobre las mismas, toda información suministrada será tratada de manera confidencial.

CARACTERISTICAS DE LA ENTREVISTA:

La entrevista será grabada mediante un medio digital (grabadora), confidencial y con una duración aproximada de 20 - 30min.

PREGUNTAS DE CRITERIO PERSONAL

- A. ¿Qué tareas cumple? Supervisión
- B. ¿Qué responsabilidades tiene? Área de salud y seguridad
- C. ¿Qué problemas existe en su trabajo mencione dos? Población y falta de materiales
- D. ¿Qué carencias existe para realizar su trabajo, mencione dos y porque cree Ud. que existen estas carencias? Falta de presupuesto

DIMENSIÓN 1: INCORPORAR A LAS PERSONAS

1. ¿Cuáles son las capacidades (formación, conocimientos y experiencia) que Ud. requiere para cumplir con el perfil del puesto que ocupa? Carrera profesional de Ing. Industrial, Ing. civil o Ing. ambiental con conocimientos y experiencia de 1 año referente al puesto.

DIMENSIÓN 2: COLOCACIÓN DE LAS PERSONAS

2. ¿Realiza Ud. la inducción al personal nuevo al momento del ingreso de este a la empresa? ¿De qué manera? NO
3. ¿De qué manera evalúa Ud. el desempeño del personal? Con el cumplimiento de sus obligaciones

DIMENSIÓN 3: RECOMPENSAR A LAS PERSONAS

4. ¿Cómo está determinada la remuneración de los trabajadores? La determinación de la reunión varía según el cargo existiendo 4 contratos: 1 capataz (sueldo 1800 + 300 viaticos), 2 obrero (sueldo 1200 + 300 viaticos), 3 maestro de obra (2000 + 500 viaticos), 4 ayudante de obra (1000 + 200viaticos).
5. ¿Cómo está determinado el programa de incentivos y bonos anuales o recompensas por el cumplimiento de metas? No existen programas de incentivos.
6. ¿Cuál es su percepción del ambiente laboral dentro de la empresa? buena
7. ¿Cuál es su percepción de la capacitación y formación que recibe en la empresa? deficiente
8. ¿Considera que las condiciones salariales son acordes a las funciones que desempeña? no

DIMENSIÓN 4: DESARROLLO DE LAS PERSONAS

9. ¿Cuáles son las necesidades que detecta Ud. para, determinar o solicitar, la capacitación para el personal? presupuesto
10. ¿Cuántas capacitaciones ha realizado en lo que va del proyecto? ¿Cómo capacita al personal y sobre qué temas? A la fecha realice 2 capacitaciones.
11. ¿La empresa le proporciona oportunidades para desarrollar línea de carrera? (oportunidad de ascenso) no
12. ¿Tiene otras responsabilidades que realizar fuera del cargo que ocupa actualmente? no

DIMENSIÓN 5: RETENER A LAS PERSONAS

13. ¿Qué procedimientos disciplinarios existen en su área de trabajo? Observaciones en hsec (Salud, Seguridad, Medio Ambiente y Comunidad)
14. ¿Qué programas de Seguridad y salud ocupacional se aplican en su área de trabajo?
Programa de Prevención de accidentes
15. ¿Qué enfermedades ocupacionales se presentan con mayor frecuencia en el proyecto y qué medidas se está tomando para corregirlas? Problemas ergonómicos
16. ¿Qué programas de bienestar o apoyo (a problemas personales) aplica la empresa para los trabajadores? ninguno
17. ¿Con que frecuencia y como realiza la medición de desempeño laboral? Por la finalización de las tareas encomendadas
18. ¿Cuál es el cumplimiento de la proyección del proyecto? El proyecto está al 90% de cumplimiento realizándose el levantamiento de observaciones para su entrega en marzo.
19. ¿Cuál es el cumplimiento o avance del proyecto? El avance se ve reflejado en el cierre de sus estaciones
20. ¿De qué modo se destina el presupuesto para la capacitación? Y ¿De qué modo se toma en cuenta la opinión de los trabajadores a la hora de la selección del tema de capacitación?
En cuanto a presupuesto se solicita materiales e implementos.

DIMENSIÓN 6: SUPERVISAR A LAS PERSONAS

21. ¿Cuál es el modelo de evaluación del desempeño del personal que Ud. aplica?
La evaluación es diaria con respecto al avance, y prevención de accidentes.
22. ¿Con que frecuencia y sobre qué temas realiza la supervisión del personal? Todos los días, EPPs

MEJORAS

23. ¿Qué mejoras considera Ud. que se deben dar en el área para mejorar incrementar el talento humano del personal en obra?
Presupuesto y respeto del horario de trabajo.

**GUIA DE ENTREVISTA
GERENTE DE PERSONAL O INGENIERO RESIDENTE
(GE2)**

LUGAR (CIUDAD Y SITIO ESPECÍFICO) : Trujillo

FECHA	:	_____	HORA:	_____
ENTREVISTADOR: _____				
ENTREVISTADO : _____				
SEXO	:	<input checked="" type="checkbox"/> FEMENINO	<input type="checkbox"/> MASCULINO	EDAD:
CARGO QUE OCUPA	:	secretaria rrhh de obra		
TIEMPO EN EL CARGO: 14 meses				
GRADO DE INSTRUCCIÓN	:	<input type="checkbox"/> Sec. Completa	<input type="checkbox"/> Sec. Incompleta	
		<input type="checkbox"/> Técnica Completa	<input type="checkbox"/> Técnica Incompleta	<input checked="" type="checkbox"/> Univers. Completa
		<input type="checkbox"/> Univers. Incompleta		
NIVEL SOCIOECONOMICO	:	<input type="checkbox"/> Alto	<input checked="" type="checkbox"/> Medio-Alto	<input type="checkbox"/> Medio
		<input type="checkbox"/> Medio-Bajo	<input type="checkbox"/> Bajo	
ESTADO CIVIL	:	<input type="checkbox"/> Soltero	<input checked="" type="checkbox"/> Casado	<input type="checkbox"/> Viudo
		<input type="checkbox"/> Divorciado	<input type="checkbox"/> Conviviente	

INTRODUCCION:

A continuación, se le realizaran las siguientes preguntas, con el objetivo de conocer su percepción sobre las mismas, toda información suministrada será tratada de manera confidencial.

CARACTERISTICAS DE LA ENTREVISTA:

La entrevista será grabada mediante un medio digital (grabadora), confidencial y con una duración aproximada de 45min,

PREGUNTAS DE CRITERIO PERSONAL

- A. ¿Qué tareas cumple?
 - Coordinacion general y contratación personal
 - Valorizaciones y control de proveedores
 - Seguimiento y control de las partidas de ejecución en campo.
- B. ¿Qué responsabilidades tiene? Área rrhh
- C. ¿Qué problemas existe en su trabajo mencione dos? Poblacion y presupuesto
- D. ¿Qué carencias existe para realizar su trabajo, mencione dos y porque cree Ud. que existen estás carencias? presupuesto

DIMENSIÓN 1: INCORPORAR A LAS PERSONAS

1. ¿En el año cuántos anuncios de trabajo publicó y Cuántas hojas de vida recibió? La publicación es periódica y la recepción de hojas de vida es diaria y semanal.
2. ¿Cuál es el modelo de requisición de empleo que aplica la empresa en la actualidad? Se elaboran fichas, donde se detalla la cantidad de personal a reclutar, el cargo y funciones a realizar.
3. ¿De qué manera se aplican técnicas de reclutamiento interno y externo (ascenso vertical o horizontal)? El reclutamiento interno y externo se da en mayor proporción al área administrativa de la empresa.
4. ¿A la fecha se elaboran fichas profesiográficas por competencias (requisitos intelectuales, físicos y responsabilidades) u otras técnicas para la selección del personal? La convocatoria se da según la necesidad de trabajadores.

DIMENSIÓN 2: COLOCACIÓN DE LAS PERSONAS

5. ¿De acuerdo al planeamiento estratégico, cada cuanto tiempo visualiza rediseñar la visión y misión de la empresa? No esta dentro de mis funciones, sin embargo, es elaborado por la gerencia de personal en lima.
6. ¿Cómo realiza la empresa la inducción al personal nuevo? Se programa inducciones cada semana durante 30 min, refiriendo aspectos del proyecto y sus responsabilidades según el cargo:

- Residente de obra, es responsable de los trabajos en el terreno, así también de planificar la ejecución y secuencia de actividades de obra, previendo los recursos para su desarrollo dentro de los estándares de productividad, seguridad, calidad y medio ambiente. Evalúa el control técnico de la obra.
 - Residente adjunto, responsable de difundir el procedimiento y verificar su cumplimiento a lo largo del desarrollo del servicio, asegurando el cumplimiento de requisitos técnicos, contractuales, de calidad, medio ambiente, seguridad y salud en el trabajo.
 - supervisor de seguridad, asegurar el cumplimiento de estándares de seguridad incluidos en el procedimiento y requerido por Hidrandina, deberá asistir y asesorar al personal en hsec dentro y fuera del trabajo.
 - Personal de campo, deberán conocer y cumplir con el procedimiento, conocer los peligros y riesgos a los que están expuestos y los controles operaciones definidos para prevenir la ocurrencia de pérdidas (reducir el nivel de riesgo de la tarea).
7. ¿Cuáles son los programas de incentivos y beneficios que maneja la empresa, para el personal de obra? No existe.

DIMENSIÓN 3: RECOMPENSAR A LAS PERSONAS

8. ¿Bajo qué criterio es considerado en planilla un determinado personal en su empresa? todo el personal operativo se encuentra en planilla, mientras que los ingenieros del proyecto no.
9. ¿Qué planes de incentivos se otorga al trabajador en obra para mejorar su calidad de vida laboral? Se les otorga seguro y salud.

DIMENSIÓN 4: DESARROLLO DE LAS PERSONAS

10. ¿Cuántas capacitaciones se ha realizado en el año? ¿Cómo se capacita al personal y sobre qué temas? Existen capacitaciones diarias de más de 5 minutos sobre salud y seguridad ocupacional y programa de inducción los fines de semana durante 30 minutos.
11. ¿Cuál es el programa de capacitación y que competencias se busca fortalecer para aumentar el desarrollo del área de proyectos? se busca fortalecer la disciplina, responsabilidad y seguridad.
12. ¿La empresa proporciona a los empleados oportunidades de desarrollo profesional o de línea de carrera? El desarrollo profesional se da de acuerdo al profesionalismo y cumplimiento de metas por parte del trabajador.
13. ¿Qué percepción tiene la empresa sobre el desarrollo organizacional para el futuro de la empresa? En caso de aplicarlo ¿De qué modo lo realizaría y bajo qué criterios? La empresa busca crecer en el sector con profesionales capacitados.

DIMENSION 5: RETENER A LAS PERSONAS

14. ¿Que procedimientos disciplinarios existen en la empresa? existen observaciones que son acumulativas, en caso de pasar las 03 observaciones y amonestaciones se pasa a despedir al trabajador.
15. ¿Qué programas o plan de Seguridad y salud ocupacional en el trabajo aplica la empresa? se cuenta con ayudantes de obra y supervisores que realizan capacitaciones y ejercen sus funciones. El programa de seguridad contempla la entrega de equipo de protección personal (casco de seguridad dieléctrico, chalecos de seguridad con cintas reflectivas, lentes de seguridad con micas claras y oscuras con protección uv, guantes de cuero, zapatos dieléctricos, mascarillas de protección para polvo y respiradores, uniforme polo manga larga y pantalón jean), se menciona los equipos de protección colectiva (agua potable que minimiza el riesgo de deshidratación, botiquín primeros auxilios, camilla de evacuación, cinta de señalización y malla, parantes y cachacos de palos de concreto, letreros de seguridad, baños químicos, bloqueador solar) y el plan de respuesta a emergencias en obra (botiquín de primeros auxilios, medios de comunicación-celulares, camilla rígida para evacuación, camioneta 4x4).
16. ¿Cuáles son los programas de bienestar que tiene la empresa para los trabajadores? No existe.
17. ¿Para precautelar un buen estado de salud de los empleados, qué actividades realiza? Se cuenta con los descansos de rigor, agua para su hidratación y bloqueador solar, etc.
18. ¿Cuáles son los programas de apoyo psicosocial al trabajador, que aplica la empresa? no existe.
19. ¿Ha realizado alguna medición de clima laboral? ¿Con que frecuencia? No.

DIMENSIÓN 6: SUPERVISAR A LAS PERSONAS

20. ¿Cuáles son las herramientas informáticas con las que cuenta la empresa para realizar el trabajo y la supervisión del personal? Se cuenta con programas de administración de proyectos, reportes de

seguimiento quincenal y plan de contingencia (en caso de incidente o accidente se comunica al ingeniero residente y al supervisor de seguridad, luego a la supervisión de Hidrandina para evaluar el accidente o incidente se tiene que: si es accidente se lleva al accidentado a un centro de salud con la movilidad del trabajo, en caso de tuberías rotas se cuenta con el personal y materiales para su reposición previa información a SEDALIB, en caso de roturas de redes eléctricas o de telefonía se informa a la supervisión de Hidrandina, luego se repara y repone lo afectado, en caso de trabajos nocturnos se cuenta con 4 reflectores de 250 watts para cada calle trabajada, en caso de incidente con peatones y/o propietario de inmuebles se paraliza el trabajo en el lugar del incidente comunicándose con la supervisión de Hidrandina y se pasara a dar aviso a las autoridades correspondientes-Municipalidad de Trujillo).

21. ¿Con que frecuencia y como se realiza la supervisión del personal? Se realiza de acuerdo al avance de su trabajo.
22. ¿La empresa cuenta con un modelo de evaluación del desempeño del personal? Si, avance de trabajo, utilización de materiales, reporte de incidentes y accidentes y manejo medioambiental (previa determinación de matriz de identificación y valoración de aspectos medioambientales, se identifican los impactos generados por la actividad y las medidas de control para prevenir, mitigar y controlar dichos impactos: evitar derrame de hidrocarburos, recojo de residuos sólidos y semisólidos, evitar la polución de polvo en el ambiente manteniendo húmedo el área de trabajo, inspección de equipos antes de su utilización y recogiendo y/o reciclando cualquier residuo y depositarlo en el contenedor según sea el caso.)
23. ¿La empresa realiza una evaluación por competencias al personal? ¿De qué manera lo realiza? No.
24. ¿De qué manera la formación del personal incide en la productividad de la empresa? mientras se cuente con personal capacitado para el trabajo su avance y desempeño será mejor.

MEJORAS

25. ¿Qué mejoras considera Ud. que se deben dar en la empresa para incrementar el talento humano?

realizar mas capacitaciones y trabajos de supervisión.

ANEXO N° 8: PACOSA SAC. PROCEDIMIENTOS

Figura 153. Procedimiento de Guía-desarrollo.

Ítem	Actividades	Responsable	PELIGROS	RIESGOS	CONTROLES
1	Solicitud de autorización de trabajos de PACOSA SAC a HIDRANDINA	Residente de Obra	-Incumplimiento de requisitos.	-Retrasos / pérdidas económicas	Hacer el seguimiento hasta su autorización.
2	Todo el personal involucrado en la tarea, debe contar con su respectivo Certificado de Aptitud Médica Ocupacional, sus pólizas de Seguro, sus C.V.	Administrador de Obra	-Falta de documentos	-Penalidades -Paralizaciones	-Verificación de los documentos del personal.
3	Realizar la difusión y registro del presente procedimiento, a todos los participantes en la tarea.	Capataz, Auditado por el Ing. Supervisor De Seguridad.	-Personal con desconocimiento del procedimiento.	-Exponerse a accidentes.	-Registro de participación en capacitación
4	Se inspeccionaran los implementos de seguridad y protección personal de los trabajos. (Guantes de badana, Lentes y EPP básico).	Supervisor de SST.	-No dispones de EPP	-Penalidades.	-Inspección de EPP y colocación de la cinta del mes. -Verificación de Registro.
5	Inspección de Equipos y Herramientas. Se verificaran el buen estado de los equipos y herramientas manuales.	Capataz / Operadores de equipos y conductores.	Equipos y herramientas	-Caidas, cortes, fracturas, atracción en dedos	-Verificar competencia de los operadores. -Capacitación en el uso de equipos. -Inspección de equipos y herramientas
6	Realizar la Charla de seguridad de 5 minutos, y el ATS, con todo el personal que ejecuta la tarea.	Responsable del grupo, el Capataz, Auditado por el Ing. Supervisor De Seguridad.	-Tránsito vehicular	-Atropellos	Ubicación en zona segura.
7	Revisión de documentos de seguridad (Autorización de PETAR)	Residente / Supervisor de SST	-Desconocimiento de trabajos de alto riesgo	-accidente mortal -Penalidades, -Paralización de trabajo	-Inspección de los documentos.

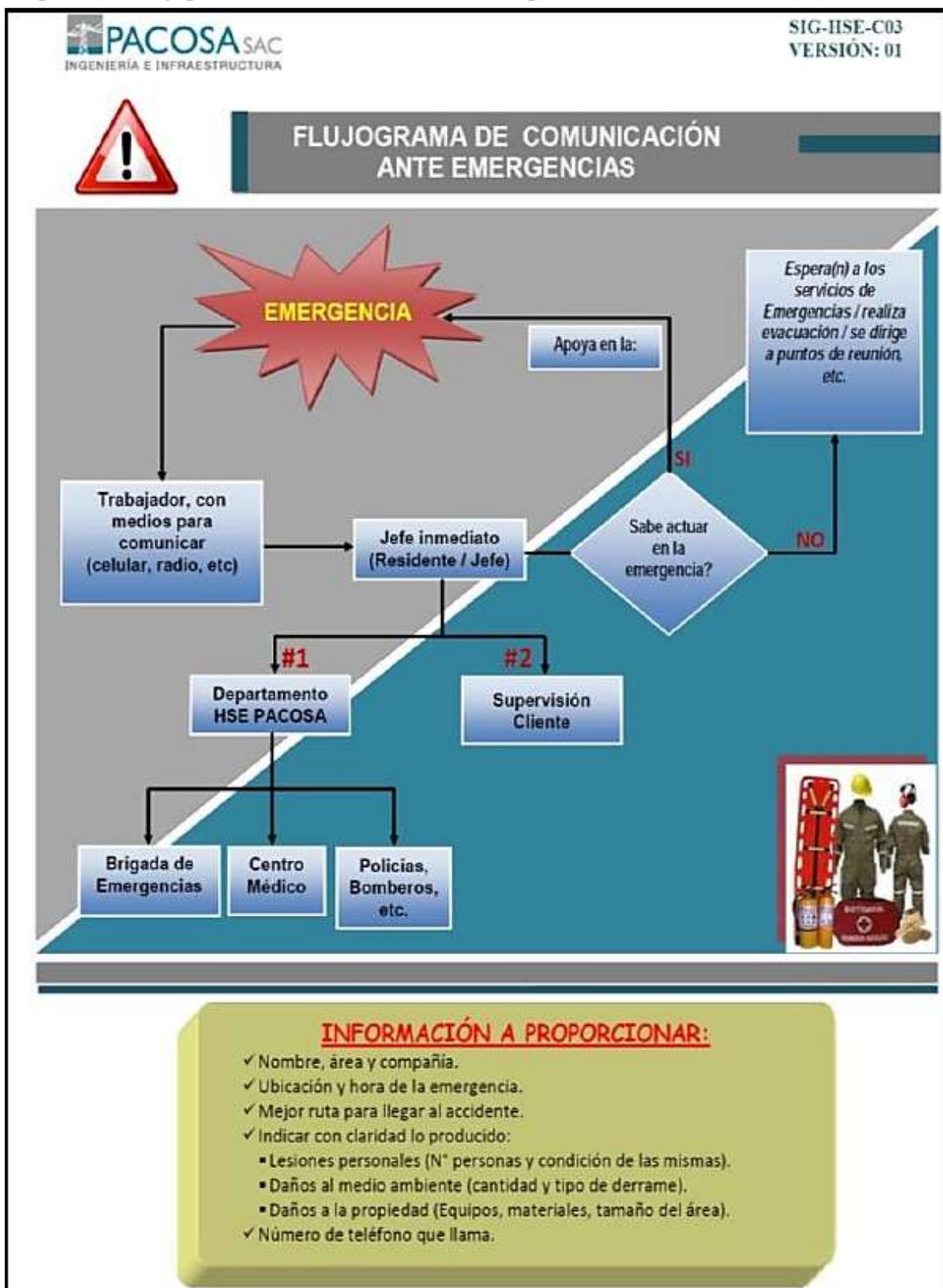
Fuente: Pacosa SAC.

. Figura 154. Procedimiento para trabajo seguro

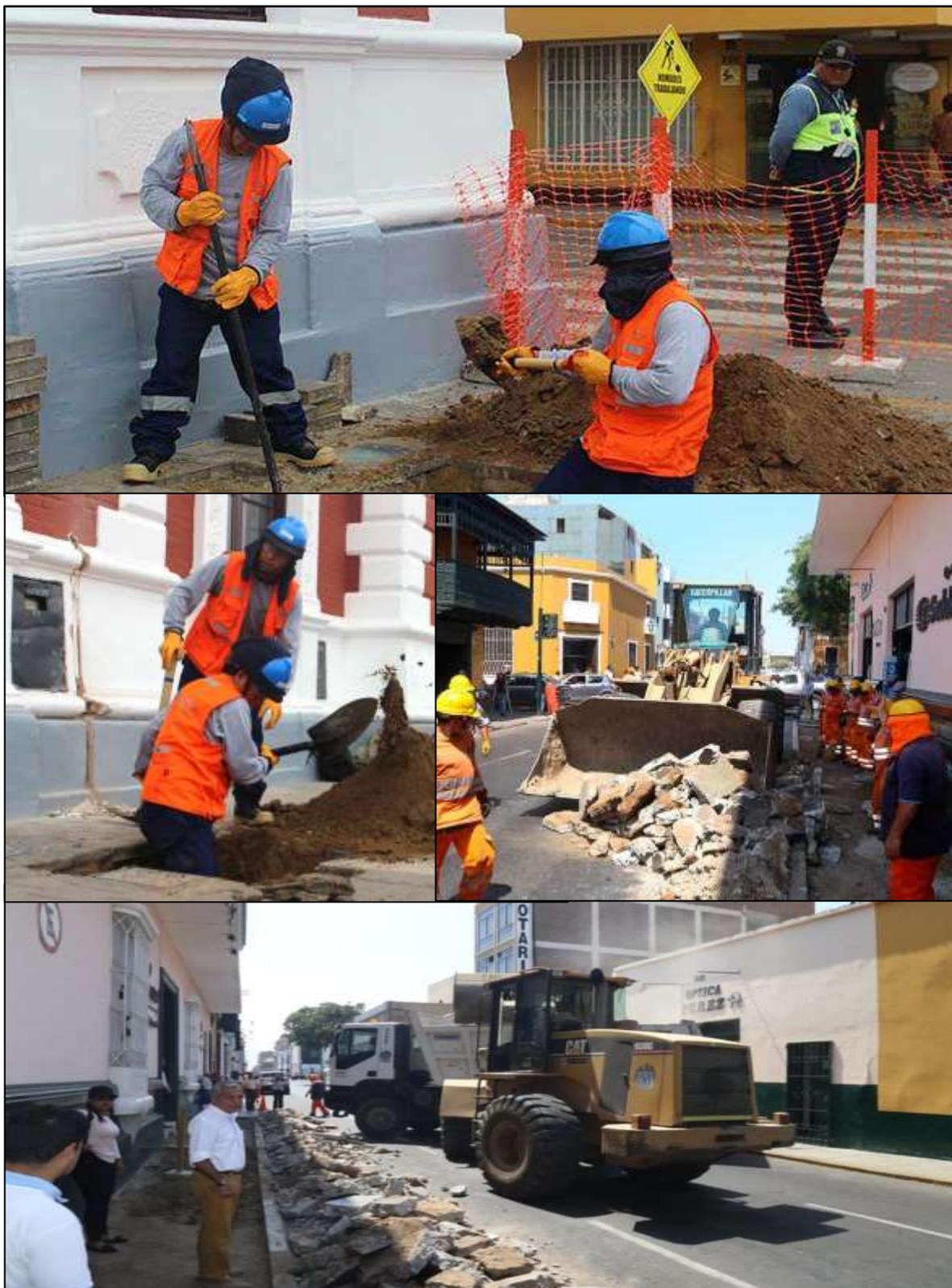
Pasos	Descripción de Actividades	Responsable	PELIGROS	RIESGOS	CONTROLES
1	Inspeccionar el área de trabajo. El ingeniero adjunto Electromecánico y/o Capataz Electromecánico, verificarán el área, cerciorándose que ésta sea segura para trabajar.	Ingeniero Residente adjunto Electromecánico y /o el Capataz.	- Tránsito Vehicular - Desniveles - Radiación UV	- Atropellamiento - Caídas a nivel - Exposición a la radiación UV	- Ubicación en una zona segura (Vereda) - Verificar por donde se camina - Uso del protector solar Verificar la existencia de instalaciones sueltas.
2	Se señalización del área de trabajo	Capataz / Operario, Oficial	- Tránsito vehicular - Radiación UV	- Atropellos - Exposición a la radiación UV	- Se señalizara el área de trabajo con elementos de señalización colectiva como son mallas, conos y avisos de señales de seguridad. - Ubicar a dos trabajadores con paletas para dirigir el tránsito mientras se señaliza. - Uso del protector solar.
3	Esta actividad se realizará en almacén, de donde saldrá el conjunto pastoral luminaria y lámpara listo para ser montado y conectado a la acometida de AP en los postes. Se conectará a la luminaria un cable N2xy de 2x2.5 mm ² de la longitud adecuada para el pastoral en que se montará la luminaria, y se procederá a instalar la lámpara dentro de la luminaria y a realizar una prueba de encendido para asegurarse que la luminaria opera correctamente. Se pondrá el pastoral sobre caballetes, en la misma posición que tendrá en el poste, luego se pasará el cable N2xxy por el interior del pastoral, y se procederá a montar en el extremo superior la luminaria orientada hacia abajo y alineándola con el cuerpo del pastoral, para luego ajustar los pernos de fijación de la luminaria.	Capataz / Operario y oficial.	- Herramientas manuales - Luminaria - Lámpara - Radiación UV	- Golpes a las manos - Daños a la luminaria o Impara - Cortes a las manos - Exposición a la radiación UV	- Uso de guantes - Dar indicaciones de la forma como manipular la luminaria y lámpara - Usar guantes de seguridad flexibles que permitan buen agarre. - Uso del protector solar
4	Retiro del área. Limpieza del Área de trabajo utilizada.	Capataz / Operario, oficial peón.	- Objetos y materiales en el suelo. - Tránsito Vehicular	- Caídas/Tropezones - Atropellos/Lesiones Graves	Al terminar la jornada laboral el personal deberá dejar las áreas de trabajo totalmente ordenadas y limpias. Retirar la señalización, usar paletas para dirigir el tránsito.

Fuente: Pacosa SAC

Figura 155. Flujoograma de Comunicación ante emergencias



Fuente: Pacosa SAC

ANEXO N° 9: FOTOGRAFIAS

Fuente: Google.