



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES y  
EDUCACIÓN**

**Escuela Profesional de Administración y Negocios  
Internacionales**

**TESIS**

**LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE RECURSOS  
HUMANOS Y SU INFLUENCIA EN LOS RESULTADOS DE  
LA EMPRESA “MIRMAS PERÚ CONTRATISTAS  
GENERALES S.A.C”; 2016.**

**Presentada por:**

**Bach. Lizbeth Marisol Quispe Suarez**

**Para optar el Título Profesional de:**

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS  
INTERNACIONALES**

**ICA - PERÚ**

**2017**

## **DEDICATORIA**

A mis padres, que con su esfuerzo y dedicación me han guiado por el camino correcto y siempre han estado a mi lado apoyándome incondicionalmente.

## **AGRADECIMIENTO**

Mi más profundo y sincero agradecimiento a Dios por darme la fortaleza necesaria para no rendirme y seguir adelante en busca de mis sueños, objetivos y metas a alcanzar.

A mis padres por darme el apoyo constante e incentivando con sus consejos, enseñanzas y ejemplo para lograr cumplir mis objetivos.

También agradezco a mi asesor Ericka Villamares Hernández, por su apoyo, orientación y por facilitarme los medios suficientes para llevar a cabo todas las actividades propuestas durante el desarrollo de esta tesis.

## **RESUMEN**

El propósito fundamental de esta investigación es examinar la contribución de las estrategias de gestión de recursos humanos en la mejora de los resultados de una empresa; de esta forma se busca destacar el rol proactivo de área de recursos humanos en la implantación de estrategias empresariales; operando desde una perspectiva general, de la organización en su conjunto y al mismo nivel que todas las áreas. La gestión estratégica de los recursos humanos, participa simultáneamente en el análisis y toma de decisiones a nivel corporativo y funcional.

Los resultados obtenidos, hacen evidente que, el sistema integral de medición de la productividad del personal, es de gran utilidad e importancia dentro de una gestión estratégica que busca incrementar la eficiencia y eficacia de una empresa. Asimismo se concluye que las estrategias de gestión de recursos humanos coadyuvan en la mejora continua, optimizan los procesos operativos y los resultados de las empresas.

## **ABSTRACT**

The main purpose of this research is to examine the contribution of human resources management strategies in improving the performance of a company; In this way it seeks to highlight the proactive role of human resources area in the implementation of business strategies; Operating from a general perspective, of the organization as a whole and at the same level as all areas. The strategic management of human resources, simultaneously participates in the analysis and decision making at corporate and functional level.

The results obtained make it evident that the integral system of personnel productivity measurement is of great utility and importance within a strategic management that seeks to increase the efficiency and effectiveness of a company. It is also concluded that human resources management strategies contribute to continuous improvement, optimize operational processes and the results of companies.

# ÍNDICE

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT.....	v
ÍNDICE.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS.....	viii
INTRODUCCIÓN.....	ix

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

1.1 Planteamiento del problema.....	1
1.2 Formulación del problema.....	4
1.3 Objetivos de la investigación.....	4
1.3.1 Objetivos generales.....	4
1.3.2 Objetivos específicos.....	5
1.4 Justificación del estudio.....	5
1.5 Limitaciones de la investigación.....	6

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

2.1 Antecedentes del estudio.....	7
2.1.1 Antecedentes internacionales.....	7
2.1.2 Antecedentes nacionales.....	12
2.1.3 Antecedentes regionales.....	17
2.2 Bases teóricas.....	20
2.3 Definición de términos.....	43
2.4 Hipótesis.....	47
2.4.1 Hipótesis general.....	47
2.4.2 Hipótesis específica.....	47
2.5 Variables.....	48

2.5.1	Definición conceptual de las variables.....	48
2.5.2	Definición operacional de las variables.....	61
2.5.3	Operacionalización de las variables.....	62

### **CAPÍTULO III**

#### **METODOLOGÍA**

3.1	Tipo y nivel de investigación.....	63
3.2	Descripción del ámbito de la investigación.....	64
3.3	Población y muestra .....	65
3.4	Técnicas e instrumentos para la recolección de datos.....	65
3.5	Validez y confiabilidad del instrumento.....	66
3.6	Plan de recolección y procesamiento de datos.....	66

### **CAPÍTULO IV**

<b>RESULTADOS</b> .....	68
-------------------------	----

### **CAPÍTULO V**

<b>DISCUSIÓN</b> .....	89
<b>CONCLUSIONES</b> .....	92
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	93
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	94
<b>ANEXOS</b> .....	96

## ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

### TABLAS

TABLA N° 1 Definición cronológica de la productividad .....	34
TABLA N° 2 Actuación Integrada de la GERH .....	53
TABLA N° 3 Operacionalización de las variables .....	62

### CUADROS

CUADRO N° 1 Años de trabajo en la empresa .....	69
CUADRO N° 2 Tiempo de implementación del plan estratégico.....	72
CUADRO N° 3 Sistema de integral de medición de la productividad.....	75
CUADRO N° 4 Gestión estratégica de RRHH y su influencia .....	78
CUADRO N° 5 Sistema integral de la productividad del personal.....	81
CUADRO N° 6 Las estrategias de gestión de RRHH.....	84
CUADRO N° 7 Medidas para incrementar la productividad .....	87

### GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1 Años de trabajo en la empresa .....	70
GRÁFICO N° 2 Tiempo de implementación de plan estratégico.....	73
GRÁFICO N° 3 Sistema de integral de medición de la productividad.....	76
GRÁFICO N° 4 Gestión estratégica de RRHH y su influencia .....	79
GRÁFICO N° 5 Sistema integral de la productividad del personal.....	82
GRÁFICO N° 6 Las estrategias de gestión de RRHH.....	85
GRÁFICO N° 7 Medidas para incrementar la productividad .....	88



## INTRODUCCIÓN

La presente tesis titulada, “Las Estrategias De Gestión De Recursos Humanos y su Influencia en los resultados de la empresa “Mirmas Perú Contratistas Generales S.A.C.”; ha sido realizada con el fin de contribuir con el diseño y aplicación de estrategias de gestión que permitan incrementar significativamente la productividad y cumplimiento de objetivos y metas en las empresas.

El objetivo de la presente investigación es determinar en qué medida influyen las Estrategias de gestión de recursos humanos en los resultados de la empresa “Mirmas Perú Contratistas Generales SAC”.

En este trabajo se presenta un conjunto de conocimientos sistematizados referidos al tema tratado, lo que constituye la parte teórica y práctica, el mismo que está representado por los instrumentos de recolección de datos.

Para el desarrollo adecuado de la presente Tesis, se ha aplicado la metodología, las técnicas e instrumentos necesarios; con la finalidad de que en el desarrollo de la tesis se pueda contrastar los objetivos y las hipótesis, se ha desarrollado el presente trabajo de investigación en los siguientes capítulos:

**El Capítulo I;** presenta el problema de investigación; que constituye la base del trabajo de investigación; el mismo que está desarrollado de la siguiente manera: planteamiento del problema, formulación del problema y objetivos; justificación del estudio y limitaciones.

**El Capítulo II;** contiene el marco teórico de la investigación. Específicamente se refiere a los antecedentes relacionados con la investigación, bases teóricas; definición de términos; hipótesis y variables así como definición conceptual y operacional de la variable.

**El Capítulo IV,** está referido a los resultados.

**El Capítulo V**, contiene la discusión, análisis e interpretación de resultados, así como la contrastación y verificación de las hipótesis del trabajo de investigación.

Finalmente se presenta las conclusiones y recomendaciones, en base a todo el trabajo de investigación.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Hoy en día las empresas deben estar preparadas para los constantes cambios que día a día se presentan en este mundo cada vez más competitivo; aprender a hacer frente a los cambios, prever con la oportuna y acertada toma de decisiones que permitan su supervivencia y desarrollo en medio de un entorno cada vez más competitivo y sobre todo cambiante, lo que conlleva a desarrollar y aplicar un modelo de gestión estratégica. El enfoque estratégico en la dirección aún no se constituye como una práctica generalizada en las diferentes organizaciones empresariales, donde enfrentar la urgencia, crear planes de contingencia y la dinámica permanente no es asunto fácil, pero si es un aspecto de suma importancia en donde se tiene que priorizar y tomar decisiones acertadas.

La actitud estratégica busca una constante adaptación de la empresa con entorno altamente inestable, hecho que está fundamentado en la creencia de que el futuro puede ser mejorado a través de un adecuado plan estratégico.

Esto supone que tiene que haber un cambio de actitud de la Alta Dirección

seguido por las demás áreas que pertenecen a la organización y por tanto una modificación de las conductas y las actitudes.

En efecto la Alta Dirección de la empresa, a través de la estrategia, elige no solo la organización interna, sino que también escoge su entorno a través de la fijación de las maneras de competir en los negocios en que está presente la empresa.

El papel de los Recursos Humanos ha pasado por sucesivas etapas a través de los años. Desde una función básicamente administrativa de la dirección económica administrativa y de la dirección de la producción en los años 50, hasta los años 80, donde se produjo el paso de la gestión de personal a la gestión de Recursos Humanos, lo que supone dejar de considerarlos un instrumento de la estrategia para verlos como un sujeto estratégico y como colaboradores.

Los cambios políticos, económicos y sociales permiten que las sociedades generen un cambio al implementar estrategias, unido a ello el alto grado de desarrollo tecnológico y la capacidad de asimilar técnicas cada vez más modernas que permitan dotar a los directivos de una visión estratégica para prever el futuro de la gestión empresarial y amortigüen en lo posible el nivel de incertidumbre que caracteriza la actividad empresarial de estos tiempos. Estas exigencias conceden a la Gestión de los Recursos Humanos la prioridad para los directivos a todos los niveles.

La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos en la actualidad, es objeto de suma importancia, no sólo por el papel que juega en la elaboración y aplicación de la estrategia de la empresa, sino también por su efecto directo e inmediato en el crecimiento sostenido de la productividad, generando así la rentabilidad de la organización.

La estrategia en una organización articula todas las áreas y el potencial que poseen, de manera ordenada y complementaria de cada uno de los

componentes para el logro de los objetivos. Las decisiones estratégicas implican compromiso por parte de cada miembro de la empresa, así también como el despliegue de los recursos de la organización además de ello implica la adquisición o generación de nuevos recursos. La estrategia de una empresa se ve relacionada y condicionada por el conjunto de recursos que posee y la estructura organizativa.

El incremento de la productividad es uno de los grandes desafíos que enfrentan las organizaciones hoy en día. Es así como los empresarios se han visto en la necesidad de evaluar diferentes alternativas para ser más productivos y de aplicar modelos administrativos que les permita mantenerse en el mercado a través de un crecimiento sostenido. Por lo cual es cada vez más importante y necesario desarrollar una sólida cultura organizacional en la cual las estrategias, los procesos y las personas sean dirigidos por una visión, un propósito y un conjunto de valores, que permitan alcanzar los resultados deseados.

Los valores organizacionales comprenden un aspecto fundamental en el incremento de la productividad porque son elementos dinamizadores del actuar de las personas para alcanzar las metas de la organización. Por tanto, es de suponer que afectan el desempeño tanto de los grupos como a la empresa perjudicando el resultado final de la empresa.

La obtención y análisis de resultados de la empresa es un sistema dinámico que integra la necesidad de la empresa de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, con la necesidad del gerente de contribuir a su propio desarrollo. Es un estilo exigente y equilibrado de administración de empresas. Se caracteriza por la adecuación flexible de los recursos, sistemas de gestión y estructura de responsabilidades, a un conjunto de resultados estratégicos precisos, definidos y dados a conocer con antelación, posibles de cumplir en un período establecido de tiempo.

La medición de los resultados es una de las cuestiones institucionales más complejas: para analizar la gestión operativa es preciso medir productos

(muchas veces servicios intangibles), para analizar la gestión estratégica es necesario medir los resultados que estos productos generan y para quiénes y para analizar las políticas es preciso conocer los efectos e impactos que se logran sobre la sociedad. Para todo ello es preciso construir y aplicar indicadores válidos y legitimados, pues los indicadores son la visión compartida de la forma en que se logran los fines.

Los resultados deben lograrse dentro de un entorno de productividad, en los cuales la eficiencia y la eficacia se combinen para asegurar una organización altamente productiva, con un uso racional de los recursos, generadora de nuevos ingresos que aseguren la sostenibilidad organizacional y de valor agregado al empresariado, los miembros de la organización y el País.

## 1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

### 1.2.1 PROBLEMA GENERAL

¿Cómo influyen las estrategias de gestión de recursos humanos en los resultados de la empresa “MIRMAS PERÚ CONTRATISTAS GENERALES S.A.C”?

### 1.2.2 PROBLEMAS ESPECÍFICOS

Problema específico 1

¿Qué influencia tiene la gestión estratégica de recursos humanos en el grado de eficacia de la empresa “MIRMAS PERÚ CONTRATISTAS GENERALES S.A.C”?

Problema específico 2

¿Cómo influye el sistema integral de medición de la productividad del personal en el grado de eficiencia de la empresa “MIRMAS PERÚ CONTRATISTAS GENERALES S.A.C”?

## 1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar en qué medida influyen las estrategias de gestión de recursos humanos en los resultados de la empresa “MRMAS PERÚ CONTRATISTAS GENERALES S.A.C”.

### 1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Objetivo específico 1

Establecer la influencia que tiene la gestión estratégica de recursos humanos en el grado de eficacia de la empresa “MIRMAS PERÚ CONTRATISTAS GENERALES S.A.C”.

Objetivo específico 2

Determinar que influencia tiene el sistema integral de medición de la productividad del personal en el grado de eficiencia de la empresa “MIRMAS PERÚ CONTRATISTAS GENERALES S.A.C”.

## 1.4 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

La presente investigación se justifica porque permite demostrar y conocer diversos aspectos teóricos y prácticos de las Estrategias de Gestión de Recursos Humanos y su relación e impacto en los resultados de la empresa. Además de ello, describe y explica la importancia de aplicar el sistema integral de medición de la productividad; también podremos conocer y comprender la percepción de los miembros de la empresa para poder dar alternativas de solución y plantear recomendaciones para mejorar el nivel de productividad de las empresas.

La importancia de la presente investigación radica en el aporte teórico y práctico producto del desarrollo de la presente investigación, el mismo que constituirá un modelo de estrategias de gestión que pueda ser aplicado en empresas similares para la mejora de su productividad y el cumplimiento de sus objetivos y metas.

## 1.5 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación no cuenta con limitaciones o factores adversos al normal desarrollo de las actividades programadas.



## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

##### 2.1.1 ANTECEDENTES INTERNACIONALES

**2.1.1.1. Verni PARRALES RIZZO y Juan Carlos TAMAYO VARGAS, en la investigación titulada “DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD APLICADO A UNA PLANTA PROCESADORA DE ALIMENTOS BALANCEADOS”, tesis para optar el título de magister en gestión de la productividad y la calidad. Guayaquil – Ecuador 2012.<sup>1</sup>**

La presente tesis analiza los factores y variables que afectan la productividad y la calidad de una organización. Para ello analizan los modelos existentes de productividad y calidad que las organizaciones vienen utilizando en el día a día. Se estudia la norma internacional ISO 9001 y se determina su estructura en cuanto a adoptar y mejorar el sistema de gestión de calidad, hasta llegar a la mejora continua del sistema.

---

<sup>1</sup>[https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/24849/1/Tesis\\_MOD%20GEST%20MEJORA%20PRODUCT%20Y%20CALIDAD%20PLANTA%20BALANCEADOS%20J.%20TAMAYO%20-%20V.%20PARRALES.pdf](https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/24849/1/Tesis_MOD%20GEST%20MEJORA%20PRODUCT%20Y%20CALIDAD%20PLANTA%20BALANCEADOS%20J.%20TAMAYO%20-%20V.%20PARRALES.pdf)

Este proyecto sirve para identificar debilidades o fallas del sistema, y poder establecer un modelo de control apropiado para el mejoramiento continuo. Con este fin, la organización se beneficiará en cuanto a incrementar la productividad y mejorar aspectos relacionados con la calidad.

Se propone un modelo de procesos hasta el despliegue de objetivos, y fijarlos a través de indicadores para lograr la mejora de la eficacia y eficiencia del sistema. En la etapa de proceso productivo se incluyen técnicas de control estadístico de proceso, para determinar la variabilidad del sistema y sugerir acciones de mejoras, en este trabajo se resumen un cuadro de indicadores y cuadro de mando operativo para el control de todo el sistema.

El diseño de experimentos ayuda a la eficiencia del sistema en cuanto al uso de recursos al ofrecer alternativas que optimizan la calidad de los productos ofrecidos.

El modelo de gestión propuestos, integra todos los mecanismos de control, sean estos mediante indicadores de desempeño o mediante el control estadístico de procesos, el primero orientado a mejorar la eficacia y eficiencia del sistema, y, el segundo, orientado a mejorar la calidad del producto. Combinados entre sí, resulta una mejora de la calidad, y como consecuencia de una notable mejora de la productividad de la organización.

**2.1.1.2. M. Felisa Latorre Navarro, en la investigación titulada “LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y EL DESEMPEÑO LABORAL”, tesis presentada a la Universidad de Valencia para obtener el grado de Doctor en Psicología Social, Valencia - 2011.<sup>2</sup>**

En este trabajo se estudia la relación entre la gestión de recursos humanos y el desempeño, sin olvidar las características de los empleados, tanto a nivel individual como a nivel organizacional. Por ello

---

<sup>2</sup> <http://roderic.uv.es/handle/10550/24582>

se analizan las diferentes corrientes de la gestión de recursos humanos y la teoría sobre la investigación multinivel. Este trabajo se inspira en diversas teorías clásicas de la psicología del trabajo que lo avalan y ofrece una visión global del funcionamiento de las organizaciones. Pretende analizar la relación entre las prácticas de recursos humanos llevadas a cabo en las organizaciones, y el desempeño de los trabajadores, a través de la medición de las percepciones y expectativas de los empleados sobre su entorno laboral y de su satisfacción laboral.

Además, plantea estudiar dichas relaciones tanto a nivel individual como colectivo (en el conjunto de la organización). Para ello, se ha utilizado una amplia muestra de trabajadores y organizaciones de siete países, y se ha tomado en consideración tanto información procedente de los propios empleados como de los responsables de recursos humanos de las empresas participantes en el estudio.

El sistema de gestión de recursos humanos alineado con la estrategia organizacional, que se diseña en función de la misión de la organización del entorno, desarrolla una práctica de recursos humanos forman el clima organizacional/psicológico y establecen el contrato normativo/psicológico para que los empleados desarrollen una serie de características (actitudes, conductas, habilidades y capacidades) que sean beneficiosas para la organización para el logro de sus objetivos.

**2.1.1.3. Arcángel Eduardo Sánchez Gómez, en la investigación titulada “LA GESTIÓN DE DOCUMENTOS COMO ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EMPRESARIAL”, tesis presentada a la Universidad Central de Venezuela Vice-Rectorado Académico para obtener el Grado de Magister Scientiarum en Política y Gestión de la Innovación Tecnológica. Caracas - 2011.<sup>3</sup>**

Este trabajo de investigación tiene como objetivo diseñar una estrategia

---

<sup>3</sup>[http://www.ciens.ucv.ve/coordad/document/PRESENTACIONES%20Y%20TESIS%20GRADO/TGM\\_AESG\\_2011.pdf](http://www.ciens.ucv.ve/coordad/document/PRESENTACIONES%20Y%20TESIS%20GRADO/TGM_AESG_2011.pdf)

de innovación empresarial en la consolidación de un modelo de sistema de gestión de documentos y archivos, con ese propósito se realizó el planteamiento de la problemática de esta facultad en materia de gestión de documentos, sustentándola en el análisis de desarrollo de la sociedad de información y de cómo sus elementos han influenciado sobre la importancia que actualmente se dan a las organizaciones a la información y a los documentos como insumos estratégicos para la mejora de las actividades, de allí la elaboración de estándares internacionales referidos a la gestión de calidad a través de las normas ISO 9000, y de la gestión de documentos con la norma ISO 15489, que aunados al uso intensivo de tecnologías de información y comunicación han fortalecido la generación de innovaciones, sobre todo de índole empresarial. Al establecer lineamientos y políticas y pautas que inciden directamente sobre todos los procesos de organización en los cuales se produzca un documento, garantizando con ello una mejor utilización de este recurso informativo, estableciendo sistemas que apoyan el mejoramiento de tiempo de búsquedas de información, la compenetración de recurso humano en nuevas formas de trabajo y la garantía de la conservación de aquellos documentos que realmente sean útiles para la organización entre otros aspectos importantes.

**2.1.1.4. Cecilia Martín Sierra, en la investigación titulada, “GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y RETENCIÓN DEL CAPITAL HUMANO ESTRATÉGICO: ANÁLISIS DE SU IMPACTO EN LOS RESULTADOS DE EMPRESAS INNOVADORAS ESPAÑOLAS”, tesis presentada a la Universidad de Valladolid para obtener el Grado de Doctor. Valladolid - 2011.<sup>4</sup>**

Este trabajo se profundiza en el potencial de recursos humanos para retener el capital humano estratégico de la organización como una vía para influir positivamente sobre la capacidad de innovación de la

---

<sup>4</sup> <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/879/1/TESIS127-111207.pdf>

organización, contribuyendo, de este modo, a la mejora de sus resultados organizativos y de su competitividad.

Tomando como base los diversos procesos por lo que la gestión de recursos humanos influye en estos resultados siguen siendo un fenómeno desconocido, tal como señalan algunas revisiones recientes del estado del arte en dirección estratégica de recursos humanos y el rendimiento empresarial sigue acaparando, en gran medida, el interés académico y empresarios de todo el mundo. En ese sentido, la investigación en dirección estratégica de recursos humanos sugiere una serie de etapas o procesos intermedios que influyen sobre los comportamientos y actitudes de los empleados, condicionando los resultados de los empleados tales como (productividad, satisfacción laboral rotación voluntaria, etc.) y con ellos los resultados de la organización.

El propósito fundamental de esta investigación es examinar la contribución de la gestión de recursos humanos a los resultados organizativos, teniendo en cuenta el papel que puede jugar la retención del capital humano vinculado a los empleados valiosos de la organización.

**2.1.1.5. Jaime Moreno Villegas, en la investigación titulada, “DISEÑO DE UN CUADRO DE OBJETIVOS E INDICADORES DE GESTIÓN EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE TRIBOILGAS CÍA.LTDA.” tesis presentada para la obtención de título de Magíster en Dirección Estratégica de Recursos Humanos”. Quito - 2013.<sup>5</sup>**

Este trabajo de investigación se centra en el estudio del cuadro de mando integral, que el uso de este instrumento práctico permite tener una visión general de la organización mediante cinco perspectivas: financiera, proceso interno, cliente, aprendizaje y crecimiento, esta

---

<sup>5</sup> <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/9444>

última está orientada a canalizar las capacidades de los trabajadores. El talento humano debe gestionar herramientas que impulsen el crecimiento de quienes la integren, siendo importante ejercer el rol de dirección y asesoramiento con base a la planificación, organización y control, todo con el fin de promover un mejor desempeño.

El cuadro de mando integral permitió formalizar los subsistemas clave, establecer líneas base, formar un equipo de trabajo, determinar objetivos basados en los objetivos organizacionales, buscando mediante un plan piloto establecer un modelo propio para ejecutar los procesos del área.

Al realizar un análisis en el momento que surja la necesidad de un cambio de administración, con el fin de que la persona que dirija la empresa tenga pleno conocimiento del giro del negocio para luego se pueda formalizar un plan estratégico, que si bien existen objetivos organizacionales intrínsecos es necesario plasmarlos de forma coherente y alineada a la realidad de la empresa.

Se presenta una propuesta tangible de los beneficios que se pueden obtener cuando se emplea recursos en el desarrollo del personal como la capacitación que permitirá un proceso de aprendizaje y mejora de la motivación y satisfacción de los colaboradores.

## **2.1.2. ANTECEDENTES NACIONALES**

**2.1.2.1. Rosibell Ameli Alcántara Mendoza, en la investigación titulada, “ESTRATEGIA INTEGRAL DE GESTIÓN DE PERSONAS Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA DE SEGURIDAD ZEUS SECURITY AND SERVICE S.A.C.”, trabajo de investigación presentada a la “Universidad Nacional de Trujillo”, para optar el título de Licenciada en Administración. Trujillo - 2015.<sup>6</sup>**

---

<sup>6</sup> <https://dspace.unitru.edu.pe/xmlui/handle/UNITRU/956>

Esta investigación tiene como objetivo determinar la relación sinérgica de la estrategia integral de gestión de personas con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa “Zeus Security and Service SAC”. El marco teórico se sustentó en cantera, F. y Gil, F (coord...) (2006), Chiavenato (2008) entre otros.

La estrategia integral de gestión de personas comprende la estrategia empresarial, cultura de empresa y auditoria de personas.

El estudio de la nueva gestión de las personas y de su proceso de gestión de evaluación de desempeño, así como la adecuación de los nuevos tiempos, constituye un gran desafío que las empresas deberían afrontar decididamente en los escenarios de mercados globalizados, si desean ser competitivos y permanecer en ellos. Es por ello que ante nuevas estrategias empresariales se hacen indispensables repensar, diseñar y ejecutar iniciativas en relación a la moderna gestión de personas.

El desempeño laboral de la empresa Zeus es bueno, porque relativamente asisten puntualmente a su puesto de trabajo, cuentan con las capacidades o los conocimientos necesarios para el tipo de trabajo que desempeñan y el rendimiento laboral es positivo.

**2.1.2.2. Alva Zapata José Luis y Juárez Morales Junior Alexander, en la investigación titulada “RELACIÓN ENTRE EL NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL Y EL NIVEL DE PRODUCTIVIDAD DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA CHIMÚ AGROPECUARIA S.A DEL DISTRITO DE TRUJILLO 2014”, trabajo de investigación presentado a la Universidad Privada “Antenor Orrego”, para obtener el título profesional de Licenciado en Administración. Trujillo – 2014.<sup>7</sup>**

Esta investigación establece que la relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad es directa por cuanto

---

<sup>7</sup>[http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/716/1/ALVA\\_JOSE\\_SATISFACCI%C3%93N\\_LABORAL\\_AGROPECUARIA.pdf](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/716/1/ALVA_JOSE_SATISFACCI%C3%93N_LABORAL_AGROPECUARIA.pdf)

existe un nivel medio de satisfacción laboral, lo cual influye un nivel medio de productividad con lo cual queda demostrado que al no haber incentivos ni capacitación, la empresa no proporciona recursos necesarios para lograr una mayor productividad. Existe un nivel medio de satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa “Chimú Agropecuaria S.A” quienes consideran que no son reconocidos por su capacidad y que la relación entre los miembros de la empresa es el más adecuado ya que la empresa los capacita de manera limitada para realizar su trabajo y existe insatisfacción respecto a sus remuneraciones en relación a las responsabilidades asignadas. Las estrategias para mejorar la satisfacción laboral, comprenden incentivos económicos y no económicos, talleres de integración para mejorar el relacionamiento entre los jefes y colaboradores, capacitación para potencializar las habilidades de los colaboradores, comunicación interna de 360°. También se concluyó que existe un nivel medio de productividad, por cuanto no existe una clara orientación a los resultados, el nivel de oportunidad en la entrega de recursos no es la más conveniente y el entrenamiento al personal de la empresa es ineficiente.

**2.1.2.3. Luz Baltazara Ramos Lorenzo y Rosario Elizabeth Albitres Castilla, en la investigación titulada “SISTEMA DE GESTIÓN PARA RESULTADOS EN EL PERÚ”, trabajo de investigación presentada a la “Universidad Nacional de Ingeniería”, para optar el grado de Maestro en Gerencia Pública. Lima – 2010.<sup>8</sup>**

Esta investigación se basa e definir el sistema de gestión para resultados, que se viene aplicando en nuestro país como una herramienta que permita establecer el cumplimiento de los objetivos propuestos, tanto a nivel cualitativo como cuantitativo, presentar diferentes aportes para su mejora continua.

---

<sup>8</sup> <http://cybertesis.uni.edu.pe/handle/uni/216>



El presente estudio llega a concluir que a pesar de haber un buen planteamiento teórico de la gestión por resultados, aún existen dificultades para poder implementar una adecuada gestión por resultados en nuestro país, lo cual está relacionado con: hacer un inadecuado planeamiento público, la poca visibilidad de la puesta en operación de un sistema de monitoreo y evaluación de la gestión pública, la falta de cultura en el enfoque de desempeño institucional basado en los resultados, la baja flexibilidad de las normas y sistemas administrativos y el frágil enlace entre lo estratégico y lo presupuestal. Si bien el presupuesto para resultados se constituye en una importante herramienta para promover la eficiencia en el gasto público, aun no se puede notar resultados dado que su aplicación es aún incipiente. La gestión por resultados en el Perú forma parte de la reorganización global de la administración pública, por lo tanto del proceso de modernización del estado peruano.

**2.1.2.4. Aranda Altamirano Leydi Criss, en la investigación “IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA POTENCIAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA NEGOCIOS VALDIVIESO SAONA S.A.C 2014”, trabajo de investigación presentado a la “Universidad Nacional de Trujillo”, para obtener el título de Licenciado en Administración. Trujillo – 2015.<sup>9</sup>**

La presente investigación se desarrolló con la finalidad de proponer un plan de estrategias motivacionales para potenciar el desempeño laboral del talento humano. Lo que llevo a una conclusión donde las estrategias motivacionales influyen satisfactoriamente a la empresa, en los factores de motivación se encuentra el salario, los beneficios sociales y la seguridad y estabilidad laboral, estos influyen favorablemente en su motivación y se sienten satisfechos. Otro factor

---

<sup>9</sup>[http://dspace.unitru.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/UNITRU/957/arandaaltamirano\\_leydi.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dspace.unitru.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/UNITRU/957/arandaaltamirano_leydi.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

importante es el reconocimiento, las relaciones interpersonales y el que la empresa otorgue los equipos y herramientas oportunas, el talento humano aumentara su desempeño si se aplican estos conceptos. También se descubrió que la motivación y el desempeño laboral del talento humano en la empresa se dan de manera regular.

Lo que llevo a implementar la creación de un equipo de motivación la cual se encargue de motivar el talento humano mejorando las relaciones interpersonales en el área de producción lo cual llevaría a disminuir los conflictos existentes en el área, también implementar un sistema de reconocimiento del desempeño del talento humano para una mejor motivación y poder alcanzar las metas al 100%. Además crear un programa de recreación laboral para que el talento humano no se sienta aburrido ni cansado y de esta manera mejore su rendimiento en la organización y no perjudique el ámbito personal en lo laboral.

**2.1.2.5. Carmen Rosa Cenas Segura, en la investigación titulada “DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LAREDO 2014”, trabajo de investigación presentado a la “Universidad Nacional de Trujillo”, para optar el título de Licenciado en Administración. Trujillo – 2014.<sup>10</sup>**

La presente investigación se elaboró con la finalidad de proponer un modelo de dirección estratégica de recursos humanos, que permita proyectar el impacto en el resultado de la gestión administrativa de la municipalidad. La investigación llego a una conclusión respecto a la dirección estratégica de recursos humanos usado en la entidad, este estrategia se considera deficiente porque el personal de la empresa no conoce la misión y visión de la empresa así como también desconoce las políticas, normas, planes, programas y estrategias usadas por la empresa. Así mismo se analizó los procesos de recompensa dentro de

---

<sup>10</sup> <http://dspace.unitru.edu.pe/xmlui/handle/UNITRU/961>

la institución lo que dio como resultado la falta de identificación del personal con la municipalidad por no contar con un sistema apropiado de recompensas para lograr un mejor desempeño laboral y la identificación de la entidad, se sugiere un sistema de recompensa basada en resultados que sea beneficioso para la empresa como para el talento humano y lograr una satisfacción laboral.

La dirección estratégica de recursos humanos permitirá que la municipalidad distrital de Laredo, logre mejorar la relación existente entre los recursos humanos, la estrategia y la estructura de la municipalidad para una mejora significativa de la gestión administrativa y para que mejore la gestión administrativa hay que tener en cuenta la satisfacción del ciudadano, los procesos internos, el potencial humano y la gestión financiera ya que existe una relación directa entre los cuatro.

### **2.1.3. ANTECEDENTES REGIONALES**

**2.1.3.1. Sandra Sotelo Gugliermينو, en el trabajo de investigación titulado “INFLUENCIA DE LA CAPACITACIÓN EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LA ENTIDAD FINANCIERA: BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ EN EL PERIODO 2014”, presentado a la Universidad Privada “Alas Peruanas”, para optar el Título de Licenciado en Administración. Ica – 2014.<sup>11</sup>**

El presente trabajo tiene como objetivo comprender la importancia que tiene la capacitación laboral para alcanzar el éxito mediante una productividad deseada, desempeñando una función central en el cumplir con las metas y objetivos planteados para alcanzar los índices de productividad y convertirse en una columna de apoyo en el desarrollo y la aplicación de estrategias. De acuerdo al análisis en la empresa no existe una influencia significativa entre la capacitación y la productividad, además de ello no existe un programa estructurado de

---

<sup>11</sup> Biblioteca de la Universidad Alas Peruanas Filial ICA

capacitación que responda a las necesidades reales de los colaboradores que desempeñan su labor día a día. Este análisis da a conocer que lo que afecta a la productividad son aspectos endógenos por ello la gerencia de recursos humanos debe de implementar un programa de capacitación orientados a mejorar los conocimientos, habilidades y cambio de aptitudes que se requieren para cumplir con los objetivos de la organización, mejorando la satisfacción de los clientes de la entidad. También es importante mejorar la evaluación de recursos humanos así como las tareas y operaciones para ello se tiene que elaborar diagnósticos de cuáles son las verdaderas necesidades de capacitación con el propósito de conocer aspectos específicos las prioridades y profundidad de los temas a tratar.

**2.1.3.2. Ivan Jesús Herrera Medina, en la investigación titulada “FACTORES MOTIVACIONALES Y PRODUCTIVIDAD EN LA ENTIDAD FINANCIERA BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ EN LA CIUDAD DE ICA EN EL PERIODO 2014”, trabajo de investigación presentado a la Universidad Privada “Alas Peruanas”. Ica – 2014.<sup>12</sup>**

El presente trabajo tiene como finalidad resaltar la importancia de la motivación de las personas que trabajan en una organización y del rendimiento tanto en calidad como en cantidad. Así como también considerar la implementación de las técnicas motivacionales en cada área de la empresa desde la gerencia hasta el área de limpieza y seguridad, debido a que si un área no funciona de forma adecuada no se siente comprometida con su labor, puede llegar a afectar el clima laboral y el sentimiento de identificación con la empresa de manera que pueda dar como resultado la disminución de la productividad en la institución. También explica la importancia de la motivación personal en la entidad financiera porque estos factores muestran un mejor rendimiento cuando se reconoce su labor, así como un mejor desempeño cuando hay comunicación y apoyo por parte de los

---

<sup>12</sup> Biblioteca de la Universidad Alas Peruanas Filial ICA

miembros haciéndolos sentir parte de la institución sintiéndose identificados con la empresa, la autonomía permite al trabajador desenvolverse de mejor manera de acuerdo a sus conocimientos y experiencia que tenga el empleado y la confianza que genera a la empresa es importante. Por ello es importante utilizar adecuadamente las herramientas motivacionales como liderazgo, coaching, integración de equipos, participación del trabajador, proporcionándole todo el apoyo requerido donde incluye la capacitación para un mejor desenvolvimiento.

**2.1.3.3. Basilio Gardena Garay, en el trabajo de investigación titulado “EL EMPOWERMENT COMO TÉCNICA ADMINISTRATIVA Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LOS EMPLEADOS DE LA CAJA RURAL SEÑOR DE LUREN EN LA CIUDAD DE ICA EN EL PERIODO 2013”, trabajo de investigación presentado a la Universidad Privada “Alas Peruanas”. Ica – 2014.<sup>13</sup>**

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo demostrar la importancia de los factores asociados al empowerment y cómo influyen en la productividad de la entidad financiera. Los empleados ya no dependen de la disposición de un jefe o supervisor para realizar sus labores. Ahora estos son los responsables de sus propias acciones, trabajan en equipo y son piezas importantes en el modelo de la empresa. Mediante ello se determina la relación directa entre el empowerment como técnica administrativa y la productividad de los empleados en la caja rural “Señor de Luren”, se concluye que existe relación entre el grado de responsabilidad de los empleados y la productividad de la institución financiera, los empleados se sienten comprometidos y desean seguir trabajando en la institución. Además de ello existe un buen clima organizacional, un conocimiento de los objetivos organizacionales, bienestar y compromiso de los trabajadores, alto nivel de motivación y un alto grado de rotación de

---

<sup>13</sup> Biblioteca de la Universidad Alas Peruanas Filial ICA

personal.

Es por ello que es conveniente implementar un programa de empowerment estratégico para las distintas áreas de la organización con el propósito de hacer más eficiente el servicio de la institución, implementando estrategias a largo plazo, con la conformación de equipos de trabajo que estén capacitados y facultados para la toma de decisiones.

## 2.2 BASES TEÓRICAS

### **2.2.1 Estrategias:**

Las estrategias son la determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa, a largo plazo; implica el diseño de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar dichos objetivos y metas. Las estrategias cobran especial importancia cada vez que la persona o la organización requieran emplear medios y/o recursos para lograr un fin determinado. Porque los recursos son siempre limitados, es crucial optimizarlos y la estrategia permite aquello. Para optimizarlos debemos tener claro cuáles serán las acciones que deberemos ejecutar para lograr los fines que nos hemos planteado y, en torno de esas acciones, ordenar los recursos disponibles.

#### **2.2.1.1. Actividades que involucra las estrategias:**

**2.2.1.1.1. Definir fines, objetivos y priorizarlos en el tiempo;** Ello significa que muchas veces habrá que definir objetivos de largo, mediano y corto plazo. En este momento del proceso podemos integrar, también, el concepto de visión, muy utilizado en la Planificación Estratégica. Visión es el escenario al cual uno desea llegar al final del proceso. Y en ese escenario se identifican, ordenan y priorizan los objetivos. Es útil en este punto recordar la visión que estableció en los años 80, Bill Gates para su empresa: "Ver un ordenador personal en cada mesa, un ordenador que él hubiera producido". Los objetivos, para ser efectivos, deben cumplir algunos requisitos:

- a) Ser claros, sin elemento que les proporcionen ambigüedad.
- b) Fáciles de recordar e integrar como algo con lo que uno pueda comprometerse
- c) Incluir aspiraciones que sean realistas
- d) Estar alineados con los valores y cultura que se definan adecuadas para la organización.

**2.2.1.1.2.** Transformar esos objetivos en **metas** de manera que su logro sea medible y, en lo posible, cuantificable. Una Meta es un objetivo al cual se le ha definido el tiempo en el cual se desea alcanzar y las condiciones de satisfacción bajo las cuales se considerará lograda. Cuantificar esas condiciones ayuda a hacer un seguimiento riguroso al proceso que estamos implementando.

**2.2.1.1.3.** Diseñar pautas o guías de acción que orienten a todos quienes están involucrados en el logro de los objetivos, de manera que su comportamiento tenga coherencia. Es lo que se conoce como **políticas**. Si cada actor involucrado en la búsqueda de los objetivos realiza sus funciones a su manera, sin considerar la forma en que lo harán los demás, se generará una situación de desorden que, aun cuando siendo formal (suponiendo que en el fondo todos apuntan su conducta hacia los mismos objetivos, a la larga puede conducir a desvirtuar el logro de los objetivos. Forma y contenido se condicionan mutuamente. De allí la importancia estratégica de las políticas. Ellas ordenan las acciones de quienes trabajan para lograr objetivos comunes.

**2.2.1.1.4.** Identificar **medios y recursos medios y recursos** - entre ellos, capacidades humanas- para lograr esos fines. Decíamos que los recursos son siempre escasos. Ello obliga a priorizar. Por lo tanto, una vez identificados los recursos con que contamos para alcanzar los objetivos, lo normal es que tengamos que priorizar las acciones para que los recursos alcancen.

**2.2.1.1.5.** Diseñar el **conjunto de acciones** necesarias para lograr esos fines, ordenando dichas acciones en el tiempo, a través de **programas de acción y planes operativos** que les den coherencia y consistencia. Cada programa de acción deberá responder a metas, estableciendo el plazo para lograrlas y los niveles de satisfacción que definimos como suficientes.

**2.2.1.2. Ventajas** de las estrategias:

**2.2.1.2.1.** Contar con una estrategia nos permitirá, asegurarnos que las decisiones que se tomen hoy darán **respuesta a nuestros intereses de largo plazo**.

Sin una estrategia, las decisiones tomadas hoy podrían tener un impacto negativo en los resultados futuros.

**2.2.1.2.2. Nos permite definir objetivos factibles.** Al incorporar en nuestras decisiones la realidad, el entorno, el contexto, en el cual desarrollamos nuestro quehacer nos estamos obligando a identificar limitaciones, fuerzas adversas, peligros y debilidades que puedan impedir el logro de nuestros objetivos. Cuando identificamos una limitación nos obligamos a optar entre dos alternativas: o acomodar nuestros objetivos o buscar caminos para hacer frente a esas limitaciones.

**2.2.1.2.3.** Contar con una estrategia permitirá **optimizar los recursos**, porque nos permitirá priorizar.

**2.2.1.2.4.** Contar con una estrategia, nos permitirá asegurarnos que cada acción que se programe y realice apuntará a los fines que nos hemos propuesto, evitando desviaciones inútiles y, con ello, **evitando perder recursos, tiempo y energía**.

**2.2.1.3** Elementos que definen una estrategia:

- Debe permitirnos alcanzar los objetivos de largo plazo que nos hemos planteado, optimizando los recursos y el tiempo.



- Debe dar cuenta de una buena conexión entre la organización en la cual actuamos y su entorno para asegurarnos de que nos estamos planteando objetivos alcanzables.
- Debe ser capaz de sustentar guías de acción, políticas coherentes y consistentes con la realidad organizacional y con el entorno.
- Debe contener los elementos necesarios para que las personas se motiven y se involucren con esos objetivos y hagan suyas las políticas.
- Debe ser sostenible en el tiempo. A diferencia de la táctica, una estrategia debe dar un mínimo de estabilidad a las políticas.
- Debe ser dinámica, flexible y capaz de adaptarse a las situaciones cambiantes. Si contiene en sí misma esos elementos de flexibilidad puede adaptarse a los cambios del entorno y, con ello, ser sostenible en el tiempo.

### **2.2.2. Integración de personal**

La integración de personal es cubrir y mantener cubiertos los cargos en la estructura de la organización. Esto se hace al identificar las necesidades de la fuerza de trabajo, ubicar los talentos disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras profesionales, compensar y capacitar, o desarrollar de otra forma a los candidatos y ocupantes actuales de los puestos para que cumplan sus tareas con efectividad, eficiencia y, por lo tanto, eficacia. Está claro que la integración de personal debe estar ligada a organizar, es decir, al establecimiento de estructuras intencionales de funciones y cargos.

La integración de personal es considerada como una función gerencial independiente por varios motivos:

- La integración de los puestos organizacionales supone conocimientos y enfoques que los gerentes en ejercicio no siempre reconocen, ya que a menudo piensan que organizar es solo establecer una estructura de funciones y, por lo tanto, prestan poca atención a cubrirlos.

- Colocar a la integración de personal como una función separada facilita el dar una mayor importancia al elemento humano en la selección, la evaluación, la planeación de la carrera profesional del personal y el desarrollo de los gerentes.
- En el área de la integración de personal se ha desarrollado un importante conjunto de conocimientos y experiencias.
- A menudo los gerentes ignoran el hecho de que asignar el personal es su responsabilidad, no del departamento del recursos humanos; es cierto que este último aporta asistencia valiosa pero es tarea de aquellos cubrir los cargos de su organización y mantenerlos cubiertos con personal calificado.

La integración de personal afecta la dirección y el control; por ejemplo, los gerentes bien capacitados crean un ambiente donde las personas, al trabajar en grupos pueden lograr objetivos de la empresa y al mismo tiempo lograr sus metas personales, en otras palabras la integración de personal en otras palabras: la integración de personal apropiada facilita la dirección. De igual modo seleccionar gerentes de calidad afectan al control, por ejemplo, al prevenir que muchas variaciones indeseables se conviertan en problemas importantes.

La integración de personal requiere un enfoque de sistema abierto, que se realiza dentro de la empresa y a su vez está ligado al ambiente externo. Por tanto debe tomarse en cuenta los factores internos de la compañía; es evidente que sin compensaciones adecuadas es imposible atraer y conservar gerentes de calidad. Tampoco debe ignorarse el ambiente externo: la alta tecnología exige gerentes bien capacitados, con buena preparación académica y muy capaz; la incapacidad de cubrir la demanda de esos gerentes puede impedir que la empresa crezca a la tasa deseada.

La moderna gestión de personas se basa en tres aspectos fundamentales<sup>14</sup>:

- Las personas como seres humanos: dotados de personalidad propia,

---

<sup>14</sup> Ob. Cit. CHIAVENATO, I Administración de Recursos Humanos. Pág. 321-329

profundamente diferentes entre sí, con una historia personal particular y diferenciada, poseedores de conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables a la adecuada gestión de los recursos organizacionales. Personas como personas y no como meros recursos de la organización.

- Las personas como activadores inteligentes de recursos organizacionales: como elementos impulsores de la organización y capaces de dotar de inteligencia, talento y aprendizaje indispensables a su constante renovación y competitividad en un mundo de cambios y retos. Las personas como fuente de impulso propio que dinamizan la organización y no como agentes pasivos, inertes y estáticos.
- Las personas como socios de la organización: capaces de conducir a la excelencia y al éxito. Como socios, las personas hacen inversiones en la organización como esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc. en la expectativa de obtener retornos de estas inversiones como salarios, incentivos financieros, desarrollo profesional, carrera, etc.

### **2.2.3. La Cultura De La Gestión De Recursos Humanos**

La relación que se puede establecer entre la gestión de la cultura organizacional y la Gestión de Recursos Humanos es vital para poder proyectar las líneas generales de un modelo de gestión cultural del factor humano en la empresa. El estudio de esta relación se produce en el contexto de un marco de análisis que plantea que las personas “constituyen culturalmente un activo muy importante para el desarrollo de cualquier organización”.

En este sentido se plantea una visión no instrumentalista del factor humano; es decir, que las personas, además de ejecutar una práctica, también participan en su diseño y la interpretan. A partir de esta visión, el análisis de los recursos humanos puede recuperar el protagonismo del individuo que define, decide y ejecuta la actividad.

El comportamiento del hombre, es difícil de comprender con el trabajo a realizar ya que limitan su función a un factor de producción o servicios, que como tal puede ser orientado por normas elaboradas en función a los procesos establecidos. Toda persona, además de ejecutar y participar en procesos, funciones específicos, también son capaces de interpretar aspectos relacionados con sus actividades, tanto para él como para los demás, lo que conlleva a poder tomar en cuenta dichas interpretaciones en beneficio de la empresa y del colaborador.

El factor humano es un elemento básico y estratégico de la práctica gerencial empresarial. Es básico porque de su administración eficiente depende la correcta ejecución humana de los planes elaborados. Es estratégico porque los cambios organizativos no se pueden realizar, lógicamente, sin el concurso de las personas que los tienen que ejecutar.

En este aspecto, la gestión de recursos humanos se basa en la gestión del cambio, para obtener el compromiso de los trabajadores con el cumplimiento de la misión, la visión y los objetivos de la empresa, lo que lleva a que la práctica de la gestión de los recursos humanos se dirija a tres elementos fundamentales:

En primer lugar, a la persona. La persona es un “recurso” de la empresa, con capacidad para interpretar, decidir y buscar su propia satisfacción.

En segundo lugar a las condiciones de trabajo y compensación. La contribución que las personas tienen que ejecutarse y en correspondencia con su desempeño así será la recompensa a su trabajo. En este sentido la gestión de recursos humanos es una función que mira en dos direcciones:

1. Busca relacionar a las personas con los distintos puestos y las necesidades de trabajo que los mismos exigen.

2. Procura relacionar las personas según criterios de competencia y también de motivación. Aquí intervienen las condiciones de compensación. Se afirma que la práctica de asignación (cubrir vacantes de puestos) e integración de personal (aceptar a las personas en los puestos), se trata de una herramienta

para relacionar a las personas con los esquemas y objetivos de trabajo. Por esa razón, la Gestión de Recursos Humanos es una función estratégica: su misión es situar personas competentes y motivadas en el tiempo y lugar necesarios.

En tercer lugar al sistema de gestión de recursos humanos de la empresa (SGRH). La gestión de recursos humanos moderna se realiza según sistemas que, para un funcionamiento eficaz, tienen que estar sometidos a prácticas y criterios de control de sus resultados y a la actualización de las técnicas utilizadas.

La función de RRHH es una forma de tratar el talento humano de la empresa y como tal, se labora para obtener y desarrollar los recursos humanos, según las necesidades técnicas y sociales de funcionamiento. O sea, la función de RRHH tiene la misión de asignar e integrar el talento humano en los esquemas culturales de la división organizativa de la empresa.

El Sistema de Gestión De Recursos Humanos para la empresa debe tener una serie de atributos que posibiliten la realización eficaz del trabajo, estos se clasifican en relación con la calificación requerida para la realización del trabajo; se considera que este atributo es decisivo, pero en el caso de los trabajadores debe tener un complemento adicional que es la motivación. Además, se requiere que la persona tenga capacidad de adaptación a situaciones cambiantes o innovadoras y por ello constituye, asimismo, un factor de primera magnitud la adaptabilidad. Partiendo de la esencia del trabajo, en el nuevo siglo donde la tendencia es que el trabajador se vincula a la empresa física y emocionalmente, las empresas tienen que asumir la formación inicial de su personal y su adecuación concreta a la actividad que realizan, la cultura y los valores propios de la organización.

Es necesario diseñar un Sistema de Gestión de Recursos Humanos para la empresa (SGRHE) capaz de gerenciar integralmente las actividades relacionadas con los directivos, los técnicos y trabajadores.

Tal propósito tiene que lograrse como resultado de un enfoque sistémico y en coordinación con todos los factores que intervienen en asegurar una

verdadera Gestión de Recursos Humanos. En la tarea deben intervenir especialistas altamente calificados y entrenados en esta temática, junto a los directivos y especialistas de la empresa.

El Sistema de Gestión de Recursos Humanos posibilita las bases organizativas para el perfeccionamiento de la administración empresarial, siempre que responda a las realidades y necesidades de la empresa en cada aspecto específico y constituye la base metodológica del perfeccionamiento de la política laboral y de la Gestión de Recursos Humanos que debe desarrollar toda organización que aspire a ser competitiva en el nuevo milenio.

El Sistema de Gestión de Recursos Humanos Empresarial, propone lo que tradicionalmente se gerencia por separado (en áreas como personal, capacitación, controles de personal, administración de salarios, higiene y seguridad del trabajo, etc.), en un sistema donde el centro es el hombre y donde los planes y las acciones interactúan entre sí y con el resto de los sistemas de administración de la empresa.

La importancia del Sistema de Gestión de Recursos Humanos está dada en que por las características propias del mundo actual, los recursos humanos constituyen el componente esencial para el logro de la calidad y competitividad requerida por la empresa moderna y esto es posible sólo mediante la profesionalidad del personal y de la Gestión de Recursos Humanos.

Es muy importante tener presente que la Gestión de Recursos Humanos, implica el manejo del recurso máspreciado de una empresa y como sistema su gestión no es responsabilidad exclusiva de una unidad organizativa especializada, sino en primer lugar implica a los administradores a todos los niveles.

Objetivos del sistema de gestión de recursos humanos en la empresa (Sistema de Gestión de Recursos Humanos):

1. Garantizar la excelencia en el proceso de producción y/o servicio como factor esencial del desarrollo de la actividad empresarial, mediante el empleo de administradores y trabajadores Idóneos y debidamente calificados.
2. Garantizar la elaboración y puesta en práctica de las políticas de recursos humanos de la empresa.
3. Diagnosticar los cambios organizativos y estructurales que se requieran en la empresa y contribuir a perfeccionar los métodos y estilos de administración en función de propiciar una mayor participación, compromiso, espíritu creativo y motivación de todos los dirigentes y trabajadores para la formación de una cultura organizacional propia de la empresa.
4. Preparar a la empresa para que sea capaz de reaccionar con rapidez y eficiencia ante los cambios del entorno y las demandas cuantitativas y cualitativas de recursos humanos.
5. Ejecutar de forma integral y ordenada todo el trabajo de ingreso, permanencia y egreso de los directivos, técnicos y trabajadores de la empresa sobre bases normativas, organizativas y de procedimientos científicamente fundamentados.

#### **2.2.4. Generación de ventaja competitiva por la Dirección de Recursos Humanos mediante la actuación sobre el entorno específico de la empresa**

La Dirección de Recursos Humanos no sólo puede generar ventaja competitiva para la organización actuando dentro de la empresa, sino también ejerciendo su función fuera de la misma.

La DRH de la empresa puede contribuir a incrementar la eficiencia, a disminuir costes, a aumentar la capacidad de diferenciación (la calidad por ejemplo) o de innovación de proveedores, competidores, distribuidores o clientes de la empresa, actuando sobre los recursos humanos de los mismos.

Esta influencia la puede realizar directamente, por ejemplo mediante acciones de formación, colaboración en procesos de selección o traslados

de personal, o indirectamente, mediante la transmisión de información sobre prácticas de gestión de recursos humanos y realización de labores de asesoramiento (sistemas de incentivos, de organización del trabajo, etc.).

De esta manera se actúa sobre la cadena de valor de elementos del entorno, mejorándolas, dándoles más competitividad y posibilidad de margen, y esto beneficia a la empresa.

### **2.2.5. La productividad**

La productividad, se ve inmersa en toda la organización, no solo es cuestión de una sola área sino que está relacionada en cada proceso. Para determinar la productividad en la empresa hay que estudiar y analizar ciertos puntos que normalmente se evitan o no se estudian profundamente, uno de esos puntos importantes es el muda, un término japonés, que significa tiempo perdido. Este existe en las todas organizaciones pero no son apreciados a simple vista o no nos queremos dar cuenta.

La productividad, es la producción bienes o servicios con los mejores estándares de eficiencia, eficacia y economía. La organización va a obtener mayor productividad cuando disponga de una organización, administración, dirección y control adecuados.

La productividad, es la combinación de la eficacia y la eficiencia, ya que la eficacia está relacionada con el desempeño y la eficiencia con la utilización de los recursos. Esto se puede representar de la forma siguiente:

Productividad = Efectividad / eficiencia.

El camino para que la entidad pueda crecer y aumentar su credibilidad social es aumentando su productividad y el instrumento fundamental que origina una mayor productividad es mediante la aplicación de acciones de control efectivas y de total provecho para el logro de los objetivos institucionales.



La principal responsabilidad de un gerente o su supervisor, es desarrollar y reforzar los talentos y capacidades de las personas que tiene a su cargo. A medida que los individuos crecen, también lo hará la organización en la que trabajan, y por ende aumentarán las utilidades de esta.

Otro aspecto importante que se tiene que tener en cuenta es saber la diferencia entre productividad y actividad, muchas veces confundimos los términos y esto lleva como consecuencia a decir que una persona está haciendo muchas cosas durante el transcurso de su horario laboral, pero realmente no sabemos, si está siendo productivo, si cumple con las funciones establecidas o solo está haciendo una tarea que no genera productividad a la organización.

La actividad es un indicador empresarial que representa en términos generales el tiempo diario que transcurre desde el momento en que la persona empieza a trabajar hasta el momento en que finaliza su trabajo. En definitiva, por actividad entendemos todas las horas que una persona está trabajando, lo que no tiene por qué coincidir con el horario laboral.

Llegados a este punto es necesario introducir este otro término, horario laboral, que no es sino el tiempo que transcurre desde que una persona entra en la empresa, hasta que sale de la empresa.

En realidad no es un indicador, sino simplemente un parámetro que la empresa establece en cada caso y que tiene la cualidad de permanecer siempre invariable, por lo que puede servir para comparar los resultados que reflejan los indicadores que vamos a medir.

En este sentido, la diferencia de tiempo entre horario laboral y actividad serían las pausas que hace la persona, es decir, el tiempo que, pese a encontrarse físicamente dentro de la empresa, no se está dedicando a actividades productivas para la misma.

### **2.2.6. La Eficiencia:**

Es la relación entre costos y beneficios enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera de hacer o ejecutar las tareas (métodos), con el fin de que los recursos (personas, vehículos, suministros diversos y otros) se utilicen del modo más racional posible. La racionalidad implica adecuar los medios utilizados a los fines y objetivos que se deseen alcanzar, esto significa eficiencia, lo que lleva a concluir que la entidad va a ser racional si escoge los medios más eficientes para lograr los objetivos deseados, teniendo en cuenta que los objetivos que se consideran son los organizacionales y no los individuales. La racionalidad se logra mediante, normas y reglamentos que rigen el comportamiento de los componentes en busca de la eficiencia. La eficiencia busca utilizar los medios, métodos y procedimientos más adecuados y debidamente planeados y organizados para asegurar un óptimo empleo de los recursos disponibles. La eficiencia no se preocupa por los fines, como si lo hace la eficacia, si no por los medios. La eficiencia, se puede medir por la cantidad de recursos utilizados. La eficiencia aumenta a medida que decrecen los costos y los recursos utilizados. Se relaciona con la utilización de los recursos para obtener las metas, objetivos específicos, objetivos generales y la misión institucional. En una coyuntura competitiva, donde el usuario siempre tiene la razón.

La Efectividad, es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, se vincula con la productividad porque se hace énfasis en el cumplimiento de metas, pero no considera el uso de los recursos.

### **2.2.7. La Eficacia:**

Se refiere al grado en el cual la entidad logra sus objetivos y metas u otros beneficios que pretendía alcanzar.

Criterio que aplicado a la empresa privada determina si el funcionamiento y rendimiento de ésta, asegura el debido y oportuno cumplimiento de las políticas y metas, que cualitativamente se establece en el Plan Estratégico.

La eficacia de las organizaciones se mide por la congruencia entre los objetivos de la organización y los resultados observados. La medición es importante para decidir el grado de congruencia entre los objetivos y los resultados. La eficacia, es el impacto que el producto o servicio que se presta, tiene sobre los clientes de una organización.

La Efectividad, es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, se vincula con la productividad porque se hace énfasis en el cumplimiento de metas, pero no considera el uso de los recursos.

Estas definiciones describen la productividad en una organización como el resultado de ser eficaz, efectivo y eficiente.

Cuando en una organización todas las personas, indistintamente del nivel o proceso al que pertenecen conocen el significado de la productividad, entonces, se entienden, se comparten y se ponen en práctica las acciones o lineamientos a seguir, con menor resistencia.

La productividad laboral puede definirse, alternativamente, mediante una de las siguientes formas:

Producción por Trabajador =  $\text{Producción Total} \div \text{Empleo Total}$

Producción por Hora-Hombre Trabajada =  $\text{Producción Total} \div \text{Horas Trabajadas}$

También debe considerarse que existen otros factores que inciden en la productividad laboral, tales como las actitudes sociales, la ética de trabajo, sindicación, la capacitación del personal, infraestructura y clima organizacional, entre otros; sin embargo, las estadísticas oficiales no miden estos aspectos.

Consideramos la siguiente definición cronológica de la Productividad:

AUTOR	AÑO	DEFINICIÓN
Quesnay	1766	La palabra productividad aparece por primera vez.
Litré	1883	Facultad de producir
Early	1900	Relación entre producción y los medios empleados para lograrlo
Oeec	1950	Cociente que se obtiene al dividir la producción por uno de los actores de producción.
Davis	1955	Cambio en los productos por los recursos gastados.
Fabricant	1962	Siempre una relación entre la producción y los insumos.
Kendrick Y Creamer	1965	Definiciones funcionales para la productividad de factor total y total.
Siegel	1976	Una familia de razones
Sumanth	1979	Productividad total, la razón de producción tangible entre insumos tangibles.
Kasukiyo Kurosawa	1983	Es el resultado final de un complejo proceso social, compuesto por ciencia, investigación y desarrollo, educación, tecnología, dirección de empresa, medios de producción y organización de trabajadores.
Joseph Prokopenko	1987	Es la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla.”
Ernesto Mercado	1998	La productividad es el producto final del esfuerzo y combinación de todos los recursos humanos, materiales y financieros que integran una empresa.
Humberto Gutiérrez	2006	La productividad tiene que ver con los resultados que se obtienen en un proceso, por lo que incrementar la productividad es lograr mejores resultados considerando los recursos empleados para generarlos.
Lucey	2007	La productividad es una expresión de cuán eficientemente los bienes y servicios están siendo producidos. Es por eso que la productividad se expresa en unidades físicas o económicas, en las cantidades o los valores (dinero).

TABLA N° 1. Definición cronológica de la Productividad.

La revisión de las distintas definiciones, permiten asumir la Productividad en esta investigación, como la integración de las variables gente, tecnología y dinero con el fin de generar bienes y servicios, que sean beneficiosos para todos los actores involucrados (empresa, trabajadores, clientes y sociedad), resaltando así la importancia de lo social, para lo cual es necesario que las personas tengan conciencia de la importancia de la productividad para mejorar la calidad de vida y la organización por su parte, valorar el rol insustituible de la gente para lograr incrementos en la productividad.

Cuando se enfatiza en que la productividad es “hacer más con menos” o una “relación entre las salidas y las entradas”, generalmente se asume el término como sinónimo de eficiencia, eficacia o efectividad organizacional, por lo que es necesario definir estos términos, que son los más utilizados para evaluar

el desempeño de un sistema y que están relacionados con la productividad, pero que no son sinónimos.

### **2.2.8 Proceso y Sistema Productivo en la Construcción**

La construcción de una obra es básicamente un sistema productivo y por esta razón, debe ser administrado. Para que los “inputs” sean transformados en los productos de la construcción, que son las obras terminadas, es necesario planear, coordinar, dirigir, organizar y controlar las actividades del proceso de elaboración de una obra. De la misma manera, se han identificado varios niveles del proceso y sistema productivo de la construcción:

- Gerente del proyecto
- Administrador de la obra
- Jefes de obra

A nivel operacional, el énfasis se concentra en los capataces y los jefes de obra quienes pueden llegar a afectar el proceso productivo de manera considerable.

Se ha hablado de proceso y sistema productivo en la construcción de una obra.

Sin embargo, es pertinente comprender primero en que consiste un sistema y el enfoque de sistemas en las organizaciones y proyectos. La teoría de sistemas provee un modelo de organización haciendo referencia a la estructura y a las relaciones o interdependencia entre las diferentes partes de la organización o proyecto. Un enfoque sistémico representa la idea de que las organizaciones se componen de partes y que esas partes interactúan entre si

para alcanzar las metas organizativas<sup>15</sup>. Por ejemplo, un proyecto de construcción debe abastecerse de materiales, mano de obra y todos los

---

<sup>15</sup> HODGE, BJ y ANTHONY, William P. y GALES, Lawrence M. Teoría de la organización Un enfoque estratégico. Madrid; Pearson Educación, S.A., 2003 p. 14

componentes a tener en cuenta para producir una obra. Igualmente, debe haber un adecuado proceso de selección, capacitación y desarrollo del talento humano para que la industria de la construcción no este a la saga del resto de las industrias.

Indudablemente, vale la pena revisar los conceptos de holismo y sinergia, los cuales caracterizan a cualquier sistema productivo como el de la construcción:

**Holismo:** significa considerar a un sistema como un todo en funcionamiento y los cambios producidos en cualquier parte de un sistema es probable que afecten a todo el sistema.

Para la administración de un proyecto u obra de construcción el término holismo toma especial importancia puesto que debe haber una preocupación de examinar el impacto global de las decisiones en toda la organización o sistema, antes de tomarlas. Una de las condiciones que se debe evitar en todo proceso productivo es la sub-optimización del sistema, que resulta cuando la optimización extrema de uno de sus componentes, resulta en un comportamiento deficiente del conjunto.

**Sinergia:** hace referencia al efecto interactivo de las partes del sistema en funcionamiento conjunto. “La suma de interacción de las partes de una organización en funcionamiento conjunto es mayor que el efecto de las partes trabajando por separado, es decir,  $2+2=5$ . Evidentemente que si cada parte realiza su papel, se observara una mejoría en rendimiento de las demás. Una organización o proyecto es más que la suma de las partes y por eso, solo a través de una interacción coordinada se podrá alcanzar las metas y objetivos.

Hay sistemas abiertos y cerrados. Un sistema cerrado es aquel que no recibe energía ni recursos externos, es decir, no interactúa con su entorno. Por otro lado, los **sistemas abiertos** reconocen que las organizaciones o proyectos, como los de construcción, deben recibir energía o recursos (inputs) del entorno externo en forma de recursos productivos. De la misma manera, los

outputs son vendidos a los usuarios o clientes quienes son externos a la organización o proyecto.

Adicionalmente, la venta de los productos del proceso productivo genera un flujo de efectivo que proporciona energía adicional al sistema.

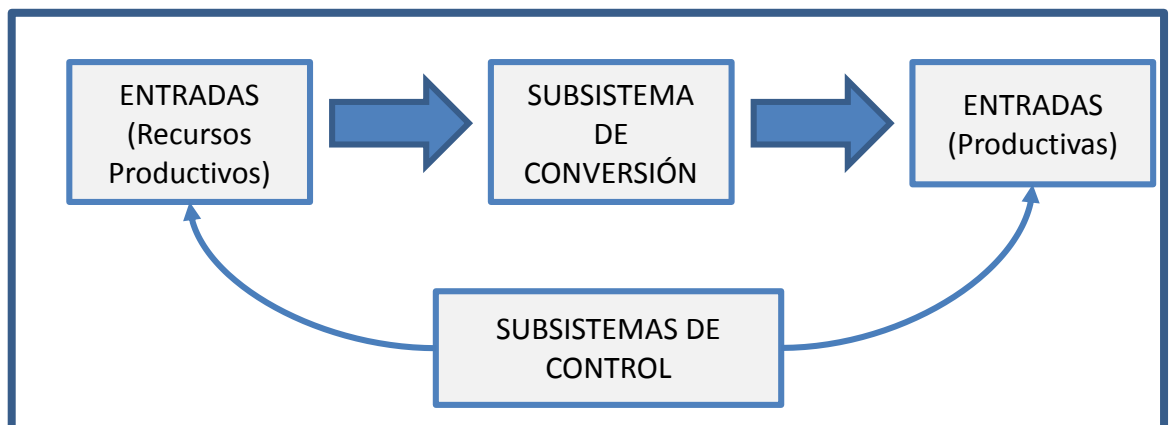
Como se mencionó anteriormente, un sistema productivo, tiene la finalidad de convertir un conjunto de inputs o recursos productivos, en un conjunto de resultados o productos deseados. Básicamente, se identifican dos componentes:

1. **Subsistema de conversión:** Es el sistema que transforma el flujo de recursos en resultados.

2. **Subsistema de control:** Es el sistema que efectúa un seguimiento de la conversión, para tomar acciones correctivas en caso necesario.

Es imperativa la eficiente administración al sistema productivo de un proyecto de construcción para lograr una alta productividad y calidad.

Sistema de Producción:



Al hablar del cumplimiento de las metas y objetivos en un proyecto, los términos de eficiencia y eficacia están íntimamente asociados. Una organización o proyecto es eficaz siempre y cuando cumpla una finalidad y logra sus metas. Por otro lado, la eficiencia es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos, es decir, el uso eficiente de estos.

Es imposible hablar de uno de los términos sin hacer referencia al otro. Un proyecto de una obra de construcción puede ser eficaz al conseguir sus metas y objetivos como entregar una edificación de vivienda a los usuarios. Sin embargo, se debe tener en cuenta la manera en que se realizó la obra, y esto es, la manera como se usaron los recursos productivos (inputs) para llegar al resultado o producto final. Puede que se haya entregado la edificación pero con un alto sobre costo debido al uso ineficiente de los materiales los cuales puedan haber sido desperdiciados o necesitando más materiales de lo necesario. Desde este punto de vista, un proyecto u organización es eficaz en la medida que maximice su output respecto a los costos del input y a los costos de transformación de los recursos productivos en los productos (subsistema de conversión).

#### **2.2.9. Características productivas de la Industria de la Construcción.**

La construcción es una industria que posee algunas características especiales y únicas en su clase que explican, en parte, las razones por las cuales tiene tantos problemas de desarrollo:

- Curva de aprendizaje limitada: Existe limitación en la capacidad de aprendizaje de las empresas constructoras puesto que las obras son ejecutadas con enfoque de proyectos, cuya duración es limitada, donde hay continua movilización de personal y creación y posterior disolución de las organizaciones que ejecutan estos proyectos.
- Sensibilidad al clima: A diferencia de otras industrias, la construcción se ve afectada directamente por las condiciones del entorno, en este caso, las climáticas dada la naturaleza de la ejecución de las obras de los proyectos que son efectuadas al aire libre.
- Presión: La construcción se caracteriza por ser una actividad que trabaja contra el tiempo y bajo fuertes presiones para cumplir con plazos lo cual



limita los esfuerzos por planificar y organizar mejor y la hace propensa a errores.

- Incentivos negativos: En los proyectos de construcción, se trabaja por lo general, de forma desintegrada lo que propicia intereses generales diferentes e incentivos negativos para los constructores. Los patrocinadores de los proyectos en ocasiones no muestran gran interés por contratar empresas constructoras con buenos estándares de calidad; no se permite la presentación de mejores diseños y los esquemas de contratación asignan todo el riesgo a los contratistas. En fin, la fragmentación propia de la industria no permite la innovación en las ideas y hay evidencia de gran resistencia al cambio. Además, en cuanto a la demanda de soluciones de vivienda, las personas desconocen la calidad de los productos de construcción y no saben diferenciar a los mejores productores donde puedan llegar a preferir a unos sobre otros. Lo anterior explica las mínimas barreras de entrada de la industria a empresas nuevas.
- Capacitación y reciclaje: El personal de la construcción no cuenta con programas de capacitación, todo lo adquiere ya sea por la experiencia o a través de una transferencia de oficios que ocurre en el campo, dentro de un estilo artesanal.
- Relaciones antagónicas: Debido a que las obras de construcción son realizadas en diferentes etapas por distintos agentes con intereses divergentes, se evidencia relaciones antagónicas. Para los patrocinadores o financiadores, es imperativo el costo, el tiempo y la calidad de la obra mientras que para los contratistas es clave una buena utilidad en la ejecución del proyecto lo que implica una reducción de costos por medio de la reducción en la calidad de los trabajos.
- Planificación deficiente: La planificación, que es una herramienta fundamental de la administración, no es realizada de manera efectiva en la construcción. No hay planificación ni a corto ni a largo plazo; la alta presión

de trabajo y la dinámica intensa de las actividades en un proyecto de obra de construcción lleva a los profesionales y trabajadores a trabajar por lo inmediato. De la misma manera, se enfatiza en aspectos que no son críticos para el cumplimiento de los objetivos al no tener una base clara de comparación de cómo debiera ser el plan de trabajo del mismo.

- Base en la experiencia: En la construcción, se le da una mayor importancia a la experiencia acumulada de los profesionales y trabajadores de las obras que al conocimiento. Por esta situación, existe poco interés y motivación por parte del personal de adquirir nuevos conocimientos y tecnologías que aporten al mejoramiento de la industria y sus actividades. Sumado, además, a la poca confianza que hay sobre los jóvenes profesionales egresados de las universidades con conocimientos nuevos de gran utilidad para las empresas constructoras.
- Investigación y desarrollo: En la práctica, no se realizan esfuerzos de investigación y desarrollo que busquen mejorar los procesos de construcción y administración de las obras. En el mercado, existen una gran variedad de nuevas tecnologías, resultantes del desarrollo tecnológico, pero ni siquiera se intenta aplicarlas por la incertidumbre en sus resultados.

#### **2.2.10. Productividad en la Construcción.**

Es necesario que la empresa constructora tenga una alta productividad a fin de llevar a cabo un término eficiente y eficaz de las obras en un mercado totalmente competido. El proceso productivo será responsabilidad de todos aquellos que hacen parte de las empresas y también de todos los involucrados en los proyectos de las obras en sus diversas áreas (técnica, administrativa y operativa)<sup>16</sup>. El mejoramiento de la productividad es una de las metas principales de la administración de una empresa, proyecto u obra

---

<sup>16</sup> NORIEGA SANTOS, Jorge. Obra, Administración y Gerencia. Bogotá; Bhandar Editores Ltda., 1998, p. 75

de construcción. Sin embargo, antes de hablar de la productividad en la construcción, es necesario saber que se entiende por productividad.

Productividad es la forma de medir la eficiencia de la producción y se puede definir como la relación entre la producción de un periodo y la cantidad de recursos para alcanzarla<sup>17</sup>. De manera más explícita, es la medición de eficiencia con que los recursos productivos (inputs) son gestionados para completar un producto específico, dentro de un plazo definido y con un estándar de calidad dado. Es decir, la productividad vincula los términos de eficiencia y eficacia mencionados anteriormente, puesto que de nada sirve producir muchos metros cuadrados de un muro, utilizando muy eficientemente los recursos de materiales y mano de obra, si el muro resulta con serios problemas de calidad, hasta el punto en que debe ser demolido para rehacerlo. El objetivo de cualquier proyecto de construcción es tener un alto grado de eficiencia y eficacia porque solo en dicha posición es posible lograr una alta productividad.

Es imperativo que todos los niveles de una organización o proyecto estén comprometidos a aportar un esfuerzo grande para lograr una alta productividad. Al interactuar interna y externamente, la organización debe proveer las condiciones y recursos necesarios para que los grupos de trabajo puedan realizar sus labores de manera productiva. A su vez, los grupos deben proveer a los individuos que los conforman los recursos para permitirles lograr una alta productividad. Finalmente, los individuos aportan sus habilidades y actitudes para obtener una alta productividad en sus tareas específicas.

Sobre la base de un proyecto de construcción, la organización corresponde a todo el personal que forma el equipo, desde el gerente de la obra hasta el trabajador que realiza las tareas más simples en el terreno. La responsabilidad de lograr una organización productiva recae en el

---

<sup>17</sup> MIRANDA GONZÁLEZ, Francisco Javier; RUBIO LACOBIA, Sergio; CHAMORRO MERA, Antonio y BAÑIEGIL PALACIOS, Tomás Manuel. Manual de dirección de operaciones. España; Thomson Editores, 2005, p. 59.

administrador de la obra, quien debe proveer todos los recursos y capacidades necesarias para realizar la obra, la planificación, dirección y control de esos recursos y de todo el proceso. También debe tomar decisiones respecto a la metodología, secuencia y otros aspectos relevantes. De esta manera, los trabajadores se desempeñaran productivamente, si cuentan con los recursos y materiales requeridos, si cuentan con la capacitación necesaria y si no están restringidos por factores externos en la ejecución de sus tareas.

La productividad está asociada a un proceso de transformación, como en todo proceso, ingresan recursos necesarios para producir un bien o un servicio, y posteriormente, a través del proceso, se obtiene un producto o un servicio. En la construcción, los principales recursos utilizados en los proyectos son los siguientes:

- Los materiales
- La mano de obra
- La maquinaria y los equipos
  
- **Productividad de los materiales:** En la construcción es clave una buena utilización de los materiales, evitando todo tipo de pérdidas.
  
- **Productividad de la mano de obra:** Es un factor crítico, ya que es el recurso que generalmente fija el ritmo de trabajo en la construcción y el cual depende, en gran medida, la productividad de los otros recursos.
  
- **Productividad de la maquinaria:** Un factor igualmente importante puesto que los equipos son de alto costo y por lo tanto, es clave evitar las pérdidas en la utilización de este tipo de recurso.

Hay muchos factores que afectan la productividad en la construcción.

- Administración deficiente
- Diseño deficiente

- Mano de obra incapaz
- Información pobre
- Distribución inadecuada de los materiales
- Falta de materiales requeridos
- Falta de suministro de equipos y herramientas
- Lotes con condiciones difíciles para su desarrollo
- Clima y condiciones adversas en la obra.

### 2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

**-Administración:** es una disciplina encargada de planificar, organizar, coordinar, controlar y evaluar las actividades industriales, comerciales, financieras y de servicios de cualquier institución, industria o empresa. También es un proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupo cumplen metas específicas de manera eficaz.

**-Administración estratégica:** es el proceso de formulación e implementación de acciones, que mediante el análisis y el diagnóstico, tanto del ambiente externo, como del ambiente interno de la organización, enfatizando las ventajas competitivas, se pueda aprovechar las oportunidades o defenderse de las amenazas que el ambiente le presenta a la organización en orden de conseguir sus objetivos declarados.

**- Ambiente:** Es todo lo que rodea la organización, el contexto dentro del cual existe una organización o un sistema, condiciones que se viven en el entorno laboral.

**- Efectividad:** Es la capacidad o facultad para lograr un objetivo o fin deseado, que se ha definido previamente, y para el cual se ha desplegado acciones estratégicas para llegar a él. Cuando un individuo practica la efectividad en su trabajo, su tiempo rinde mucho más y sus niveles de bienestar aumentan.

- **Flexibilidad:** Capacidad de poder adaptarse de acuerdo a las circunstancias o para acomodar las normas a las distintas situaciones o necesidades.
  
- **Autoridad:** Es el poder que tiene un individuo para imponer tareas y la responsabilidad de obligarlas que las realicen. Significa el poder de tomar decisiones en una especialidad, en cualquier nivel y situación.
  
- **Estándares:** Son normas o reglas que deben de cumplirse para lograr el objetivo planeado. También es una referencia que permita identificar oportunamente las variaciones presentadas en el desarrollo de los procesos y aplicar las medidas correctivas necesarias.
  
- **Estrategia:** Es el medio, la vía, es el cómo se puede alcanzar de objetivos de la organización. Es el arte de entremezclar el análisis interno y externo y la sabiduría utilizada por los directivos para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Implica compromiso y énfasis en los recursos para lograr las metas y conseguir una dirección unificada.
  
- **Clima organizacional:** Cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización, que influye en su comportamiento. El término se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, a los aspectos de la organización que provocan diversos tipos de motivación en sus miembros.
  
- **Valores:** Son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. También son fuente de satisfacción y plenitud.

- **Competitividad:** Es la capacidad que tiene una persona, empresa o país para obtener rentabilidad en el mercado frente a sus otros competidores.
  
- **Comportamiento:** Permite visualizar la compleja e intrincada sociedad de organizaciones y la trama de interacciones entre estas.
  
- **Conflictos:** Significa existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos que pueden llegar a chocar. En general, el conflicto es un proceso que se inicia cuando una de las partes -individuo, grupo u organización- atenta o intenta atentar contra alguno de sus intereses.
  
- **Control:** Función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los planes. Implica medir el desempeño con metas y planes; mostrar donde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregirlas.
  
- **Agilidad:** Es la aptitud que tiene alguien de ejecutar rápida, pronta, ligera y eficazmente tareas de índole física o intelectual.
  
- **Percepción:** Proceso mental y cognitivo que nos capacita para interpretar y comprender lo que nos rodea. Proceso por el que el individuo organiza una información abundante (estímulos) de acuerdo a pautas significativas.
  
- **Cooperación:** Es el elemento esencial de la organización, y su grado varía de persona a persona. La contribución de cada persona al logro del objetivo común es variable y depende de las satisfacciones o insatisfacción percibidas imaginariamente como resultado de su cooperación.
  
- **Coordinación:** Armoniza todas las actividades de una empresa para facilitar el trabajo y los resultados. Sincroniza recursos y actividades en proporciones adecuadas y ajusta los medios a los fines.

- **Desempeño:** Complementa el trabajo de los procesos de provisión de personal para seguir y localizar a las personas cuyas características sean adecuadas a los negocios de la empresa.
  
- **Evaluación de tareas:** Evaluación analítica del comportamiento necesario para la realización de una tarea, que intenta identificar problemas, métodos óptimos de entrenamiento, formación y las capacidades requeridas para el desempeño de la misma.
  
- **Sinergia:** Es un trabajo o un esfuerzo para realizar una determinada tarea muy compleja, y conseguir alcanzar el éxito al final. La sinergia es el momento en el que el todo es mayor que la suma de las partes, por tanto, existe un rendimiento mayor o una mayor efectividad que si se actúa por separado.
  
- **Grupo:** Conjunto de personas organizadas para resolver sistemáticamente problemas relacionados con su trabajo o para mejorar sistemáticamente la calidad.
  
- **Incentivos:** Ventajas, generalmente económicas, que se conceden a una persona para estimular su trabajo o dedicación y obtener de esta forma una mayor productividad. Los incentivos pueden concederse para cualquier actividad que se desarrolla en la empresa, aunque preferentemente se suele emplear para el personal de producción y de ventas.
  
- **Liderazgo:** Ejercicio de las cualidades de líder. Conlleva un comportamiento determinado para influir en el comportamiento de otras personas, o bien para cambiarlo para conseguir los objetivos de la organización.
  
- **Motivación:** Conjunto de factores o estímulos que determinan la conducta de una persona. La naturaleza de las motivaciones es enormemente



compleja, existiendo elementos conscientes e inconscientes, fisiológicos, intelectuales, afectivos y sociales que están en interacción permanente.

- **Perfil de un puesto:** Características óptimas para el desempeño de una función laboral: formación, experiencia, aptitudes, liderazgo del candidato o candidata, etc. El conocimiento del perfil necesario para un puesto facilita el proceso de selección.
  
- **División de trabajo:** Número de tareas distintas en que se distribuye el trabajo necesario para la producción de un bien o servicio, tareas que han de ser realizadas por distintos trabajadores especializados en cada una de ellas.
  
- **Equidad:** Percepción de los trabajadores de que se les está tratando de manera justa.
  
- **Participación:** Es estar involucrado o desempeñar un papel en algo. Ser escuchado y tomado en serio —por lo general cuando se toman decisiones.
  
- **Desarrollo organizacional:** Es un conjunto de valores, visiones, conceptos y técnicas de índole psicosocial orientadas a apoyar el cambio planificado en organizaciones.

## 2.4 HIPÓTESIS

### 2.4.1 **HIPÓTESIS GENERAL**

“Las estrategias de gestión de recursos humanos influyen significativamente los resultados de la empresa MIRMAS PERÚ CONTRATISTAS GENERALES S.A.C.”

### 2.4.2 **HIPÓTESIS ESPECÍFICAS**

Hipótesis específica 1

“La gestión estratégica de recursos humanos influye incrementando significativamente el grado de eficacia de la empresa MIRMAS PERÚ CONTRATISTAS GENERALES S.A.C.”

Hipótesis específica 2

“El sistema integral de medición de la productividad del personal influye incrementando significativamente el grado de eficiencia de la empresa MIRMAS PERÚ CONTRATISTAS GENERALES S.A.C.”

## 2.5 VARIABLES

### 2.5.1. DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LA VARIABLE

#### **2.5.1.1. Estrategias de Gestión de Recursos Humanos**

Las estrategias de Gestión de Recursos Humanos deben proporcionar la adaptación sistemática, proactiva y flexible a los cambios del entorno, y tener una visión de futuro integrada al planteamiento estratégico global de la empresa, lo que se logra si al formular una estrategia cualquiera, se tienen en cuenta las implicaciones que tiene esta estrategia en los Recursos Humanos; la estrategia de los Recursos Humanos que existe en la actualidad y si satisface a los nuevos planteamientos estratégicos; las estrategias de Recursos Humanos que hay que desarrollar que den respuestas efectivas a sus nuevos requerimientos, en cuanto a los aspectos clave de los Recursos Humanos esenciales para cada estrategia y pueda aportarle a la empresa ventajas competitivas.

La estrategia de una organización o empresa, es el plan de acción que los administradores (Dirección y ejecutivos), deben desarrollar para posicionarse estratégicamente en el mercado, satisfacer a los clientes competir con éxito y lograr la rentabilidad económica y financiera.

En ese orden de ideas se puede decir que la estrategia es la manera,

la forma, y el estilo que a través de diversos mecanismos competitivos y enfoque de negocios, utiliza el administrador de empresas. La estrategia es fundamental y esencial que contribuye a orientar las decisiones en el proceso de gestión.

El factor humano siempre ha sido esencial en la empresa, sin embargo su consideración y estudio no se ha llevado a cabo siempre desde un mismo punto de vista; se ha considerado como un factor productivo más, cuyo comportamiento viene condicionado por su nivel de remuneración; en la actualidad se tiene la concepción del factor humano como el principal componente de la empresa. El impacto y los resultados del factor humano es determinante en la formulación de las estrategias; de ahí la importancia del establecimiento de sistemas de Gestión Estratégica de Recursos Humanos.

La labor de un departamento de recursos humanos, en una empresa que aplica la gestión estratégica de recursos humanos, consiste fundamentalmente en asignar e integrar personal dentro de la empresa, de acuerdo con criterios organizativos básicos que, sean cuales sean, han de estar siempre inspirados por los factores culturales que impregnan toda su estructura organizativa.

Dentro del desarrollo del presente trabajo de investigación, estamos considerando la implementación del Sistema Integral de medición de la productividad del personal como parte de las estrategias de gestión de recursos humanos, que nos permitan cumplir con los planes y programas empresariales.

#### **2.5.1.2. Gestión estratégica de Recursos Humanos**

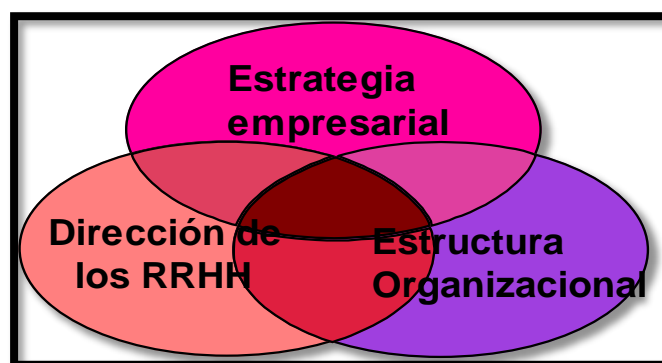
La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos en la actualidad, es objeto de atención especial de los directivos, no sólo por el papel que juega en la elaboración y aplicación de las estrategias de la empresa, sino también por su efecto directo e inmediato en el sustancial y sostenido crecimiento de la productividad.

Los cambios operados, tanto en la concepción como en la función que se le ha atribuido al factor humano en los últimos tiempos, crean condiciones muy favorables para que, en la actualidad, La Dirección de los recursos humanos puede considerarse realmente como una función estratégica con un papel activo, tanto en la formulación de las estrategias como en su puesta en marcha.

La Gestión de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al incremento y preservación del esfuerzo, las prácticas, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la estructura, en beneficio de un sujeto, de la propia organización y del país en general. De igual manera, podemos decir que realizar el proceso de auxiliar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y expectativas personales.

La Gestión de Recursos Humanos consiste en planear, organizar y desarrollar todo lo concerniente a promover el desempeño eficiente del personal que compone una estructura

La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos es el campo, dentro de la Dirección Estratégica, que estudia las relaciones existentes entre la estrategia empresarial, la gestión de los recursos humanos y la estructura organizacional



La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos (GERH) es el conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para alcanzar sus objetivos.

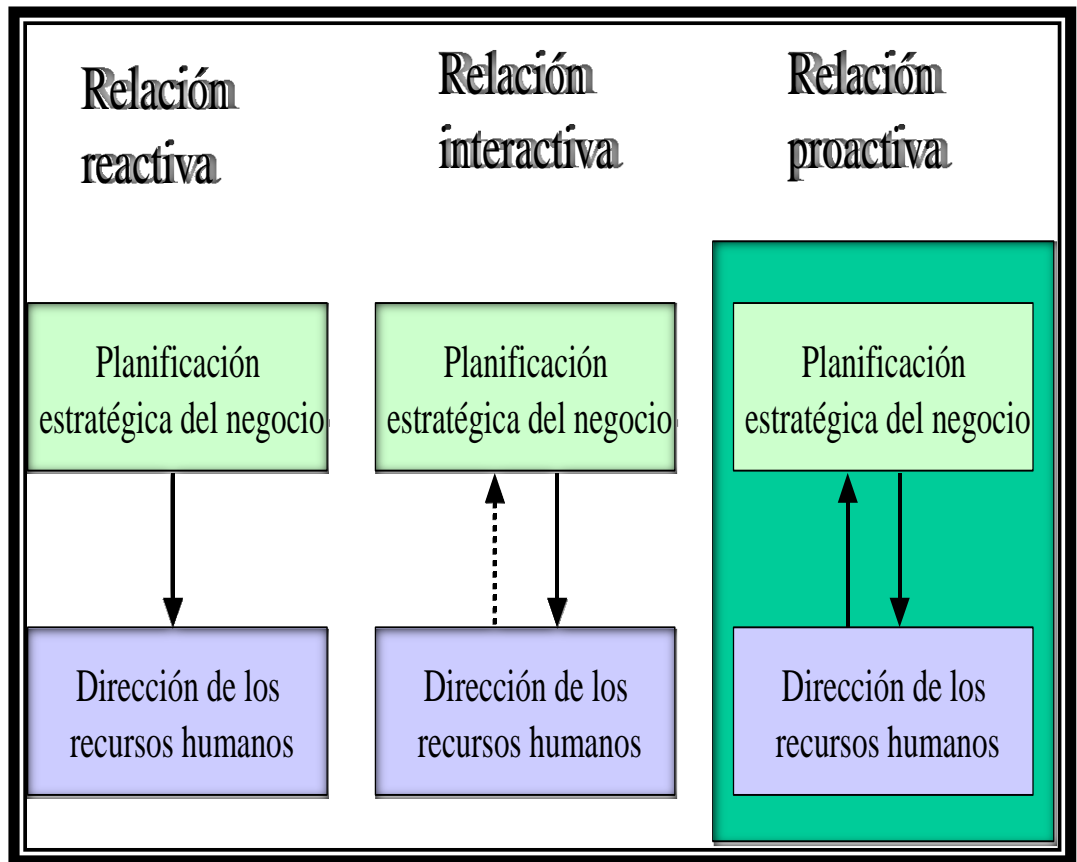
La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos, engloba aquellas decisiones y acciones que conciernen a la dirección de los empleados a todos los niveles de la unidad de negocios y que están relacionadas con el análisis, selección y ejecución de estrategias dirigidas hacia la creación y mantenimiento de ventaja competitiva, considerando las estructuras organizacionales más apropiadas en cada caso.

La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos, identificar metódicamente donde residen las fortalezas en recursos humanos que tiene la empresa, y define las estrategias empresariales y las políticas de recursos utilizando y desarrollando estas ventajas. Por otra parte, se busca detectar las competencias en recursos humanos que pueden ser clave en un futuro para la empresa en función de su entorno y estrategia, y dar los pasos correspondientes para adquirirlas.

Por lo general, a la Gestión de Recursos Humanos se le otorga un rol meramente reactivo respecto a la estrategia empresarial. Un planteamiento intermedio es considerar una relación interactiva entre la Gestión Estratégica del negocio y la Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. El departamento o el responsable de Recursos Humanos es consultado, en orden a informar sobre aquellas cuestiones relativas a los recursos humanos, que se debieran tener en cuenta en la formulación de la estrategia.

La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos, debe tener un rol proactivo en la implantación de las estrategias empresariales. Los responsables de los Recursos Humanos operan desde una perspectiva general, de la organización en su conjunto, y sus

consideraciones están al mismo nivel que las del resto de directores funcionales. Es un planteamiento de más largo plazo.



La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos, presenta una actuación plenamente integrada en la Dirección Estratégica de la Empresa. Participa simultáneamente en el análisis y toma de decisiones a nivel corporativo y funcional, en sus diferentes dimensiones directivas y temporales.

**TABLA N° 2**

		NIVEL ESTRATÉGICO (Perspectiva a LP- Alto impacto)	NIVEL DIRECTIVO (Persp. a MP- Alto impacto)	NIVEL OPERACIONAL (Perspectiva a CP- Bajo impacto)
<b>AC TU AC IO N</b>	Proceso de Planificación del negocio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Filosofía corporativa</li> <li>• Diagnóstico del entorno</li> <li>• Fortalezas y debilidades</li> <li>• Metas y objetivos</li> <li>• Estrategias corporativas</li> <li>• Análisis de consecuencias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación</li> <li>• Recursos requeridos</li> <li>• Estrategias U.N.</li> <li>• Previsión de necesidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presupuestos</li> <li>• Objetivos para el desempeño (unidades e individuales)</li> <li>• Inventario de programas y asignación</li> <li>• Supervisión y control de costos</li> <li>• Planes de acción</li> </ul>
	Proceso de planificación de los	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidades del negocio</li> <li>• Análisis externo de RRHH</li> <li>• Análisis interno de RRHH</li> <li>• Implicaciones para la DREH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveles de plantilla</li> <li>• Potencial de la plantilla</li> <li>• Organización y diseño del trabajo</li> <li>• Previsiones de disponibilidad de RRHH</li> <li>• Necesidades netas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reclutamiento</li> <li>• Promociones y traslados</li> <li>• Cambios organizativos</li> <li>• Formación y desarrollo</li> <li>• Retribución y beneficios</li> <li>• Relaciones laborales</li> </ul>

Fuente: Adaptado de Walker, en Kochan y Barocci. (1985; p. 115)

**Tabla N° 2. Actuación integrada de la GERH**

Esta forma de entender la DERH presenta diferentes ventajas, tales como:

- 1- Posibilidad de disponer de un abanico de soluciones mayor para los problemas complejos y trascendentales de la organización.
- 2- Seguridad de que las capacidades e intereses de los recursos humanos están siendo considerados en la fijación de metas y estrategias y en la valoración de la factibilidad de cada estrategia.
- 3- Se tiene en cuenta explícitamente desde el principio a las personas a las que afectará la estrategia y que además serán las responsables de implementarla => mayor implicación de los empleados con las estrategias seleccionadas.
- 4- Se consigue evitar, por un lado, el abandono de los recursos humanos como fuente de ventajas competitivas y, por otro, la subordinación de las consideraciones estratégicas a las exigencias de

estos recursos.

Los elementos que convierten en estratégica la Gestión Estratégica de los RRHH se pueden sintetizar en cuatro:

a) La orientación de los planes hacia el largo plazo. La inclusión de la planificación a largo plazo de los RRHH es el primer paso en la evolución de una Gestión estratégica de Recursos Humanos. Esta orientación al largo plazo también se suele percibir en el establecimiento de acuerdos psicológicos permanentes con los empleados y en igualar la duración de la planificación y de estos acuerdos con la de la estrategia general de la empresa.

b) Interrelación entre la GERH y los procesos estratégicos. Como ya se ha expuesto, tienen un planteamiento bidireccional en la relación GE-GERH. También en la forma de actuar la propia GERH se puede percibir un mayor interés en el análisis del entorno competitivo y en interrelacionar el análisis externo e interno.

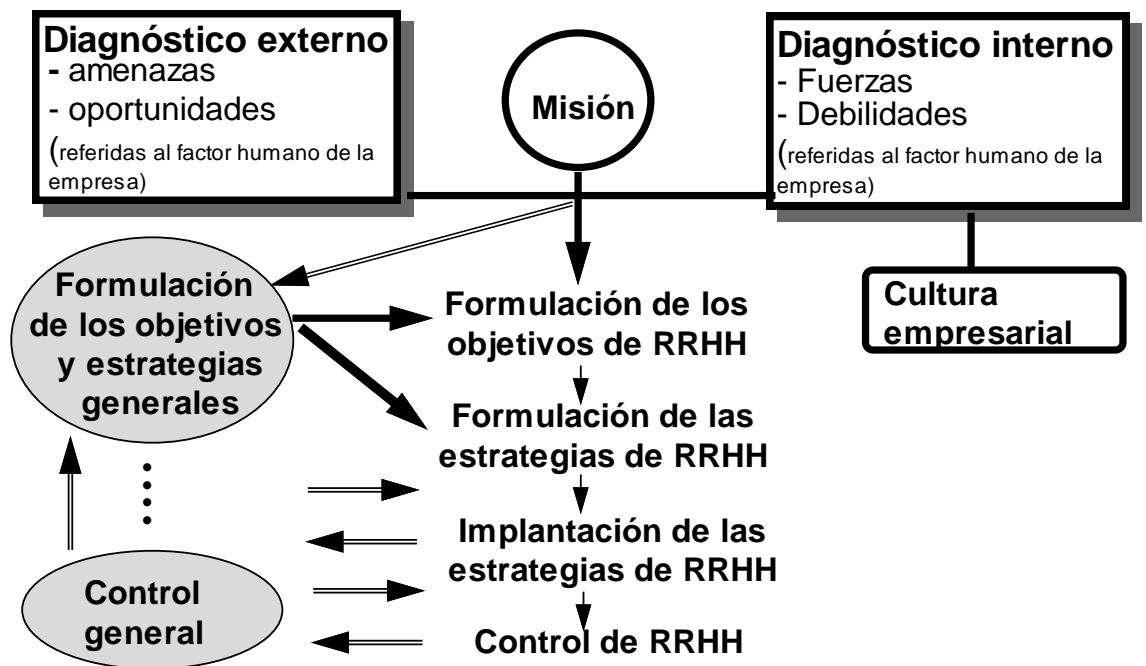
c) Convicción de que las políticas de DRH son claves en la consecución de los objetivos generales de la empresa. Los resultados de la empresa son también los resultados de la DRH, ya que son sus posibilitadores. La perspectiva es global al concebir estas políticas.

d) Implicación de los mandos de línea. Los mandos de línea adquieren mayor significación y responsabilidad en la implantación de las directrices estratégicas de GERH, especialmente en las áreas de selección, retribución y formación. Para ello es necesario un apoyo claro y permanente (comprensión) de la Alta Dirección, la ejecución de las acciones sobre los RRHH se transfiere mayoritariamente a los jefes de línea y los responsables de RRHH adquieren tareas de asesoramiento y supervisión.



Por consiguiente, en la GERH se debe producir una integración vertical y una integración horizontal. Es decir, debe existir una fuerte interdependencia y coordinación entre las diferentes políticas y acciones funcionales de RRHH, y a su vez entre las prácticas de RRHH y la estrategia de la organización y resto de políticas de la empresa. Las relaciones organizacionales entre la GERH y el resto de direcciones de tipo “funcional” y “staff” contribuyen a ello.

El proceso que sigue la GERH esquemáticamente es el siguiente:



Como puede observarse, no difiere del proceso general de la Dirección Estratégica de la Organización.

En este proceso se puede constatar la continua interdependencia que existe entre el proceso estratégico general de la empresa y el particular de RRHH.

### 2.5.1.3. Sistema Integral de Medición de la Productividad

Las mediciones de productividad en su correcta interpretación brindan la idea concreta y el nivel indicado de los incrementos o decrementos de productividad sufridos en algún periodo o área específicos, por lo que dan pauta para su justa retribución a quien los consiga.

#### **2.5.1.3.1 Medición de la productividad a nivel empresa**

“Los gerentes de operaciones son los encargados de mejorar la productividad en una empresa”. Para mejorar la productividad en función de operaciones; algunas de las áreas más importantes para mejorar la productividad son el área de ventas, finanzas, personal, procesamiento de datos, etc. Por lo tanto la productividad debe considerarse como un asunto de toda la organización.

Las diversas disciplinas profesionales involucradas en la gestión de la empresa tienen su propia forma de definir, interpretar y medir la productividad.

Una de las ventajas de contar con una buena productividad a nivel empresa es que:

1. Ayuda a incrementar las utilidades
2. La productividad permite la competitividad de una empresa. Una empresa es competitiva en relación con otras, cuando puede producir productos de mejor calidad con costos reducidos.

Sin embargo en muchos casos, existen problemas para llevar a cabo la medición; ejemplo: si medimos la productividad en base a:

- a) La calidad, esta puede variar mientras la cantidad de insumo y salidas permanece constante.
- b) Elementos Externos Variables de fuera del sistema pueden influir en el, pueden causar un crecimiento o disminución en la productividad, para lo cual es sistema en estudio puede no ser directamente el responsable (energía eléctrica).

c) Falta de unidades precisas de medición la mejor razón de productividad, es cuando la producción es evaluada a precio estándar en el numerador y se incluyen todas las entradas en el denominador.

#### **2.5.1.3.2. Medición de la productividad a nivel industrial**

##### **Ventajas de la medición de la productividad a nivel industrial:**

1. Presenta indicadores económicos
2. Sirve como análisis de la fuerza de trabajo.
3. Sirve como pronóstico de empresas y comercios.

##### **Principios que se deben seguir al medir la productividad en una industria:**

1. Cada gerente de departamento debe desarrollar sus propias mediciones.
2. Todas las mediciones de productividad deben estar entrelazadas en forma jerárquica
3. Las razones de productividad deben de incorporar todas las responsabilidades de trabajo en la medida de lo posible.
4. El inventario puede ser un impedimento o una ayuda para la productividad de una empresa. Muy poco inventario puede conducir a la pérdida de ventas, volumen reducido y productividad más baja; demasiado inventario producirá costos más elevados de capital y menor productividad.

##### **Problemas de mejoramiento de la productividad:**

1. Desarrollar mediciones de la productividad en todos los niveles de la organización.
2. Establecer objetivos para el mejoramiento de la productividad, estos deben ser realistas.
3. Desarrollar planes para alcanzar metas.

4. Poner en marcha el plan.

5. Medir los resultados. Este proceso requiere la obtención de datos y la evaluación periódica del progreso del alcance de los objetivos.

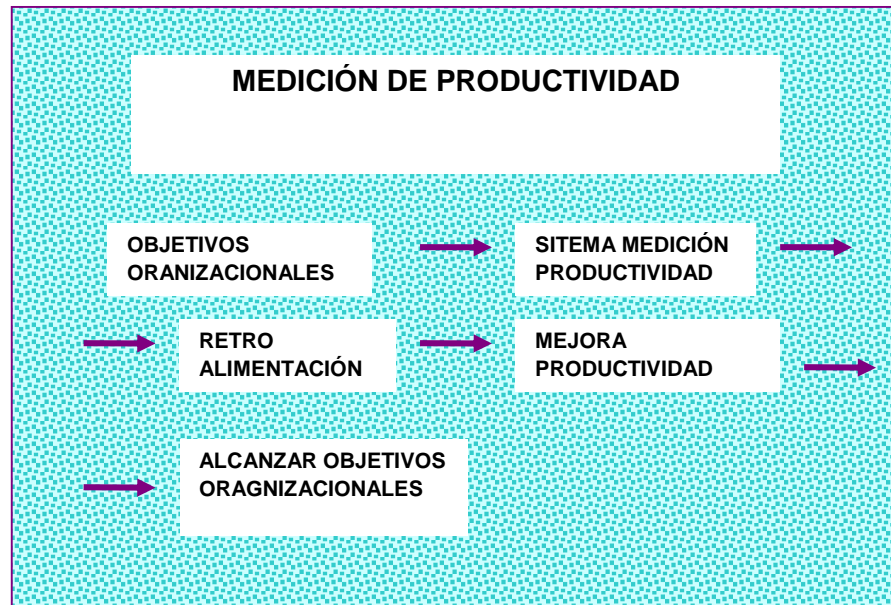
#### **2.5.1.3.3 Sistema Integral de Medición de Productividad de los recursos Humanos:**

Es en este nivel del sistema integral de medición y mejoramiento de productividad donde participa y comunica de manera más directa el personal operativo, siendo los trabajadores los actores principales del diseño y la manutención del sistema de medición propuesta. El proceso participativo de medición y seguimiento a los indicadores de productividad, debe generar el ambiente en el que el personal se compromete socialmente para adquirir nuevas competencias, a la vez que el propio proceso de medición y evaluación de los resultados, delimita el horizonte de la amplitud y la profundidad de las nuevas competencias requeridas. El sistema de propuesta pretende medir y mejorar el desempeño del personal, cambiando los padrones de motivación existentes y relacionando los esfuerzos de manera directa con los objetivos de la organización, mejorando la organización del trabajo, reduciendo el desperdicio de tiempos y esfuerzos. La implantación se hace en tres etapas.

En la primera etapa se visualizan los problemas y propuestas de la organización por parte del personal, constituyéndose éstos los enunciados de un plan de formación-capacitación contextualizado, es decir, donde las necesidades de la formación para mejorar la productividad aparecen simultáneamente con las necesidades de innovar la tecnología y la organización. En esta etapa se desarrolla el consenso entre los diferentes actores de la empresa en cuanto a problemas posibles soluciones a éstos. Es el momento de la reflexión crítica, empezando por la negociación de poder alcanzar desempeños superiores debido a las deficiencias materiales, tecnológicas, de relaciones y de recursos humanos en la organización, terminando con propuestas, algunas más factibles que otras, para rebasar la situación existente. Se crea el consenso entre el personal de diferentes

posiciones funcionales y jerárquicas en la empresa, de que un desempeño superior requiere de compromisos factible y realísticos tanto por parte de la empresa como del personal operativo. Sin embargo en esta primera etapa los espacios en que se dan las propuestas son bastante abiertos, dando lugar a que se puedan presentar planteamientos puntuales y factibles de aplicar en el corto plazo, pero también otros de largo plazo y a veces, muy poco factibles de realizar.

La experiencia ha demostrado, que con esta metodología el personal al presentar los problemas y las propuestas pocas veces se comprometen a sí mismas; ni en los problemas mencionan posibles deficiencias en su forma de trabajo o actuación, ni en las soluciones se reservan un papel activo a cumplir por ellas. Cuestionan y proponen en relación al entorno donde ellas no se consideran. Sin embargo, posibles deficiencias en su forma de trabajar y comunicar aparecen en la mesa de discusión en el momento en que ellos forman parte del entorno de otra persona en la organización. Los espacios y necesidades de formación aparecen en el momento a través de los problemas señalados por terceras personas (evaluación de 360 grados), o bien, como un enunciado amplio que atañe a la organización en su conjunto. En la segunda etapa, se busca aterrizar los 'buenos deseos' con los que concluyó la etapa anterior, auto comprometiéndose el personal con objetivos alcanzables en la organización y con el aprendizaje requerido, estableciendo parámetros de desempeño que son posibles de lograr por el grupo de trabajo, dado el contexto tecnológico, organizativo, de relaciones laborales y educación-formación de la empresa (el SIMAPRO, sistema de medición y avance de la productividad). Se subraya el papel que juega con el contexto en la determinación de los parámetros. A diferencia de los indicadores económicos-financieros, los del desempeño del recurso humano no se imponen desde 'afuera', aplicando un modelo predeterminado, sino se van construyendo de acuerdo a la realidad y necesidad productiva de la organización. Es un proceso de construcción de consensos entre los actores de la producción en cuanto a establecer los rangos en que el desempeño grupal puede oscilar y el valor que se debe otorgar a éstos.



Es importante resaltar que la medición no deba quedarse como un fin en sí, sino que se considere como un vehículo para analizar debilidades y fortalezas en la manera de trabajar, especialmente en cuanto a las deficiencias en los conocimientos, habilidades y actitudes requeridos para lograr un desempeño superior. Son las reuniones de retroalimentación donde se deben generar la reflexión crítica y la profundización de temas, relacionados con los problemas emergidos y expresados a través del resultado de los indicadores, es aquí donde se puede dar un impulso y una continuidad al aprendizaje que una capacitación en aula difícil logrará. Por otro lado, las reuniones de retroalimentación tendrán la desventaja que en ellas no se puede desarrollar tan sistemáticamente un tema que en un curso de capacitación, razón por la cual el esquema de aprendizaje se tendrá que complementar con un currículum de formación en un aula, basada en el binomio teoría-práctica, retomando los principales ejes problemáticos de la empresa.

#### **2.5.1.4. Resultados de la empresa:**

La forma más efectiva para asegurar el éxito de una empresa es hacer un análisis constante de cómo opera una empresa y si se están alcanzando los

objetivos, siempre y cuando la forma de medición sea adecuada y arroje información útil para generar cambios.

Todas las empresas, sea cual sea su tamaño necesitan obtener información sobre su desempeño para saber si han logrado resultados positivos, es decir, ganancias o si al contrario han sufrido pérdidas producto de su operación al finalizar un periodo determinado.

Y dado que el objetivo primordial de las organizaciones es maximizar las utilidades, es fundamental que se apoyen en herramientas que les permitan contar con información oportuna y confiable para la toma de decisiones.

Los resultados de la empresa, de un periodo determinado; muestran de manera detallada los ingresos obtenidos, los gastos que se han producido y como consecuencia las utilidades o pérdidas que ha generado la empresa en dicho periodo de tiempo, esta información sobre la visión panorámica de cuál ha sido el comportamiento de la empresa, es de gran utilidad para ser analizada y en base a esto, tomar decisiones de negocio.

## 2.5.2. DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LA VARIABLE

### 2.5.2.1. Las estrategias de gestión de recursos humanos:

Variable independiente que nos proporciona la adaptación sistemática, proactiva y flexible a los cambios del entorno de la organización y nos permite tener una visión de futuro integrada al planteamiento estratégico global de la empresa, lo que se logra si al formular una estrategia, se tiene en cuenta las implicaciones que tiene esta estrategia en los recursos humanos y pueda aportar a la empresa ventajas competitivas. Nuestra variable independiente, nos permitirá determinar la influencia que tiene sobre nuestra variable dependiente.

### 2.5.2.2. Los resultados de la empresa:

Variable dependiente; que muestra de manera detallada los ingresos

obtenidos, los gastos que se han producido y como consecuencia las utilidades o pérdidas que ha generado la empresa en dicho periodo de tiempo, esta información sobre la visión panorámica de cuál ha sido el comportamiento de la empresa, es de gran utilidad para ser analizada y en base a esto, tomar decisiones de negocio.

### 2.5.3. OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE

<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADORES</b>
Las estrategias de gestión de recursos humanos (V.I)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión estratégica de recursos humanos.</li> <li>- Sistema integral de medición de la productividad del personal.</li> </ul>
Resultados de la empresa (V.D)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grado de eficiencia.</li> <li>- Grado de eficacia.</li> </ul>

**TABLA N° 3. Operacionalización de las variables.**



## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN**

##### **3.1.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Por el propósito de la investigación; es una Investigación Básica o también llamada Pura o Fundamental. "...Nos lleva a la búsqueda de nuevos conocimientos y campos de la investigación. Mantiene como propósito recoger información de la realidad para enriquecer el conocimiento científico, orientándonos al descubrimiento de principios y leyes".<sup>18</sup>

Por la naturaleza de los problemas; es una Investigación Sustantiva, porque responde a los problemas teóricos y está orientada a describir, explicar, predecir la realidad, lo que nos lleva hacia la búsqueda de principios y leyes generales que permitan organizar una teoría científica.

##### **3.1.2. NIVEL DE INVESTIGACIÓN**

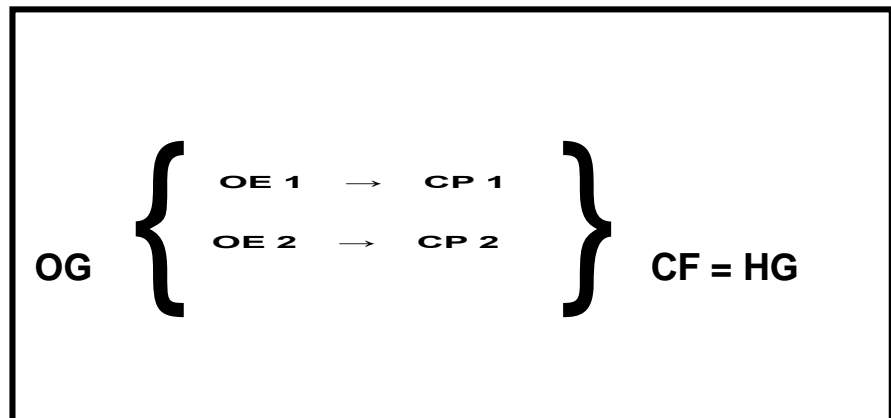
La investigación es Descriptiva porque trabaja sobre realidades de hecho y su característica fundamental es la de presentar una

---

<sup>18</sup> Sánchez Carlessi, Hugo y Reyes Meza, Carlos. "Metodología y Diseños en la Investigación Científica", p. 13.

interpretación correcta, porque está orientada a describir un fenómeno o una situación mediante el estudio del mismo en una circunstancia espacio – temporal dada.

El diseño empleado es el diseño de investigación por objetivos, conforme al siguiente esquema:



Donde:

OG = Objetivo General.

OE = Objetivos Específicos.

CP = Conclusión Parcial.

CF = Conclusión Final.

HG = Hipótesis General.

Frente al Objetivo General de la investigación se formulan los objetivos Específicos, de los cuales obligatoriamente sacaremos una conclusión Parcial de cada una de ellas, lo que nos lleva a formular una Conclusión Final que será comparada con la Hipótesis General previamente planteada.

### 3.2. DESCRIPCIÓN DEL ÁMBITO DE INVESTIGACIÓN

La investigación se ha llevado a cabo en el ámbito del distrito, provincia y departamento de Ica. Los instrumentos de recolección de datos serán

aplicados a los empleados de la empresa “MIRMAS PERÚ CONTRATISTAS GENERALES S.A.C”. La presente investigación se ha desarrollado en el año 2016.

### 3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.3.1 **POBLACIÓN**

Determinaremos el universo y muestra para la presente investigación considerando como un grupo homogéneo y utilizando la técnica denominada “Muestreo al azar simple”. . La población en estudio se compone por un número de 76 trabajadores, bajo todas las modalidades de contratación, que laboran en la empresa “MIRMAS PERÚ CONTRATISTAS GENERALES S.A.C”.

#### 3.3.2 **MUESTRA**

Para el desarrollo de la investigación, teniendo en cuenta que se trata de una población pequeña, se ha establecido la muestra correspondiente a 38 trabajadores de la empresa “MIRMAS PERÚ CONTRATISTAS GENERALES S.A.C”. Teniendo en cuenta el tipo de muestra probabilística con un error estándar de 0.015.

### 3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

#### 3.4.1. **TÉCNICAS**

- Entrevista

Es una técnica que consiste en recoger información mediante los ítems del cuestionario previamente preparados.

- Encuesta

La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador.

Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito.

Es una técnica que se puede aplicar a sectores más amplios del universo, de manera mucho más económica que mediante entrevistas.

### **3.4.2. INSTRUMENTOS**

#### **- Cuestionario**

El cuestionario es un formulario impreso que los individuos responden por si mismos sirviendo de instrumento para obtener la información deseada; está compuesto por preguntas previamente elaboradas que son significativas para la investigación y se aplica al universo o muestra de las unidades de análisis.

### **3.5 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO**

Consideramos que el cuestionario es el instrumento idóneo para medir las variables en estudio; para tal efecto se han elaborado cuidadosamente las preguntas incluyendo los indicadores de las variables, de forma tal que nos permita obtener los resultados precisos que validen el presente trabajo de investigación. Para evaluar la confiabilidad del instrumento se aplicará el método confiabilidad test o retest; en donde se aplicará el mismo instrumento al mismo grupo de personas después de un período de tiempo.

### **3.5 PLAN DE RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS**

La recolección de datos se realizará aplicado el cuestionario que figura en anexos, el mismo que será aplicado a los 38 trabajadores de la empresa “MIRMAS PERÚ CONTRATISTAS GENERALES S.A.C”. Se ha planificado que la recolección de datos se realizará en los meses 4 y 5 del período que dura la presente investigación; para tal efecto se ha coordinado con la empresa antes señalada; quien nos viene brindando todas las facilidades para concretar el presente trabajo de investigación.

El procesamiento de datos está programado para los meses 6 y 7 del período que dura nuestra investigación, de esta forma cumplir con las actividades planificadas en los plazos programados.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1 PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

##### 4.1.1. INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN EL TRABAJO DE CAMPO

Después de haber procesado los datos recolectados se llega a los siguientes resultados los mismos que se detallan a continuación:

##### **4.1.1.1 Años de trabajo en la empresa “MIRMAS PERÚ CONTRATISTAS GENERALES S.A.C”.**

Respecto a los años de trabajo los trabajadores que participaron en la encuesta se les hizo la siguiente pregunta:

**¿Cuántos años de trabajo tiene en la Empresa “MIRMAS PERÚ CONTRATISTAS GENERALES S.A.C”.?**

De los 38 trabajadores encuestados, 6 de ellos manifestaron que trabajan en la empresa en un período de 0 a 1 año; 24 vienen laborando de 1 a 3 años y por último 8 trabajadores laboran de 3 a más años. Ver cuadro N° 01.

En la parte porcentual tenemos que el 16% trabajaron en el período de 0 a 1 año; el 63% trabajaron en un período de 1 a 3 años y por último el 21% trabajaron de 3 a más años. Ver Gráfico N° 01.

Analizando los resultados podemos establecer que la mayoría de trabajadores vienen laborando un período de 1 a 3 años, ya sea en el cargo actual que vienen ocupando o en otros cargos.

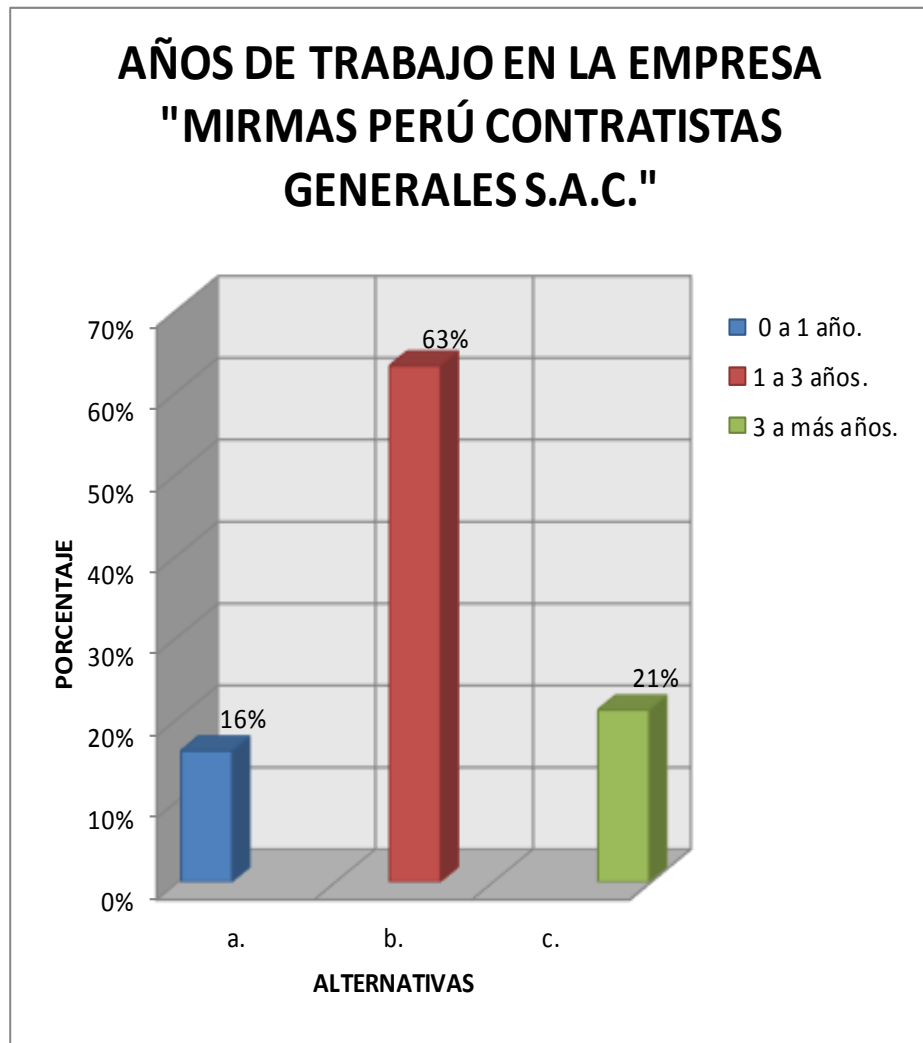
## CUADRO N° 1

### AÑOS DE TRABAJO EN LA "EMPRESA MIRMAS PERÚ CONTRATISTAS GENERALES S.A.C."

ALTERNATIVAS		N° DE TRABAJADORES	PORCENTAJE
a.	0 a 1 año.	6	15.79
b.	1 a 3 años.	24	63.16
c.	3 a más años.	8	21.05
TOTAL		38	100.00

TRABAJADORES DE LA EMPRESA "MIRMAS PERÚ  
CONTRATISTAS GENERALES S.A.C".

## GRÁFICO N° 01



FUENTE : CUESTIONARIO APLICADO A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA "MIRMAS PERÚ CONTRATISTAS GENERALES S.A.C."

4.1.1.2. Tiempo en que se ha implementado el Plan Estratégico, Plan Operativo y el sistema integral de medición de la



## **productividad en la empresa “MIRMAS Perú Contratistas Generales S.A.C”.**

Sobre los años de implementación del Plan Estratégico, Plan Operativo y el sistema integral de medición de la productividad en la empresa “MIRMAS Perú Contratistas Generales S.A.C.” los trabajadores contestaron de la siguiente forma:

Del total de trabajadores encuestados se obtuvo los siguientes resultados: 32 trabajadores dijeron que la implementación se realizó de 0 a 1 año; 5 de 1 a 3 años y finalmente un trabajador indico que se realizó de 3 a más años . Ver cuadro N° 2.

Porcentualmente podemos visualizar que el 84% refieren que la implementación ha sido de 0 a 1 año; el 13% señalan que fue en un período de 1 a 3 años y el 3% indica de 3 a más años. Ver Gráfico N° 02.

Interpretando los resultados encontramos que la mayoría de trabajadores han tenido pleno conocimiento de los cambios favorables que ha tenido la empresa; los trabajadores que han ingresado recientemente a trabajar han optado por la alternativa de 0 a 1 año como es lógico y uno de ellos ha optado por la alternativa de 3 a mas años debido a sus desconocimiento por ingresar a trabajar recientemente.

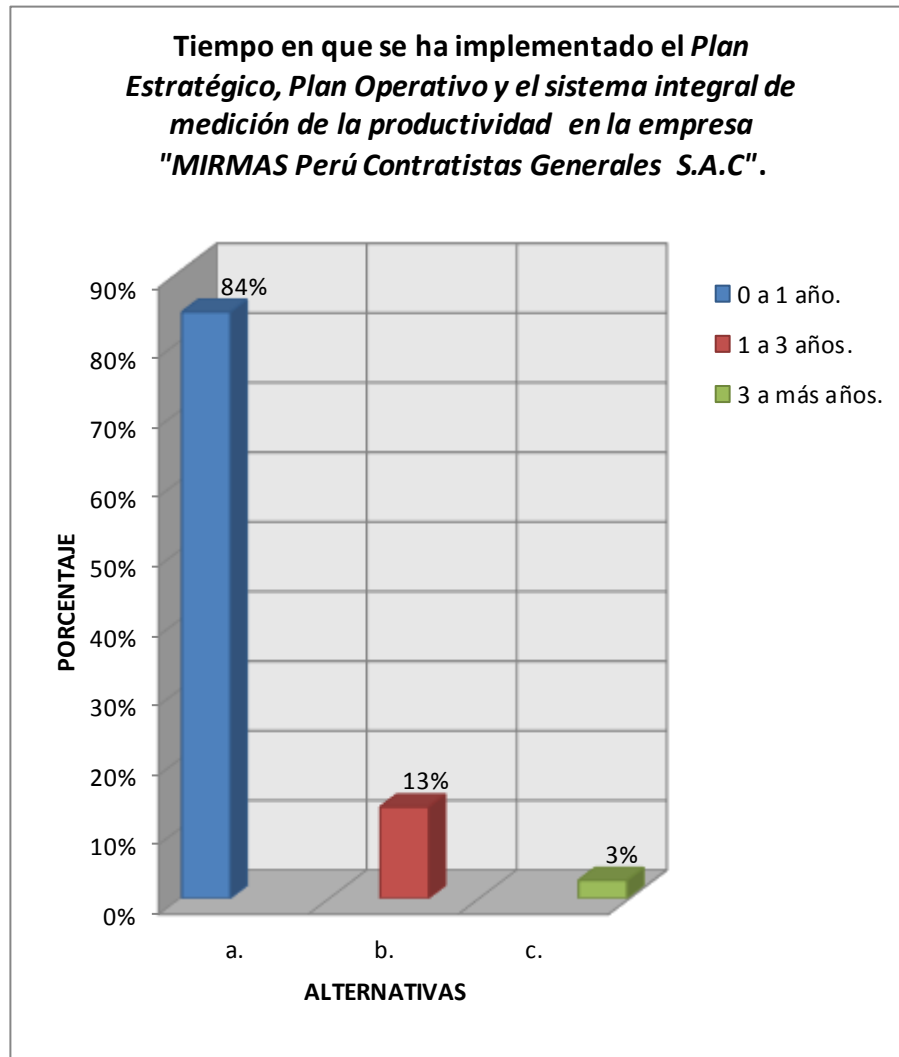
## CUADRO N° 2

**Tiempo en que se ha implementado el Plan Estratégico, Plan Operativo y el Sistema Integral de Medición de la Productividad en la empresa "MIRMAS Perú Contratistas Generales S.A.C".**

ALTERNATIVAS		N° DE TRABAJADORES	PORCENTAJE
a.	0 a 1 año.	32	84.21
b.	1 a 3 años.	5	13.16
c.	3 a más años.	1	2.63
TOTAL		38	100.00

**FUENTE :** CUESTIONARIO APLICADO A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA "MIRMAS PERÚ CONTRATISTAS GENERALES S.A.C".

## GRÁFICO N° 02



**FUENTE : CUESTIONARIO APLICADO A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA "MIRMAS PERÚ CONTRATISTAS GENERALES S.A.C".**

### 4.1.1.3. El sistema integral de medición de la productividad

Acerca del sistema integral de medición de la productividad se formuló la siguiente interrogante:

***¿Cree usted que el sistema integral de medición de la productividad, le ha permitido, planificar organizar, ejecutar y controlar en forma efectiva sus labores?***

El detalle de los resultados obtenidos es el siguiente: 35 trabajadores respondieron en forma afirmativa mientras que 3 respondieron que no. Ver cuadro N° 03.

En forma porcentual se observa que el 92% respondieron afirmativamente y el 8% lo hicieron negando a la interrogante formulada. Ver gráfico N° 03.

Analizando e interpretando los resultados, podemos establecer que la mayoría de los trabajadores conocen y han utilizado el sistema integral de medición de la productividad; considerándolo como una herramienta de ayuda para el desarrollo de tu trabajo. Asimismo hay una mínima cantidad de trabajadores que han ingresado a trabajar recientemente que señala que no les es útil, como es lógico se encuentran en el proceso de adaptación a este sistema.

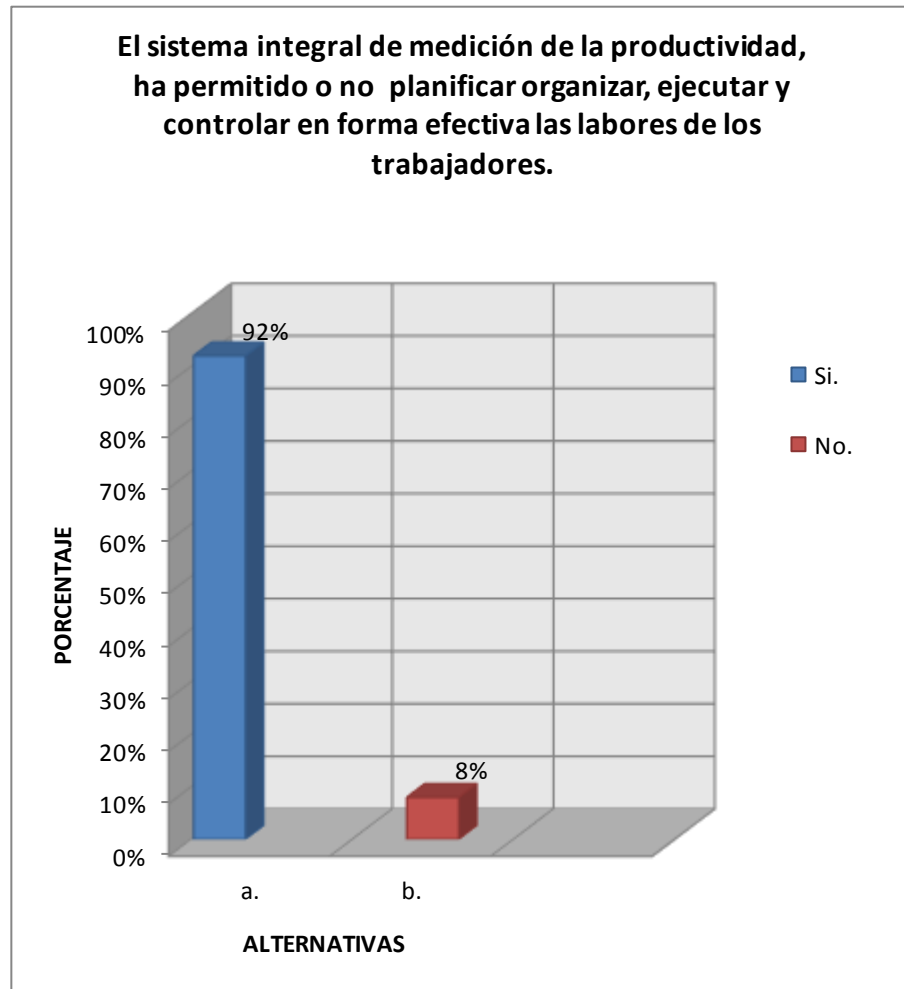
## CUADRO N° 03

El Sistema Integral de Medición de la Productividad, ha permitido o no planificar organizar, ejecutar y controlar en forma efectiva las labores de los trabajadores

ALTERNATIVAS		N° DE TRABAJADORES	PORCENTAJE
a.	Si.	35	92.11
b.	No.	3	7.89
TOTAL		38	100.00

FUENTE : CUESTIONARIO APLICADO A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA "MIRMAS PERÚ CONTRATISTAS GENERALES S.A.C".

### GRÁFICO N° 03



**FUENTE : CUESTIONARIO APLICADO A LOS TRABAJADORES DE LA "EMPRESA MIRMAS PERÚ CONTRATISTAS GENERALES S.A.C".**

#### **4.1.1.4. La Gestión estratégica de Recursos Humanos y su influencia en el grado de eficacia de la empresa "MIRMAS Perú Contratistas Generales S.A.C".**

Con respecto a la Gestión estratégica de Recursos Humanos y su influencia en el grado de eficacia de la empresa MIRMAS Perú Contratistas Generales S.A.C.se realizó la siguiente pregunta:

***¿Cree usted que la gestión estratégica de recursos humanos ayuda a incrementar el grado de eficacia de la empresa “MIRMAS Perú Contratistas Generales S.A.C”?***

Los resultados de la interrogante fueron como sigue: 29 trabajadores respondieron afirmativamente mientras que 9 trabajadores respondieron que no.Ver cuadro N° 04.

En el análisis porcentual apreciamos que el 76% respondieron afirmativamente mientras que el 24% señalaron que la la gestión estratégica de recursos humanos no ayuda a incrementar el grado de eficacia de la empresa “MIRMAS Perú Contratistas Generales S.A.C”. Ver gráfico N° 04.

Analizando estos resultados se puede concluir que la mayoría de trabajadores consideran que la gestión estratégica de recursos humanos ayuda a incrementar el grado de eficacia de la empresa “MIRMAS Perú Contratistas Generales S.A.C”; mientras que nueve trabajadores manifestaron que no incrementa el grado de eficacia de la empresa; se puede apreciar que en este número de trabajadores están los nuevos trabajadores y algunos de los antiguos que no conocen bien estos conceptos.

## CUADRO N° 04

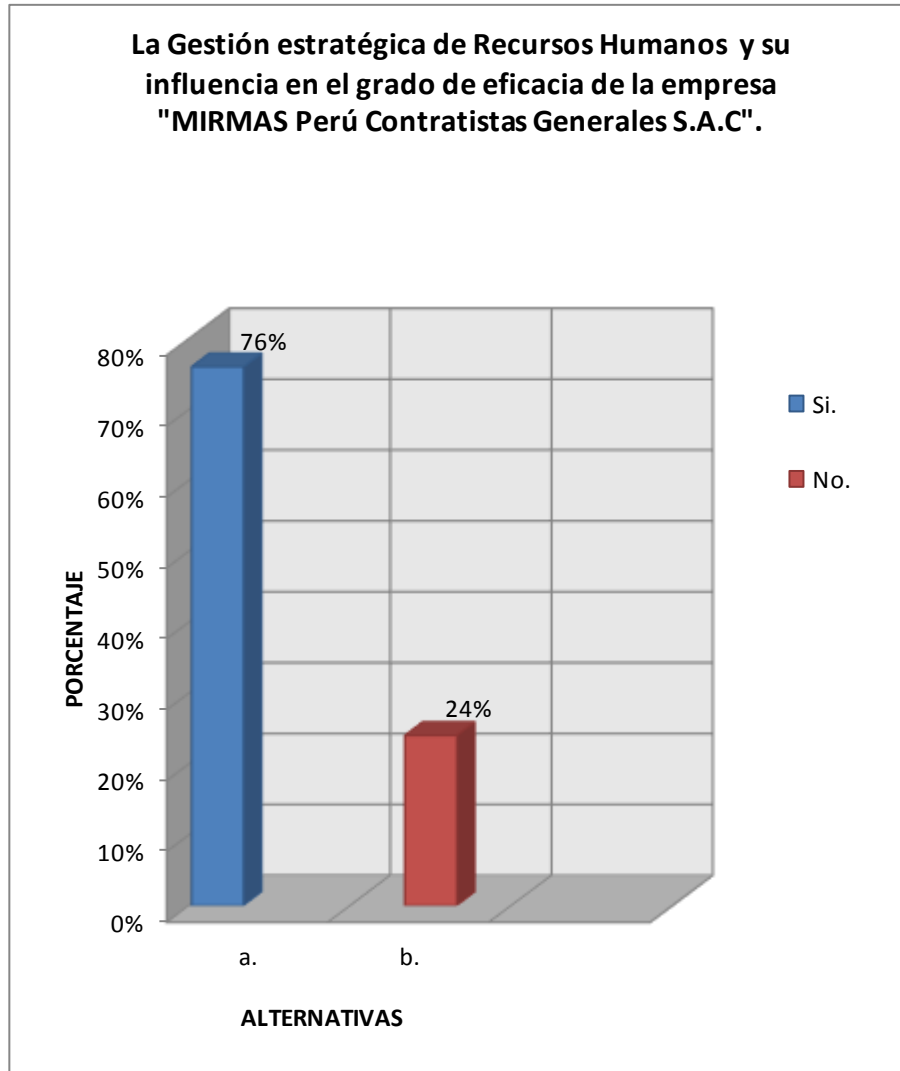
La Gestión estratégica de Recursos Humanos y su influencia en el grado de eficacia de la empresa "MIRMAS Perú Contratistas Generales S.A.C".

ALTERNATIVAS		N° DE TRABAJADORES	PORCENTAJE
a.	Si.	29	76.32
b.	No.	9	23.68
	TOTAL	38	100.00

**FUENTE :** CUESTIONARIO APLICADO A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA "MIRMAS PERÚ CONTRATISTAS GENERALES S.A.C".



## GRÁFICO N° 04



**FUENTE : CUESTIONARIO APLICADO A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA "MIRMAS PERÚ CONTRATISTAS GENERALES S.A.C".**

**4.1.1.5. El sistema integral de medición de la productividad del personal y su influencia en el grado de eficiencia de la empresa "MIRMAS Perú Contratistas Generales S.A.C.**

Con respecto a la implementación del sistema integral de medición de la productividad del personal y su influencia en el grado de eficiencia de la empresa “MIRMAS Perú Contratistas Generales S.A.C”. Se realizó la siguiente pregunta:

***¿Cree usted qué desde que se ha implementado el sistema integral de medición de la productividad del personal se ha notado una mejora significativa en el grado de eficiencia de la empresa “MIRMAS Perú Contratistas Generales S.A.C”?***

Los resultados de la interrogante fueron como sigue: 36 trabajadores respondieron afirmativamente mientras que 2 trabajadores respondieron que no. Ver cuadro N° 04.

En el análisis porcentual apreciamos que el 95% respondieron afirmativamente, mientras que el 5% se inclinó por no. Ver gráfico N° 04.

Analizando estos resultados se puede concluir que la mayoría de los trabajadores han percibido las mejoras y cambios positivos desde la implementación del sistema integral de medición de la productividad, el mínimo porcentaje de trabajadores que respondieron no, se encuentra en el mismo margen de trabajadores nuevos o aquellos que sus conocimientos no les ha permitido percibir el cambio favorable en la empresa en estudio.

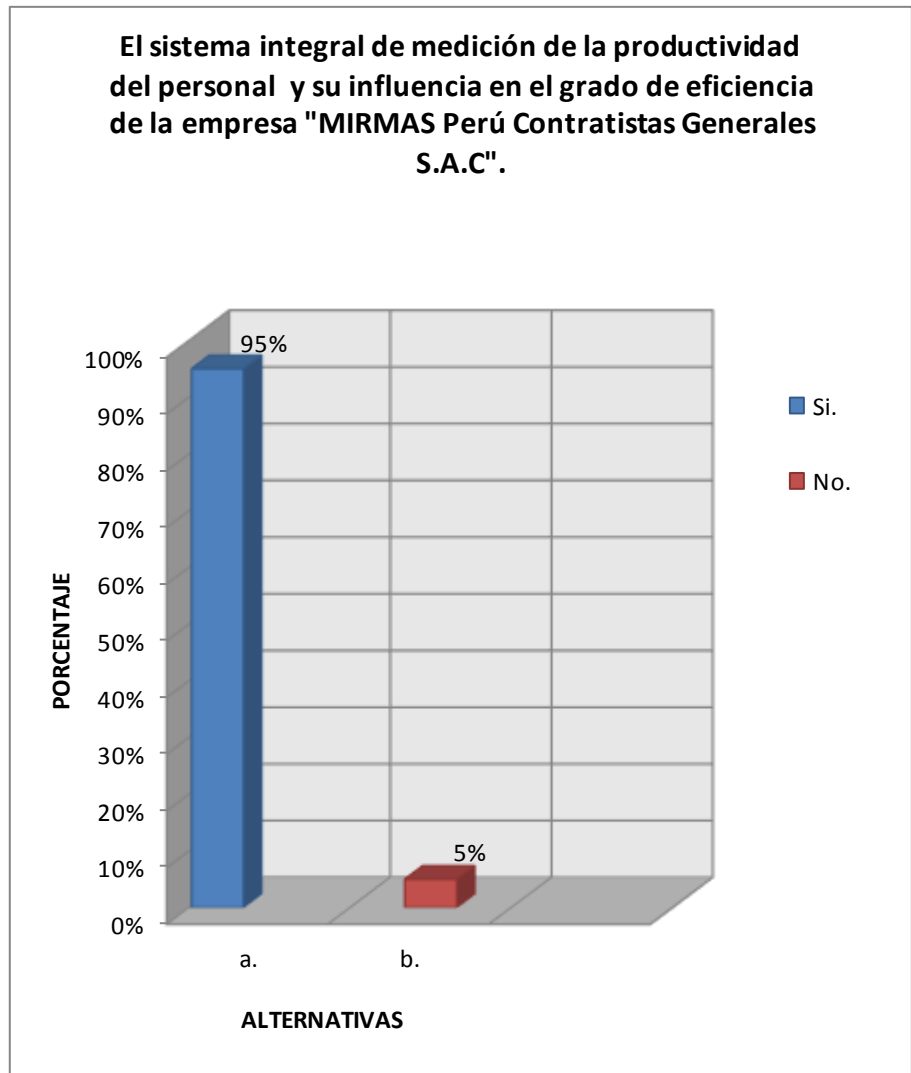
## CUADRO N° 05

El sistema integral de medición de la productividad del personal y su influencia en el grado de eficiencia de la empresa "MIRMAS Perú Contratistas Generales S.A.C".

ALTERNATIVAS		N° DE TRABAJADORES	PORCENTAJE
a.	Si.	36	94.74
b.	No.	2	5.26
TOTAL		38	100.00

**FUENTE :** CUESTIONARIO APLICADO A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA "MIRMAS PERÚ CONTRATISTAS GENERALES S.A.C".

## GRÁFICO N° 05



**FUENTE : CUESTIONARIO APLICADO A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA "MIRMAS PERÚ CONTRATISTAS GENERALES S.A.C".**

### **4.1.1.6. Las estrategias de gestión de recursos humanos y su influencia en los resultados de la empresa "MIRMAS Perú Contratistas Generales S.A.C".**

Acerca de las estrategias de gestión de recursos humanos y su influencia en los resultados de la empresa “MIRMAS Perú Contratistas Generales S.A.C”. Se planteó la siguiente pregunta:

***¿Qué influencia considera usted qué tienen las estrategias de gestión de recursos humanos en los resultados de la empresa “MIRMAS Perú Contratistas Generales S.A.C”?***

El detalle de los resultados obtenidos es como sigue: 35 trabajadores consideran que las estrategias de gestión de recursos humanos incrementan el grado de eficacia del resultado de la empresa, 3 trabajadores respondieron que no saben o no opinan y ninguno respondió que reducen el grado de eficacia del resultado de la empresa en estudio.

En forma porcentual se visualiza que el 92% de trabajadores respondieron afirmativamente y el 8% respondieron que No saben/No opinan. Ningún trabajador respondió que no. Ver gráfico N° 06.

De las respuestas obtenidas, se interpreta que los trabajadores en su mayoría consideran que las estrategias de gestión de recursos humanos tiene una influencia positiva en los resultados de la empresa “MIRMAS Perú Contratistas Generales S.A.C”. Asimismo un mínimo porcentaje no estuvo en capacidad de opinar, probablemente por sus escasos conocimientos del tema y su reciente ingreso a la empresa.

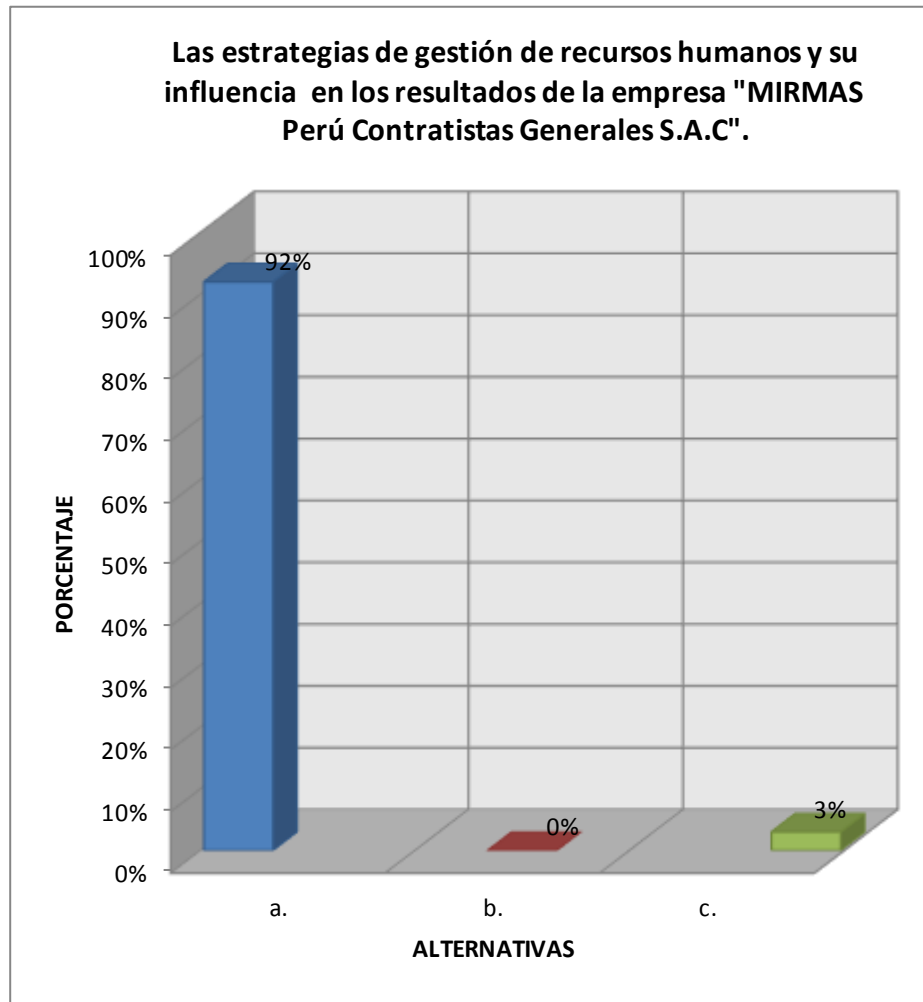
## CUADRO N° 06

Las estrategias de gestión de recursos humanos y su influencia en los resultados de la empresa "MIRMAS Perú Contratistas Generales S.A.C".

ALTERNATIVAS		N° DE TRABAJADORES	PORCENTAJE
a.	Incrementa el grado de eficacia del Resultado de la empresa "MIRMAS Perú Contratistas Generales	35	92.11
b.	Reduce el grado de eficacia del Resultado de la empresa "MIRMAS Perú Contratistas Generales S.A.C".	0	0.00
c.	No sabe/No opina.	3	7.89
TOTAL		38	100.00

**FUENTE :** CUESTIONARIO APLICADO A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA "MIRMAS PERÚ CONTRATISTAS GENERALES S.A.C".

## GRÁFICO N° 06



FUENTE : CUESTIONARIO APLICADO A LOS TRABAJADORES DE LAS EMPRESA "MIRMAS PERÚ CONTRATISTAS GENERALES S.A.C".

### 4.1.1.7. Medidas para incrementar la productividad de los trabajadores en una empresa.

Con respecto a las medidas que se debe tener en cuenta para incrementar la productividad de los trabajadores en una empresa. Se propuso la siguiente pregunta:

***¿Qué medidas se pueden realizar para incrementar la Productividad de los trabajadores en una empresa?***

El resultado obtenido de la pregunta fue que 5 trabajadores respondieron que para incrementar la productividad de los trabajadores en una empresa se debe implementar un sistema integral de medición de la productividad; 3 respondieron que las medidas deberían ser capacitación y motivación y 30 trabajadores eligieron la alternativa todas las anteriores.. Ver cuadro N° 07.

Porcentualmente se obtuvo el 79% de trabajadores señalaron que la implementación de un sistema integral de medición de la productividad y la capacitación y motivación del personal incrementan su productividad; mientras que 8% de los trabajadores, refieren únicamente que la capacitación y motivación del personal incrementan su productividad; asimismo el 13% de trabajadores señalaron que el sistema de medición de la productividad los ha ayudado a incrementar su productividad. Ver gráfico N° 07.

De estos resultados se concluye que tanto el sistema integral de medición de la productividad como la capacitación y motivación del personal son de gran importancia y contribuyen incrementando su productividad.



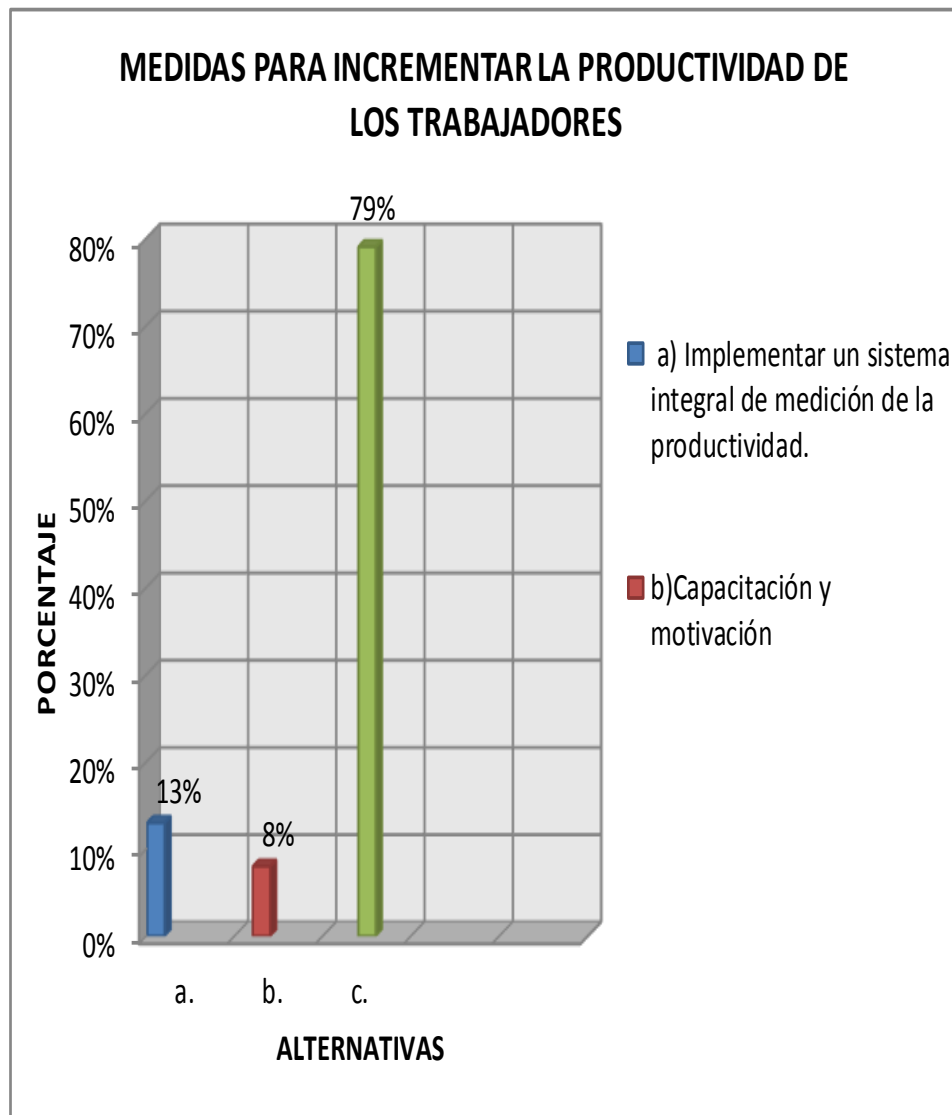
## CUADRO N° 07

### MEDIDAS PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD

ALTERNATIVAS		N° DE TRABAJADORES	PORCENTAJE
a.	Implementar un sistema integral de medición de la productividad.	5	13.16
b.	Capacitación y motivación	3	7.89
c.	Todas las anteriores.	30	78.95
TOTAL		38	100.00

**FUENTE :** CUESTIONARIO APLICADO A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESAS "MIRMAS PERÚ CONTRATISTAS GENERALES S.A.C".

## GRÁFICO N° 07



## CAPÍTULO V

### DISCUSIÓN

Habiendo realizado las interpretaciones de los resultados obtenidos en la encuesta tenemos que las preguntas N° 01 y 02 nos han permitido establecer que la mayoría de trabajadores tiene conocimiento de los cambios presentados en la empresa y han percibido las mejoras en el cumplimiento de sus objetivos y metas encuestados han ingresado recientemente a los cargos que ocupan, quedando demostrado que dichos cargos denominados de confianza son ocupados y manejados de acuerdo al gerencia.

La pregunta N° 03, nos lleva a establecer que la mayoría de los trabajadores consideran que el sistema integral de medición de la productividad es una herramienta que los ayuda a planificar, ejecutar y controlar en forma efectiva sus actividades; asimismo consideran que la gestión estratégica de recursos humanos ayuda a incrementar el grado de eficacia de la empresa; por tales consideraciones podemos concluir en que los trabajadores están en la capacidad de dar opiniones sobre estos temas, las mismas que son utilizadas para la validación de las Hipótesis formuladas.

El Objetivo General de la presente investigación es “Determinar en que medida influyen las estrategias de gestión de recursos humanos en los resultados de la empresa “MIRMAS Perú Contratistas Generales S.A.C.”. **Para lo cual se formuló las preguntas N° 04 y 05; de la interpretación de los resultados**

**obtenidos se puede** “Establecer la influencia que tiene la gestión estratégica de recursos humanos y el sistema integral de medición de la productividad del personal en el grado de eficiencia y eficacia de la empresa “MIRMAS Perú Contratistas Generales S.A.C.”; **los encuestados en su mayoría afirman que** la gestión estratégica de recursos humanos y el sistema integral de medición de la productividad del personal influyen mejorando significativamente el grado de eficiencia y eficacia de la empresa “MIRMAS Perú Contratistas Generales S.A.C”, **quedando verificadas y contrastadas las hipótesis específicas N°1** “La gestión estratégica de recursos humanos influyen incrementando significativamente el grado de eficacia de la empresa “MIRMAS Perú Contratistas Generales S.A.C.” y N° 2 “El sistema integral de medición de la productividad del personal influye incrementando significativamente el grado de eficiencia de la empresa MIRMAS Perú Contratistas Generales S.A.C”.

De acuerdo con la interpretación de los resultados obtenidos en la pregunta N° 6, se concluye que las Estrategias de Gestión de Recursos Humanos son de gran importancia y contribuyen mejorando significativamente los resultados de la empresa en estudio; por lo que resulta necesario su aplicación, perfeccionamiento y seguimiento constante.

Después del desarrollo de los objetivos, en el cual se han discutido y analizado las variables en el contexto de la realidad, con la finalidad de obtener conclusiones que nos permitan verificar y contrastar la hipótesis postulada; mediante el análisis e interpretación respectiva nos ha permitido determinar que la hipótesis propuesta para el presente estudio se cumple a cabalidad; lo cual ha servido para determinar que existe una real relación estructural entre los objetivos, hipótesis y las conclusiones; y utilizando criterios de calificación a través de una tabla de índices de relación; se ha obtenido que entre la Hipótesis y las conclusiones; hay un alto grado de relación (100%) que nos expresa “**Qué la hipótesis tiene una total consistencia y veracidad**”.

## INDICE DE RELACIÓN:

A: Total relación	(5)
B: Muy buena relación	(4)
C: Buena relación	(3)
D: Regular relación	(2)
E: Ninguna relación	(0)

Por tanto la Hipótesis General queda validada; por cuanto han sido comprobadas las hipótesis específicas correspondientes. Quedando demostrado que "Las estrategias de gestión de recursos humanos influyen mejorando significativamente los resultados de la empresa "MIRMAS Perú Contratistas Generales S.A.C".

## CONCLUSIONES

1. Los datos obtenidos hacen evidente que, El sistema integral de medición de la productividad del personal, es de gran utilidad e importancia dentro de una gestión estratégica que busca incrementar la eficiencia y eficacia de una empresa.
2. Los entrevistados afirman que las estrategias de gestión de recursos humanos coadyuvan en la mejora continua, optimizan los procesos operativos y los resultados de la empresa MIRMAS Perú Contratistas Generales S.A.C". Por lo que se puede afirmar que la hipótesis ha sido demostrada.
3. Los resultados obtenidos permiten establecer que los sistemas de control y monitoreo del cumplimiento de las funciones de los trabajadores, son de vital importancia para encaminar una empresa hacia el éxito y mejora continua.

## RECOMENDACIONES

1. Que las empresas implementen sistemas de medición y control de la productividad de su personal; garantizando así el cabal cumplimiento de las funciones, actividades y metas asignadas a los trabajadores y por ende el cumplimiento de los planes y programas empresariales.
2. Que las empresas fortalezcan sus sistemas de control interno, procedimientos y prácticas institucionales, en donde fuera necesario; teniendo en cuenta los indicadores obtenidos producto de la implementación de las estrategias de Gestión de Recursos Humanos.
3. Toda Empresa debe contar con un Plan estratégico, Plan Operativo y estrategias de gestión de Recursos Humanos debidamente actualizado y dinámico, de forma tal, que le permitan alcanzar y superar los estándares de eficiencia, eficacia, economía, productividad y mejoramiento continuo en el desarrollo de sus actividades.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- **ALLES MARTHA ALICIA** “Cinco Pasos para Transformar una Oficina de Personal en un Área de Recursos Humanos”. Ediciones Granica S.A, primera edición, quinta reimpresión, Argentina, 2012; 304 pp.
- **JAQUES ELLIOTT** “La Organización Requerida”. Ediciones Granica S.A, segunda edición, primera reimpresión, Buenos Aires, 2011; 400 pp.
- **RODRÍGUEZ FERNANDEZ ANDRÉS** “Los Recursos Humanos en las Administraciones Públicas”. Editorial Tecnos S.A. Primera edición, segunda reimpresión, Madrid, 1996; 621 pp.
- **ETKIN JORGE** “Gestión de la Complejidad”. Ediciones Granica S.A, primera edición, segunda reimpresión, Buenos Aires, 2009; 480 pp.
- **RAFAEL CASTAÑO** “La Gestión Integral de Recursos Humanos”. Instituto de dirección y organización de empresa Núm. 29; Alcalá de Henares, noviembre de 2005, 185 pp.
- **HAROLD KOONTZ, HEINZ WEINHRICH, MARK CANNICE,** “Administración una Perspectiva Global y Empresarial”; 14° edición; MC Graw Hill/Interamericana Editores S.A de C.V. Revisión Técnica México 2012, 2008, 651 pp.
- **FLORES, R.** “El Comportamiento Humano En Las Organizaciones”, 10° reimpresión de la 1° edición corregida Lima: Universidad de Lima (2008).
- **RAUL VILCAROMERO RUIZ,** “La Gestión de la Producción”, editado por la Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso para eumed.net, 2013, 69 pp.



- **PABLO MAELLA**, “¿Cómo Establecer una Estrategia de Recursos humanos Eficaz?”; IESE Business School - Universidad de Navarra, OP-181, noviembre 2010, 24pp.
  
- **HERNÁNDEZ SAMPIERE ROBERTO; FERNÁNDEZ COLLADO CARLOS, BAPTISTA LUCIO PILAR**, “Metodología de la Investigación”, McGRAW -HILL Interamericana Editores S.A. de C.V. Segunda Edición, México, 1991, 501 pp.
  
- **SÁNCHEZ CARLESSI HUGO, REYES MEZA CARLOS**, “Metodología y Diseños en la Investigación Científica”, Editorial Mantaro, Segunda Edición, Perú, 1996, 174 pp.
  
- **TORRES BARDALES C**, “Metodología de la Investigación Científica”, Editorial San Marcos, Tercera Edición, Perú, 1994, 375 pp.
  
- **VELÁZQUEZ FERNÁNDEZ ÁNGEL, REY CÓRDOVA NÉRIDA**, “Metodología de la Investigación Científica”, Editorial San Marcos, Perú, 1999, 311 pp.
  
- **CABALLERO ROMERO ALEJANDRO**, “Metodología de la Investigación Científica”, Editorial Técnico Científica S.A., Perú, 1987, 380 pp.
  
- **CARRASCO DÍAZ SERGIO**, “Metodología de la Investigación Científica”, Editorial San Marcos, Primera Edición, Perú, 2005, 474 pp.
  
- **W. L. HILL CHARLES, R JONES GARETH**, “Administración Estratégica”, Editora Quebecor World Bogotá S.A., Tercera Edición, Colombia, 1996, 540 pp.

## **PÁGINAS WEB:**

- <http://www.aulamarketing.net/estrategia-empresarial-definicion-e-importancia-para-la-gestion-de-empresas/>
- <http://www.gestiopolis.com/gestion-estrategica-de-los-recursos-humanos/>
- <http://www.monografias.com/trabajos96/gestion-recursos-humanos-estrategica/gestion-recursos-humanos-estrategica.shtml>
- <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/10/gestion-de-recursos-humanos/>
- <http://www.iese.edu/research/pdfs/OP-0181.pdf>
- [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/human/san%20martin\\_ac/Cap2.PDF](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/human/san%20martin_ac/Cap2.PDF)
- <http://www.gestiopolis.com/estructuracion-sistema-gestion-recursos-humanos-empresa/>

## **ANEXOS**

1. MATRIZ DE CONSISTENCIA
2. ENCUESTAS- CESTIONARIOS- ENTREVISTAS

**1. TÍTULO: LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SU INFLUENCIA EN LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA “MIRMAS PERÚ CONTRATISTAS GENERALES S.A.C.”.**

<b>PROBLEMAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>METODOLOGÍA</b>
<b>Problema general</b>	<b>Objetivos general</b>	<b>Hipótesis General</b>	<b>Variables</b>		
<p>¿Cómo influyen las estrategias de gestión de recursos humanos en los resultados de la empresa “MIRMAS Perú Contratistas Generales S.A.C”?</p> <p><b>Problemas específicos</b></p> <p><b>Problema específico 1</b></p> <p>¿Qué influencia tiene la gestión estratégica de recursos humanos en el grado de eficacia de la empresa “MIRMAS Perú Contratistas Generales S.A.C”?</p> <p><b>Problema específico 2</b></p> <p>¿Cómo influye el sistema integral de medición de la productividad del personal en el grado de eficiencia de la empresa “MIRMAS Perú Contratistas Generales S.A.C”?</p>	<p>Determinar en que medida influyen las estrategias de gestión de recursos humanos en los resultados de la empresa “MIRMAS Perú Contratistas Generales S.A.C”.</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <p><b>Objetivo específico 1</b></p> <p>Establecer la influencia que tiene la gestión estratégica de recursos humanos en el grado de eficacia de la empresa “MIRMAS Perú Contratistas Generales S.A.C”.</p> <p><b>Objetivo específico 2</b></p> <p>Determinar que influencia tiene el sistema integral de medición de la productividad del personal en el grado de eficiencia de la empresa “MIRMAS Perú Contratistas Generales S.A.C”.</p>	<p>Las estrategias de gestión de recursos humanos influye mejorando significativamente los resultados de la empresa “MIRMAS Perú Contratistas Generales S.A.C”.</p> <p><b>Hipótesis específicas</b></p> <p><b>Hipótesis específica 1</b></p> <p>La gestión estratégica de recursos humanos influye incrementando significativamente el grado de eficacia de la empresa “MIRMAS Perú Contratistas Generales S.A.C”.</p> <p><b>Hipótesis específica 2</b></p> <p>El sistema integral de medición de la productividad del personal influye incrementando significativamente el grado de eficiencia de la empresa “MIRMAS Perú Contratistas Generales S.A.C”.</p>	<p><b>Variable Independiente</b></p> <p>Las Estrategias de Gestión de Recursos Humanos</p> <p><b>Variable Dependiente</b></p> <p>Resultados de la empresa</p>	<p><b>Indicadores de la Variable Independiente:</b></p> <p>-Gestión Estratégica de Recursos Humanos.</p> <p>-Sistema integral de medición de la productividad del personal.</p> <p><b>Indicadores de la Variable Dependiente:</b></p> <p>- Eficacia</p> <p>- Eficiencia</p>	<p><b>Tipo de Investigación</b></p> <p>"Básica"</p> <p><b>Nivel de Investigación</b></p> <p>Descriptiva</p> <p><b>Diseño de Investigación</b></p> <p>Diseño de investigación por objetivos</p> <p><b>Técnicas</b></p> <p>-Encuesta</p> <p><b>Instrumentos</b></p> <p>-Cuestionario</p>

## 2. ENCUESTAS CUESTIONARIOS – ENTREVISTA

### CUESTIONARIO

El presente cuestionario forma parte del trabajo de investigación sobre “Las estrategias de gestión de recursos humanos y su influencia en los resultados de la empresa “Mirmas Perú Contratistas Generales S.A.C.”

Estimado Sr (a). Se solicita su colaboración y participación, desarrollando cada pregunta de manera objetiva y veraz.

La información es de carácter confidencial y reservado. Agradezco por anticipado su valiosa colaboración.

Deberá responder marcando con un aspa (x) en la letra donde indique la respuesta que más se acerca a su modo de pensar.

**1. ¿Cuántos años de trabajo tiene usted en la empresa “MIRMAS Perú Contratistas Generales S.A.C”?**

- a) de 0 a 1 año.
- b) de 1 a 3 años.
- c) de 3 a más años.

**2. ¿Hace cuantos años se ha implementado un Plan Estratégico, Plan Operativo y un sistema integral de medición de la productividad en la empresa “MIRMAS Perú Contratistas Generales S.A.C”?**

- a) de 0 a 1 año.
- b) de 1 a 3 años.
- c) de 3 a más años.

**3. ¿Cree usted qué el sistema integral de medición de la productividad, le ha permitido, planificar organizar, ejecutar y controlar en forma efectiva sus labores?**

- a) Si.
- b) No.

- 4. ¿Cree usted que la gestión estratégica de recursos humanos ayuda a incrementar el grado de eficacia de la empresa “MIRMAS Perú Contratistas Generales S.A.C”?**
- a) Si.
  - b) No.
- 5. ¿Cree usted que desde que se ha implementado el sistema integral de medición de la productividad del personal se ha notado una mejora significativa en el grado de eficiencia de la empresa “MIRMAS Perú Contratistas Generales S.A.C”?**
- a) Si.
  - b) No.
- 6. ¿Qué influencia considera usted que tienen las estrategias de gestión de recursos humanos en los resultados de la empresa “MIRMAS Perú Contratistas Generales S.A.C”?**
- a) Incrementa el grado de eficacia del Resultado de la empresa “MIRMAS Perú Contratistas Generales S.A.C”.
  - b) Reduce el grado de eficacia del Resultado de la empresa “MIRMAS Perú Contratistas Generales S.A.C”.
  - c) No sabe/No opina.
- 7. ¿Qué medidas se pueden realizar para incrementar la productividad de los trabajadores en una empresa?**
- a) Implementar un sistema integral de medición de la productividad.
  - b) Capacitación y motivación
  - c) Todas las anteriores.