

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO



**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL

TESIS:

**“GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL
DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA HERMES TRANSPORTES
BLINDADOS S.A. SUCURSAL CAJAMARCA 2015”**

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

Presentada por:

Bachiller: CARLOS MANUEL TERÁN BARRANTES

Asesor:

DR. HÉCTOR VILLEGAS CHÁVEZ

Cajamarca – Perú

2019

COPYRIGHT © 2019 by
CARLOS MANUEL TERAN BARRANTES
Todos los derechos reservados

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO



**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL

TESIS APROBADA:

**“GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL
DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA HERMES TRANSPORTES
BLINDADOS S.A. SUCURSAL CAJAMARCA 2015”**

Para optar el Grado Académico de
MAESTRO EN CIENCIAS

Presentada por:
Bachiller: **CARLOS MANUEL TERÁN BARRANTES**

JURADO EVALUADOR

Dr. Héctor Diomedes Villegas Chávez
Asesor

Dr. Héctor Leonardo Gamarra Ortiz
Jurado Evaluador

Dra. Janeth Esther Nacarino Díaz
Jurado Evaluador

Dr. Ramón Tuesta Pestañas
Jurado Evaluador

Cajamarca – Perú

2019



Universidad Nacional de Cajamarca
LICENCIADA CON RESOLUCIÓN DE CONSEJO DIRECTIVO N° 080-2018-SUNEDU/CD
Escuela de Posgrado
CAJAMARCA - PERU



PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

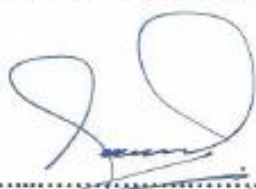
ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Siendo las *10:15* horas del día 10 de setiembre de dos mil diecinueve, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por el **Dr. HÉCTOR LEONARDO GAMARRA ORTIZ** y, **Dra. JANETH ESTHER NACARINO DÍAZ**, **Dr. RAMÓN TUESTA PESTANAS**, y en calidad de Asesor el **Dr. HÉCTOR DIOMEDES VILLEGAS CHÁVEZ**. Actuando de conformidad con el Reglamento Interno y el Reglamento de Tesis de Maestría de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, se dio inicio a la Sustentación de la Tesis titulada: **GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA HERMES TRANSPORTES BLINDADOS S.A. SUCURSAL CAJAMARCA 2015**; presentada por el **Bach. en Contabilidad CARLOS MANUEL TERÁN BARRANTES**.

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó *APROBAR* con la calificación de *VEICISIETE (17) - EXCELENTE* la mencionada Tesis; en tal virtud, el **Bach. en Contabilidad CARLOS MANUEL TERÁN BARRANTES**, está apto para recibir en ceremonia especial el Diploma que lo acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, con Mención en **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA EMPRESARIAL**.

Siendo las *11:30* horas del mismo día, se dio por concluido el acto.


.....
Dr. Héctor Diomedes Villegas Chávez
Asesor


.....
Dr. Héctor Leonardo Gamarra Ortiz
Jurado Evaluador


.....
Dra. Janeth Esther Nacarino Díaz
Jurado Evaluador


.....
Dr. Ramón Puesta Pestanas
Jurado Evaluador

A:

Dios por los momentos de fortaleza y por iluminar mi camino hacia el aprendizaje y el bien.

Mi adorada Madre Delia y Hermana Jessica quienes son las personas que me han apoyado durante toda mi vida.

Mi esposa Vanessa y mis pequeños Wildher y Delia por que son y seran siempre el motivo para seguir adelante.

AGRADECIMIENTO

A mi madre por el apoyo constante, que con su ejemplo me demuestra que todo en la vida es posible, con carácter inagotable de lucha y perseverancia, y por incetivarme a seguir siempre adelante.

“Hijo si te lo propones lo vas a lograr”

CONTENIDO

	Pág
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
CONTENIDO	vii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
CAPITULO I: ASPECTOS METODOLÓGICOS	1
1. El Problema de Investigación	1
1.1. Planteamiento del problema de investigación	1
1.1.1. Contextualización.....	1
1.1.2. Descripción del problema	2
1.1.3. Formulación del problema	3
1.2. Justificación e importancia de la investigación	4
1.2.1. Justificación científica	4
1.2.2. Justificación técnica-practica	4
1.2.3. Justificación institucional y personal	5
1.3. Objetivos de la investigación	5
1.3.1. Objetivo general.....	5
1.3.2. Objetivos específicos	5
1.4. Hipótesis de la investigación	6
1.4.1. Hipótesis general	6
1.4.2. Hipótesis específicas	6
1.5. Identificación de variables e indicadores.....	7
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	8
2.1 Antecedentes de la investigación.....	8
2.1.1. A nivel Internacional.....	8
2.1.2. A nivel nacional.....	8
2.1.3. A nivel Local.....	9
2.2. Bases teóricas.....	10
2.2.1. La orientación del nuevo modelo de la función del potencial humano	10

2.2.2. Metas de la función de personal	12
2.2.3. Objetivos de la función del área de personal	12
2.2.4. La Globalización de los negocios y la gerencia del potencial humano	13
2.3 Marco conceptual	14
2.4 Marco Legal	38
2.5 Definición de términos básicos.....	38
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	39
3.1. Marco Metodológico	39
3.1.1. Ubicación geográfica	39
3.1.2. Método de investigación	39
3.1.3. Diseño de investigación	40
3.1.4. Población, muestra y unidad de análisis.....	41
3.1.5. Técnica e instrumentos de recopilación de información	41
3.1.6. Matriz de consistencia metodológica	43
CAPITULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN	44
4.1 Presentación de resultados.....	44
4.2 Discusión y contrastación de la hipótesis planteada	70
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	71
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	75
ANEXOS	77

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se realizó en la Sucursal Cajamarca de la empresa Hermes Transportes Blindados S.A. con el objetivo de determinar la incidencia que existe de la gestión del Capital Humano sobre el desempeño de los trabajadores de dicha empresa. Para obtener la información necesaria para desarrollar esta tesis se encuestó a los 48 trabajadores tanto del área administrativa, de seguridad, operativa y de procesamiento de la Sucursal de Hermes Transportes Blindados de la ciudad de Cajamarca; dicha encuesta estuvo estructurada por cuatro Items generales sobre Percepción General, Motivación y Reconocimiento, Área y Ambiente de Trabajo y Formación e Información, cada una desglosados en preguntas específicas. De los resultados de la aplicación de la encuesta se pudo determinar que existen mayores niveles de insatisfacción en cuanto a políticas salariales de la empresa, así mismo también se puede evidenciar que no existe fluidez en la comunicación de la empresa con sus trabajadores, y que se deberían crear, modificar y reforzar las políticas de ascenso para motivar al personal de la empresa de aquí se desprende que todos estos factores donde se encuentran niveles altos de insatisfacción inciden directamente en el desempeño de las personas en sus labores cotidianas. Por todo esto se determina que existe una relación significativa entre la Gestión del Capital Humano y el Desempeño laboral de los trabajadores en la Empresa Hermes Transportes Blindados-Sucursal Cajamarca.

Palabras Claves: Capital humano, Motivación, desempeño, percepción General, Motivación, Reconocimiento, Desempeño Laboral.

ABSTRACT

The present research work was carried out in the Cajamarca branch of Hermes Transportes Blindados S.A. With the objective of determining the impact of human capital management on the performance of the employees of that company. In order to obtain the necessary information to develop this thesis, the 48 workers from the administrative, security, operational and processing area of the Hermes Transportes Branch of the city of Cajamarca were surveyed; This survey was structured by four General Items on General Perception, Motivation and Recognition, Area and Work Environment and Training and Information, each broken down into specific questions. From the results of the application of the survey it was possible to determine that there are higher levels of dissatisfaction regarding the company's wage policies, as well as it can be evidenced that there is no fluidity in the communication of the company with its workers, They should create, modify and reinforce the promotion policies to motivate the company's staff. It follows that all these factors where high levels of dissatisfaction are found have a direct impact on the performance of people in their daily tasks. For all this it is determined that there is a significant relationship between the Human Capital Management and the Work performance of the workers in the Hermes Transportes Blindados – Cajamarca Branch.

Key Words: Human capital, Motivation, performance, General perception, Motivation, Recognition, Labor Performance.

CAPITULO I

ASPECTO METODOLOGICO

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema de investigación.

1.1.1. Contextualización

El mundo laboral actual y la economía globalizada nos presentan un enfoque que tiene relación directa con los cambios en las organizaciones y en la formación del potencial humano para hacer más competitivas a las organizaciones. "Chiavenato, Idalberto, (2009). Gestión del Talento Humano, México".

El entorno que afectan a las empresas y a la función de recursos humanos antes señalados, se manifiesta por lo siguiente:

Las iniciativas en las empresas para competir con mayor eficiencia y efectividad, en términos de calidad y de satisfacción, modifican su estructura organizacional, adecuándolas a las exigencias y a los cambios económicos.

La legislación laboral, son normas y procedimientos actuales en la que hay una mayor regulación en la contratación y en los deberes sociales con el capital humano, situación que restringe, antes que motive.

Es entonces que, en una competencia globalizada, las ventajas competitivas son y seguirán siendo el capital humano. Se requiere pues, de una función de potencial humano totalmente nueva, una función que puede definirse mejor como una facultad corporativa en la que los gerentes de potencial humano y los de línea formen "sociedades" con el

objeto de ganar ventajas competitivas y alcanzar los objetivos globales de la organización. Para hacer que esto suceda, las políticas de personal, las iniciativas programáticas y los procesos de gestión del desempeño; sin embargo, se presenta todo lo contrario:

Ausencia de una cultura de calidad, de servicio al cliente, baja producción y productividad, falta de identificación de los empleados, ausencia del trabajo en equipo y la rigidez de la fuerza de trabajo.

Trabajadores pasivos, reactivos, sin estímulos, carentes de programas de incentivo laboral, resistencia al cambio, individualismo y la miopía administrativa de los encargados de la gestión de personas en Hermes, son aspectos que dificultan el impulso de los desempeños eficientes orientados a lograr resultados.

Rotación constante del personal.

1.1.2. Descripción del problema

La presente investigación comprende el periodo laboral del año 2015 de la Sucursal de Cajamarca de Hermes Transportes Blindados acerca de la incidencia de la gestión del capital humano en el desempeño de sus labores.

El enfoque tradicional de desempeño laboral de personas, como una función aislada con estándares definidos ha sido reemplazado por un nuevo enfoque sustentado en la motivación y los estímulos al potencial humano como creadores de competencias y ventajas competitivas para las empresas. En consecuencia, la función de personal en Hermes Transportes Blindados, está mal orientado, resumido en los siguientes aspectos:

- Que el potencial humano es considerado un complemento no estratégico, enfocado a cuestiones operativas.
- La gestión del potencial humano en estas instituciones no enfatiza en la cultura de añadir valor a los servicios, desgano generalizado y falta de imaginación creativa.
- Los empleados no están motivados, no tienen los incentivos esperados, sin estímulos, no son reconocidos a los esfuerzos que realizan en el trabajo operativo, esta situación problemática repercute de manera negativa en los desempeños laborales.

Por lo expuesto, en la presente investigación se plantea realizar un análisis exhaustivo.

1.1.3. Formulación del Problema:

La función de los Recursos Humanos y el proceso de evaluación del desempeño laboral de la empresa Hermes Transportes Blindados S.A. Sucursal Cajamarca constituyen un enorme desafío, se requiere de una gestión del Capital Humano basada en motivaciones, incentivos, medición de niveles de productividad y estrategias, por lo que se derivan las siguientes preguntas:

Pregunta general:

¿Cuál es la influencia de las acciones de motivación y programas de incentivos en el desempeño laboral en la gestión del potencial humano en Hermes Transportes Blindados S.A. Sucursal Cajamarca?

Preguntas auxiliares:

1. ¿Cómo es la gestión del capital humano y cuál es la incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Sucursal Cajamarca de Hermes Transportes Blindados S.A.?
2. ¿Cómo influye la estrategia de motivación en la gestión de desempeño de los empleados en el trabajo eficiente y logro de resultados en Hermes Transportes Blindados S.A. Sucursal Cajamarca?

1.2. Justificación e importancia de la investigación:

1.2.1. Justificación Científica:

El interés científico de la presente investigación se basa en la importancia de la gestión de los recursos humanos y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores en este caso específico de la empresa Hermes Transportes Blindados S.A.-Sucursal de Cajamarca, pudiendo determinar las mejoras en los niveles de productividad y eficiencia, así como la satisfacción del cliente y por tanto la mejora significativa en la rentabilidad de la Sucursal Cajamarca. La investigación se basará en teorías organizacionales de empresas de similar rubro ya que por tratarse de una empresa con poca competencia en su giro de negocio existen pocos estudios realizados.

1.2.2. Justificación Técnica-Práctica:

Analizar las causas de la baja productividad en el desempeño de los trabajadores de la Sucursal de Cajamarca de Hermes Transportes Blindados, así mismo, analizar si la actual gestión del capital humano es la causa de la alta rotación de personal. Al finalizar el presente trabajo de investigación se transmitirá las conclusiones a las demás Sucursales a nivel

nacional y oficina principal Lima, para la aplicación de las mejoras en cuanto a la gestión del capital humano.

1.2.3. Justificación Institucional y personal:

El estudio de la gestión del capital humano en la Sucursal de Hermes Transportes Blindados de Cajamarca ayudará a determinar mejores condiciones laborales de los trabajadores, se aumentarán los niveles de productividad expresados en niveles de satisfacción de sus clientes y por lo tanto se genera mayores ingresos para la empresa. Así mismo, como personal administrativo de la empresa brindaré nuevas fuentes de conocimiento para mejorar e innovar los niveles de satisfacción del personal a mi cargo y de los clientes.

1.3. Objetivos de la investigación:

1.3.1. Objetivo general

Determinar si las acciones de motivación y programas de incentivos influyen en el desempeño laboral en la nueva gestión del potencial humano en Hermes Transportes Blindados.

1.3.2. Objetivos específicos

- Analizar y describir la gestión del capital humano y su incidencia en el desempeño laboral en la Sucursal Cajamarca de Hermes Transportes Blindados.
- Determinar que el establecimiento y puesta en práctica de estrategias de motivación en la gestión de desempeño de los empleados contribuye en el trabajo eficiente y logro de resultados en Hermes Transportes Blindados.

1.4. Hipótesis de la investigación:

1.4.1. Hipótesis General:

Las acciones de motivación y los programas de incentivos influyen en el desempeño laboral del potencial humano de la Sucursal Cajamarca de Hermes Transportes Blindados.

1.4.2. Hipótesis específicas:

La gestión del capital humano incide favorablemente en el desempeño laboral en la Sucursal Cajamarca de Hermes Transportes Blindados.

La estrategia de motivación en la gestión de desempeño de los empleados contribuye en el trabajo eficiente y logro de resultados en Hermes Transportes Blindados.

1.5 Identificación de variables e indicadores:

GESTION DEL CAPITAL HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA HERMES TRANSPORTES BLINDADOS, CAJAMARCA 2015					
HIPOTESIS	DEFINICION CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES/CATEGORIAS	DEFINICION OPERACIONAL DE LAS VARIABLES/CATEGORIAS			
		VARIABLES/CATEGORIAS	DIMENSIONES/FACTORES	INDICADORES/CUALIDADES	FUENTE O INSTRUMENTOS DE REOLECION DE DATOS
Las acciones de motivación y los programas de incentivos influyen de manera positiva en el desempeño laboral del potencial humano en la Sucursal Cajamarca de Hermes Transportes Blindados	Motivaciones y programas de incentivos/Desempeño laboral del potencial Humano.	Motivaciones y Programas de incentivos	R.R.H.H	Reconocimiento individual Ascenso y Promociones	Encuesta
			Económica	Incentivos por Productividad	
		Desempeño Laboral	Productividad Y Competitividad	Habilidades	
				Nivel de Conocimientos	
Conducta y Comportamientos					
La gestión del capital humano incide favorablemente en el desempeño laboral en la Sucursal Cajamarca de Hermes Transportes	Gestión de capital Humano/Desempeño laboral	Estrategia de Motivación	Cultura organizacion	Ambientes Adecuados	
			Gestión de R,R,H,H	Asignación de recursos en general	
		Trabajo Eficiente y logro de	Clientes	Clima Organizacional	
				Servicio de Calidad	
Oportunidad					
Imagen Institucional					
La estrategia de motivación en la gestión de desempeño de los empleados contribuye en el trabajo eficiente y logro de resultados en Hermes Transportes Blindados.	Estrageias de motivación/Eficiencia en el trabajo	Estímulo y programas de incentivo laboral	Desarrollo de Personas	Recreación Y esparcimiento	
			Económica	Bono de participación de utilidades	
		Rendimiento laboral de los empleados	Productividad y Competitividad	Acciones de capacitación y perfeccionamiento	
				Áumento en la producción y la productividad	
logro de objetivos y resultados					
Mejoramiento continuo de resultados					

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación:

2.1.1 A nivel internacional

a. Figueroa, R. (2010); sustento la tesis intitulada **“Administración de Recursos Humanos en las pequeñas y medianas Empresas de la Región Oeste de Puerto Rico”** en la Universidad de Puerto Rico, cuyo objetivo es mejorar la eficiencia de los recursos humanos de las pequeñas y medianas empresas también analizar la metodología de los recursos humanos de las pequeñas y medianas empresas , utilizando como metodología el diseño descriptivo – correlacional, aplicado a 2 pequeñas empresas y 1 grande empresa, este trabajo de investigación fue realizada en el oeste de Puerto Rico, en dicho estudio la autora concluye que los desafíos de la sociedad ha aumentado su complejidad, las organizaciones han respondido con un mayor perfeccionamiento. Uno de los campos de avance fue el de la administración de recursos humanos,

2.1.2 A nivel nacional

a. Bedoya, S. (2013); sustentó la tesis **“La nueva gestión de personas y su desempeño en empresas competitivas”** en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, su objetivo general fue analizar las teorías y enfoques de la función de los Recursos Humanos y su relación con la Gestión de Evaluación de su Desempeño en la Empresa Competitiva. En dicho estudio el autor concluye que la nueva concepción de

los recursos humanos y el establecimiento de un sistema de gestión de evaluación de desempeño, incidirá en el desarrollo de las empresas en un entorno competitivo.

- b. Cruzado, M. (2009); sustentó la tesis titulada **“Modelo de Gestión de RR.HH aplicado a la Administración en una Empresa”** en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, su objetivo general fue aplicar y analizar un modelo de Gestión de Recursos Humanos, aplicado a las empresas destacadas del país, en dicho estudio el autor concluye que la aplicación de un modelo de gestión de RRHH en la administración pueda incidir de manera eficiente y productivo en la embotelladora San Miguel del Sur.

2.1.3 A nivel local

- a. Barrantes, D. (2011); sustentó la tesis titulada **“El Clima Organizacional en la Oficina General de Personal de la Universidad Nacional de Cajamarca y Propuestas de Estrategia para lograr la Eficacia y Eficiencia Laboral ”** en la Universidad Nacional de Cajamarca, su objetivo general fue describir y analizar el clima organizacional de los servidores administrativos de la Universidad Nacional de Cajamarca, la autora concluye que existe una relación estadística positiva de dependencia entre Desempeño laboral y Clima Organizacional.

- b. Coronel, L (2004); sustentó la tesis **“El Clima Laboral y su incidencia en el desarrollo Organizacional del Banco Continental de Cajamarca”** en la Universidad Nacional de Cajamarca, donde el autor concluye que en el Banco Continental de Cajamarca el clima laboral presento características en la que se pudo identificar fortalezas y debilidades. En un 60% el personal manifestó tener espacio físico y agradable, pero por otro lado el

personal no se encontraba integrada al banco. El clima laboral influyo en forma negativa en el desarrollo organizacional lo que dificultó el desempeño laboral, productividad y eficiencia.

2.2. Bases Teóricas:

2.2.1 La orientación del nuevo modelo de la función de potencial humano:

De acuerdo con (Ulrich, Dave-1997, "Recursos Humanos") Se han identificado diferentes modelos para la función de potencial humano en surgimiento. Un enfoque sistemático a la entrega de servicios proporciona un esfuerzo coordinado para resolver las necesidades de los empleados.

En jerarquía de importancia, son:

- Comprensión y conocimiento del negocio.
- Estilo de liderazgo que enfatizan en la facilitación y entrenamiento.
- Perspectiva estratégica y pensamiento conceptual.
- Amplio conocimiento de administración de relaciones e industriales.
- Consultoría y asesoría.
- Administración de cambio.
- Creación de equipo y trabajo de equipo, y
- Perspectiva global.

El dominio del cambio, significa saber cómo administrar el cambio. Para servir como agentes de cambio, los ejecutivos de RRHH efectivos se basarán en buenas habilidades de influencia interpersonal, habilidades de solución de problemas e innovación y creatividad. Sin embargo, ninguno de estos dominios servirá si el profesional de RRHH no posee la credibilidad personal.

Más allá de las habilidades técnicas y empresariales, la credibilidad se gana desarrollando relaciones personales con los clientes y viviendo los valores de la empresa. Las funciones de RRHH en surgimiento muestra la necesidad de un nuevo marco referencial orientado a la competencia y la calidad (cuadro 1).

Esta dimensión de suministros refleja la tendencia no sólo para contratar externamente las funciones rutinarias de menor valor agregado; sino que también, a través de las sociedades internas y externas entre los profesionales de potencial humano y los ejecutivos de línea, permite resolver la crisis de confianza en los departamentos de relaciones industriales y darse cuenta que el potencial es muy desaprovechado por los relacionadores industriale.....s de la organización. En particular, el marco de referencia piramidal sugiere el uso de alianzas estratégicas como vínculos, tanto para proporcionar nuevas competencias de recursos humanos y ser catalizadores para hacer surgir el cambio y cultura organizacionales.

La conceptualización de la función de los Recursos Humanos según (Bedoya Sanchez, Enrique. (2003) “La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas”.) El enfoque estructural de la función de los RRHH lo encuadra como sociedades entre elementos estratégicos, operativos y tácticos. El punto de intersección de estas sociedades determina las prácticas generales de la gente de la compañía. La sociedad estratégica requiere de prácticas administrativas de RRHH que afecten directamente las cuestiones empresariales relacionadas con la gente e influyan sobre las decisiones de negocios, también involucra normalmente el ser parte de un equipo de administración de alto rango de la compañía. Los modernos estudios indican que los ejecutivos de RRHH de alto rango de sus empresas forman parte del equipo de administración ejecutivo”

Lo antes expuesto nos invita a pensar en un nuevo enfoque de recursos humanos, que se visualiza para el siglo XXI; y cuyos aspectos son los siguientes:

2.2.2. Metas de la función de personal:

- Alta calidad / productividad / satisfacción del cliente.
- Captar gente calificada.
- Retener gente calificada.
- Estructurar una fuerte cultura organizacional.
- Buena relación entre personas como estrategia de la organización.
- Alcanzar altos índices de satisfacción.
- Medición de la productividad y desempeño laboral.
- Desarrollo de Habilidades Gerenciales.
- Desarrollar buen clima y un buen ambiente laboral.

2.2.3. Objetivos de la función del área de personal:

- Productividad / Calidad / Servicio al cliente.
- Fuerte cultura organizacional.
- Identificación de las personas con la empresa.
- Satisfacción de los empleados.
- Atracción de personal capacitado.
- Retención y permanencia.

Tabla 1: Esquema del nuevo modelo de la función de potencial humano.

ELEMENTOS	ACTUALMENTE	DEBE CAMBIAR A:
Naturaleza de los programas y funciones de R.R.H.H.	Responsable	Estratégico
	Operacional	Proactivo
	Interno	Social
Creación de las estrategias y políticas de R.R.H.H.	El Departamento de R.R.H.H. tiene la responsabilidad total	El departamento de R.R.H.H. Y los gerentes de línea comparten la responsabilidad
Organización de la función de los R.R.H.H.	Defensor de los empleados	Socio del negocio
	Estructura Funcional	Estructura Flexible
	Reporta como Staff	Reporta a línea
Perfil de los profesionales de R.R.H.H.	Hacen carrera en R.R.H.H	Rotación
	Especialistas	Diversas experiencias
	Experiencia financiera limitada	Generalista
		Experto en finanzas
Enfoque	Enfoque en lo actual	Enfocado al futuro
	Manejo de un problema	varios idiomas

Fuente: Dolan, S "La Gestión de Recursos Humanos" Edit. McGraw-Hill, España, 1999.

2.2.4. La globalización de los negocios y la gerencia del potencial humano:

“La gestión de personas es una de las áreas empresariales que más ha tenido cambios y transformaciones en los recientes años. La visión que se tiene hoy es totalmente diversa de su tradicional configuración, cuando recibía el nombre de relaciones industriales o administración de recursos humanos. La gestión de personas ha sido la responsable por la excelencia de las organizaciones exitosas y por el aporte de capital intelectual que simboliza, más que todo, la importancia del factor humano en plena era de la información” (De La Cruz Vilca, Liz (2013) “Gestión De Los Recursos Humanos Y Su Relación En El Desempeño Laboral En La Empresa COMAPE CONSTRUCTORA E.I.R.L).

En el entorno globalizado de las empresas, el creciente desarrollo tecnológico, la velocidad de la información sin fronteras y la intensa competencia por la calidad y la productividad, surge la imperiosa necesidad de contar con ventajas competitivas, las cuales se centran en las personas, pues son ellas quienes mantienen y conservan el status quo, así mismo solo las personas son las que general y retroalimentan la innovación y el futuro de las mismas.

En algunas otras organizaciones más sofisticadas, se habla de administración de personas, con un enfoque que tiene a personalizar y a visualizar las personas como seres humanos dotados de habilidades y capacidades intelectuales. Las personas como personas y no más como recursos empresariales. Las personas como socios y colaboradores y no más como empleados.

2.3. Marco conceptual:

El concepto de administrar con las personas según (Chiavenato, I-1999, pág.23) significa tocar la organización juntamente con los colaboradores internos que más entienden de ella y de su futuro. Una nueva visión de las personas no más como un recurso organizacional, un objeto servil o un sujeto pasivo del proceso, más fundamentalmente como un sujeto activo y provocador de la decisión, emprendedor de las acciones y creador de la innovación dentro de las organizaciones. Más que eso, un agente proactivo dotado de visión propia y, sobre todo de inteligencia, la mayor, la más avanzada y sofisticada habilidad humana. Es dentro de esa nueva visión que se trata de abordar el tema: la nueva gerencia de personas. En esta transición, se da el nombre de gestión de personas para bautizar las nuevas tendencias que están ocurriendo en la administración de recursos humanos.

2.3.1. La moderna gestión de personas se basa en tres conceptos fundamentales:

El autor Chiavenato, Idalberto, (2009). Gestión del Talento Humano, México". Establece las siguientes definiciones:

2.3.1.1. Las personas como seres humanos: dotados de personalidad propia, 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.

2.3.1.2. 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.

2.3.1.3. Las personas como socios de la organización: Las personas 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. Toda inversión

solamente se justifica cuando trae un retorno razonable. Cuando el retorno es bueno y sustentable, la tendencia ciertamente será el mantenimiento o aumento de la inversión. De ahí, el carácter de reciprocidad en la interacción entre personas y organizaciones. Es también el carácter de actividad y autonomía y no más de pasividad e inercia de las personas. Personas como socios activos de la organización y no como sujetos pasivos de ella.

Administración de Recursos Humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para conducir los aspectos de la posición gerencial relacionado con las personas-Recursos Humanos, incluyendo reclutamiento, selección, entrenamiento, recompensas y evaluación de desempeño. RRHH es la función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. Todos los gerentes son en cierto sentido, gerentes de personas, porque todos ellos están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección, y entrenamientos. RRHH es el conjunto de decisiones integradas sobre las reacciones de empleo que influyen la eficacia de los funcionarios y de las organizaciones.

RRHH es la función en la organización que esta relacionada con la provisión, entrenamiento, desarrollo, motivación, y mantenimiento de empleados.

Existe un principio básico que siempre se defiende en RRHH y que puede resumirse en una frase: Gerenciar personas es una responsabilidad de línea y una función de staff.

Lo que significa que quien debe gerenciar las personas es el gerente o supervisor al cual ellas están subordinadas. Este tiene la responsabilidad de línea y directa por la conducción de sus subordinados. Por esta razón hay el principio de unidad de comando o del mando único, quiere decir que cada persona debe tener uno y solo un gerente. La contrapartida de este principio es que cada gerente es el único y exclusivo jefe de sus subordinados. Para que el gerente pueda asumir con plena autonomía esa responsabilidad de gerenciar su personal necesita recibir asesoría y consultoría del órgano de RRHH, que le proporciona los medios y servicio de apoyo. Así gerenciar personas es una responsabilidad de cada gerente que deber recibir orientación de staff con relación a las políticas y procedimientos de cada empresa.

Gerencia personas representa hoy por hoy una cuestión estratégica para las empresas, es decir una de las actividades más importantes, la cual no debe quedar solo como un órgano limitado de la empresa. No es posible ahora que solamente un área de la empresa pueda centralizar y envolver en sus manos la administración de las competencias y talentos de todas las personas dentro de la organización. En épocas pasadas, donde había estabilidad, certeza, y permanencia,

en que pocas cosas cambian y en que las personas trabajan rutinariamente, sin añadir nuevos conocimientos y habilidades; el órgano de recursos humanos funcionaba como el único responsable por la administración de todos los recursos humanos de la empresa, actuando como un área cerrada y hermética. Cuidaba del mantenimiento del status quo y de la tradición, haciendo la socialización organizacional de los nuevos miembros teniendo en vista el pasado y las tradiciones de la empresa. Ahora, en plena era de la información, donde el cambio, la competitividad, la imprevisibilidad y la incertidumbre constituyen los desafíos básicos de la empresa moderna, este modelo de sistema centralizador, hermético y cerrado se está abriendo. Solo que su papel ahora se está tornando diferente e innovador.

2.3.2. El comportamiento de las Organizaciones y la Ética y Gestión de Recursos Humanos.

“Últimamente está apareciendo un nuevo paradigma en el firmamento del management moderno. Es el referido al comportamiento responsable de las organizaciones, tanto empresariales, de producción o de servicios, como lucrativas, públicas y privadas. El comportamiento de las organizaciones es puesto en tela de juicio por la sociedad, la que reclama mayor responsabilidad social y ética. Es decir, no solo reclamativo, sino también en la acción y efecto sobre la comunidad”. Bedoya Sanchez, Enrique. (2003) “La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas”. Lima.

¿Por qué aparece ahora con más bríos esta exigencia? ¿Acaso, no estuvo siempre presente la cuestión ética? En efecto, no es una

exigencia nueva. En las décadas de los años 70 y 80 comenzaron a publicarse en gran cantidad en E.E.U.U. libros de textos y artículos en revistas especializadas, sobre ética en los negocios y responsabilidad social de la empresa, algunos de los cuales constituyen hoy muy buenas fuentes de consulta y puntos de partida para el tratamiento y replanteo que pretendemos hacer de estos temas.

Habría dos grandes corrientes que enfocan la cuestión; por un lado, el criterio clásico, y el pensamiento ético para las empresas y los individuos que trabajan en ellas. Hay compromisos morales para la acción individual como para la conjunción colectiva, cuyos efectos se sintetizan en una imagen institucional frente a la sociedad.

Hoy aparece un nuevo paradigma que se nutre de una más moderna concepción de la empresa y del propio capitalismo. Las necesidades sociales y la dificultosa tarea de satisfacerlas por parte de la acción estatal, sea ésta referida a la pobreza, a la desocupación, a la salud, o a otras iniquidades del comportamiento humano que es preciso controlar y evitar: corrupción, discriminación, soborno, contaminación, etc. Por ello, la gente ahora pretende que las empresas no solo cubran las necesidades de consumo si no que lo hagan dentro de un marco ético, pero además asuman un compromiso social, retribuyendo a la sociedad recurrentemente de producir – vender- comprar- consumir, sino también en otras acciones socialmente responsables.

El concepto de subsidiaria del Estado liberal se basa en el hecho que no debería ocuparse de lo que la sociedad puede hacer por sí misma, reservándose su compromiso en cuatro grandes campos: Salud, Justicia, Vivienda y Educación. Una organización lucrativa por su poder económico, no puede marginarse. Igualmente, está involucrada por su poder económico, no puede marginarse. Igualmente está involucrada en la satisfacción de necesidades de la sociedad en la que se inserta, ya que aun en los casos en que la iniciativa individual y colectiva puedan abordarlas, no tiene el poder económico, político, social y fáctico como el de una empresa para resolverlas.

Otros aspectos que refuerza al nuevo paradigma, es el de exigirle a la empresa una conciencia sobre sus actos. Si bien es cierto que la legislación y las regulaciones gubernamentales se ocupan de orientar el comportamiento y además de sancionarlo, hay una actitud previa; precisamente, la conciencia ética. Existe un antes y un después en la conducta organizacional. El antes se relaciona con las actitudes y los sentimientos morales. En cuanto a lo legislado, indefectiblemente deberá vigilarse y sancionarse, es la zona de lo ilegal. Aquí nos estamos ocupando de la zona gris de las conductas. No donde es blanca o negra, ya que no siempre las conductas aparecen nítidamente como éticas o no éticas, legales o ilegales. Nos encontramos así con los dilemas donde los juicios a los actos no éticos no se muestran tan transparentes como desearíamos. Es entonces, en esta zona que llamamos ética no sujeta a regulaciones donde la empresa y sus miembros deben ser juzgados moralmente e instalados a un comportamiento responsable.

Algunas concepciones sobre las nuevas responsabilidades sociales, tienden a pensar que la conducta ética es rentable. Según esta idea, si el público percibe claramente una preocupación empresarial en este sentido; se mejorará la imagen y por ende se captarán más clientes. Claro que es muy discutible este pensamiento, como estrategia poco ética. Como acción natural y desinteresada, con consecuencias directas sobre la imagen empresarial, tal vez sí, podría ser juzgada como moral.

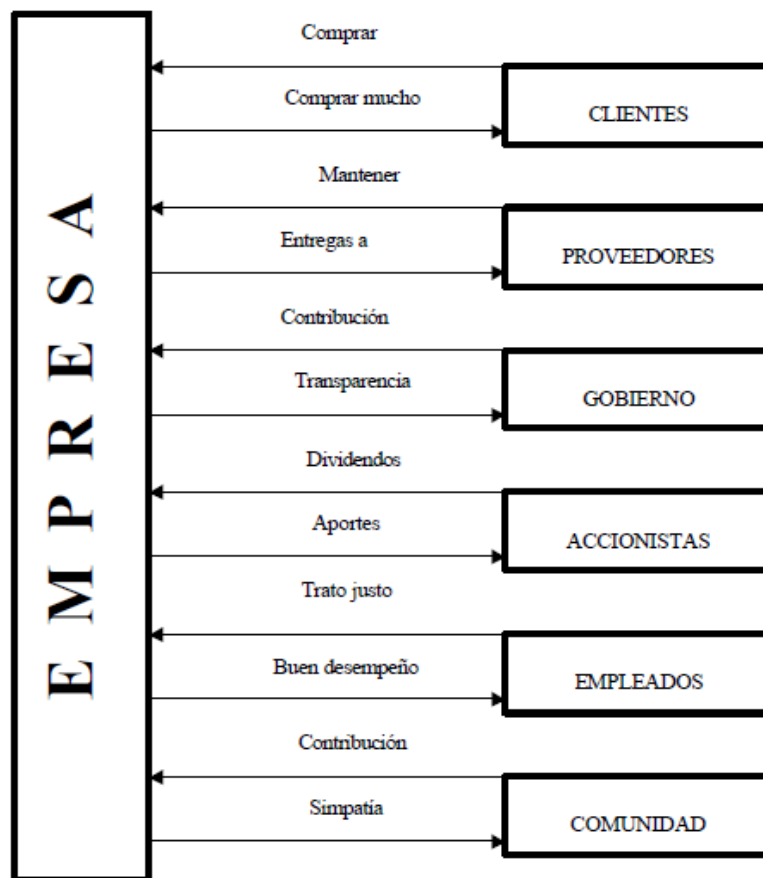
Es imposible elaborar un inventario completo de conductas responsables, pero sí, es posible clasificar las transformaciones a fin de llegar por aproximaciones sucesivas a tipificar conductas éticas y no éticas. Veamos un poco de ejemplos basados en las expectativas que rigen los intercambios.

Cuando hablamos de ética debemos comprender que estamos hablando de un sentimiento y de una forma de vida que trasciende el comportamiento justo. La ética es el estudio de lo que debería mantenerse dentro del plano legal a ultranza y nadie podría juzgarla

mal. Pero debemos considerar otro concepto; e de la sensibilidad social. Las leyes van a la zaga de las necesidades sociales y por lo tanto es un deber ético de la empresa es permanecer sensible a las eventuales necesidades, las que muchas veces no se hacen evidente o no, son planteadas concretamente. Es la propia empresa la que debería evaluar a cada momento si su acción es responsable socialmente.

La responsabilidad social se asienta sobre dos conceptos: La sensibilidad social y la obligación social, divisible a su vez en legal y moral. Examinemos la siguiente matriz de la responsabilidad social:

Diagrama 1: Matriz de Responsabilidad social.



Fuente: Bedoya, E "La Nueva Gestión de Personas y su Evaluación de Desempeño en Empresas Competitivas" Pág. 67

En el diagrama 1 vemos que la actuación de los de las empresas no solo se manifiesta en actividades comerciales o de servicios. Los efectos de sus acciones son juzgados por el ámbito interno y externo. Así, por ejemplo, los conflictos sociales que pueden suscitar ciertas políticas ambientales o del área de recursos humanos. Todo esto debe encontrarse en armonía tanto en el ambiente interno como externo

Diagrama 2: Matriz de la Responsabilidad

		CONDUCTA DE LA EMPRESA	
		CONCIENCIA	NO TIENE CONCIENCIA
ESPERADA		OBLIGACIÓN MORAL	OBLIGACIÓN LEGAL
IGNORADA		SENSIBILIDAD SOCIAL COMPROMISO [-] Cinismo [+] honestidad	SENSIBILIDAD SOCIAL COMPROMISO

Fuente: Bedoya, E. "La Nueva Gestión de Personas y su Evaluación de Desempeño en Empresas Competitivas" Pág. 68

Una empresa podría encontrarse ante dos situaciones: tener conciencia del efecto de sus actos o no tenerla. De acuerdo con el diagrama vemos que la empresa adopta conductas éticas que son esperadas bajo la obligación moral o bajo la obligación legal. Cuando la empresa no es consciente de su conducta y actúa con natural predisposición, sin una previsión de sus efectos sobre la gente, surgirán las regulaciones y a partir de estas deberán juzgarse sus conductas como prácticas legales o no. Cuando se tiene conciencia de lo que el público espera, la empresa tiene obligación moral de satisfacer esa expectativa.

No habría críticas, y probablemente tampoco felicitaciones. La primera vez que al accionar ético es percibido, es probable que los receptores lo destaquen, pero luego será un derecho adquirido.

Si la empresa adopta conductas cuyos efectos son ignorados por la gente, no habrá quejas, litigios o reclamos. EN lo ético se demostrará una verdadera sensibilidad y un gran compromiso moral. Una conducta que especule con la ignorancia del público revelará cinismo e irresponsabilidad.

La empresa es fuente de creación e innovación en la que se combinan capital y trabajo para responder lo mejor posible a las exigencias de la sociedad, la que entiende que aquella no solo es generadora de riqueza, sino también un organismo capaz de ayudar a mejorar las relaciones sociales.

Ha comenzado, por lo tanto, a extenderse en la sociedad, una toma de conciencia. La cultura y el nivel educativo son los que sensibilizan a la opinión pública sobre sus derechos y la acción de las empresas al respecto. Allí donde el consumidor o un usuario no pueden ejercer su libre albedrío, es cuando debe imperar la responsabilidad social.

2.3.3. La función de los Recursos Humanos y la Gestión de la evaluación de Desempeño.

El concepto de evaluación del desempeño no es nuevo según el autor (Ordoñez, M -1997- "La nueva gestión de los RRHH".) Desde el momento en que un hombre dio empleo a otro, el trabajo que este último paso a ser evaluado. De igual modo tampoco son recientes los sistemas formales de evaluación del desempeño.

Durante mucho tiempo, los administradores se ocuparon exclusivamente de la eficiencia de la maquina como medio para aumentar la productividad de la empresa. La propia teoría clásica de la administración – denominada teoría de la maquina por algunos autores- llegó al extremo de pretender agotar la capacidad óptima de la máquina, situando a la par el trabajo del hombre y circulando con bastante precisión el tipo necesario de fuerza motriz, el rendimiento potencial, el ritmo de operación, las necesidades de lubricación, el consumo de energía, la

ayuda para su mantenimiento y el tipo de ambiente necesario para su funcionamiento.

El énfasis aplicado a los equipos y el consiguiente enfoque mecanicista de la administración no resolvieron el problema del aumento de la eficiencia de la organización. El hombre, considerado apenas como un operador de botones, era visto como un objeto moldeable a los intereses de la organización y fácilmente manipulable, luego de que mostrara su motivación exclusiva por intereses salariales y económicos.

A partir de la humanización de la teoría de la administración y con el surgimiento de la escuela de relaciones humanas, ocurrió una reversión del enfoque, y la preocupación principal de los administradores pasó a ser el hombre. Los mismos aspectos señalados antes con relación a la máquina que pasaron a ser relacionados con el hombre.

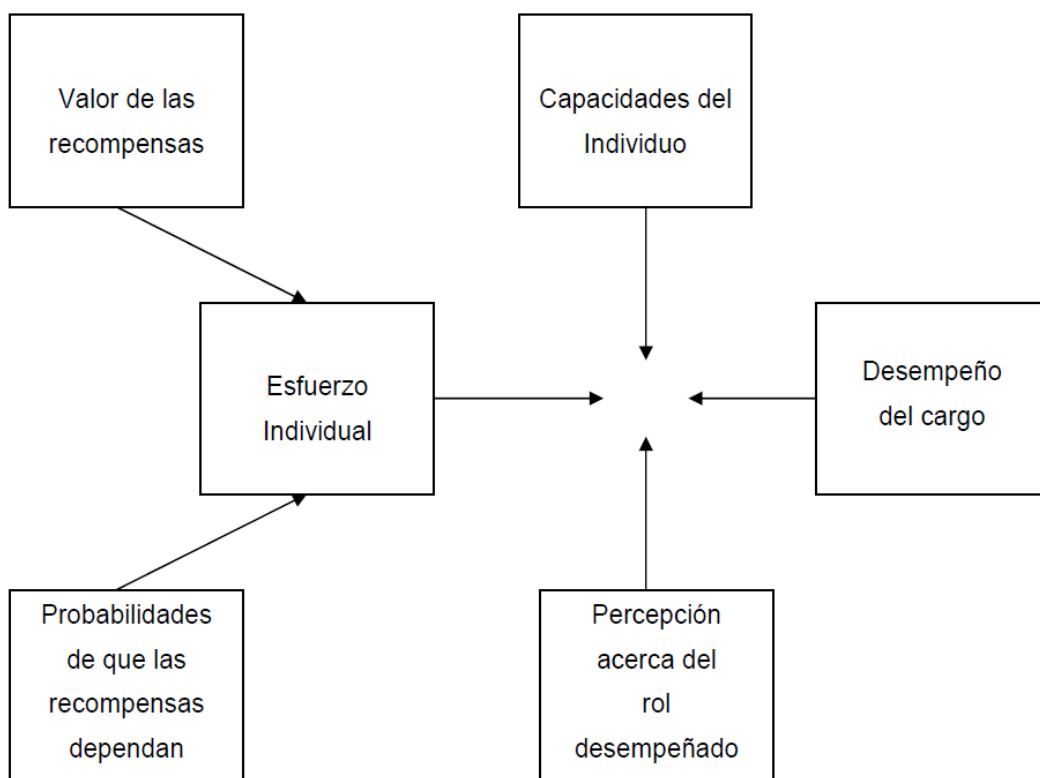
Surgieron algunas interrogantes:

- ¿Cómo reconocer y medir las potencialidades del hombre?
- ¿Cómo llevarlo a aplicar totalmente ese potencial?
- ¿Qué lleva al hombre a ser más eficiente y más productivo?
- ¿Cuál es la fuerza fundamental que impulsa sus energías a la acción?
- ¿Cuáles son las necesidades de mantenimiento para un funcionamiento estable y duradero?
- ¿Cuál es el ambiente más adecuado para su funcionamiento?

Por su puesto, surgió una infinidad de respuestas que ocasionaron la aparición de técnicas administrativas capaces de crear condiciones para un efectivo mejoramiento del desempeño humano dentro de la organización.

En general, el esfuerzo de cada individuo está en función del valor de las recompensas ofrecidas y de la probabilidad de que dependan del esfuerzo, teoría de la expectativa, la motivación humana, Ese esfuerzo individual está dirigido, por una parte, por las capacidades y habilidades del individuo y, por otra, por las percepciones que él tiene del papel que debe desempeñar, según cuadro:

Cuadro 2: Factores que afectan las relaciones entre esfuerzo y desempeño.



Fuente: Dolan, S. "La Gestión de Recursos Humanos" Pág. 76

Como puede observarse, la evaluación del desempeño es una sistemática apreciación del desempeño potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, as cualidades de una persona, La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización puede hacerse mediante varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito,

evaluación de los empleados, etc. Algunos de estos conceptos son intercambiables. En resumen, una evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados con cierta continuidad, sea formal o informalmente. Además, una evaluación de desempeño constituye una técnica imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio a través del cual es posible localizar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, de desacuerdos, de desaprovechamiento de empleados con potencial más que el requerido por el cargo, de motivación, etc. Según los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño puede ayudar a determinar la falta de desarrollo de una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización.

La responsabilidad por el procesamiento de verificación, medición y acompañamiento del desempeño humano se atribuye a diferentes dependencias, de acuerdo con la política desarrollada en materia de recursos humanos. En algunas organizaciones existe una rígida centralización de la responsabilidad por la evaluación del desempeño. En este caso, se asigna en su totalidad a un organismo de staff perteneciente al área de recursos humanos. En otros casos, se asigna a una comisión de evaluación del desempeño, en que la centralización es relativamente moderada por la participación de evaluadores de diversas áreas de la organización. Inclusive en otras organizaciones, la responsabilidad por la evaluación del desempeño es totalmente descentralizada, fijándose en la persona del empleado, con algo de control por parte del superior directo.

No siempre la administración del plan de evaluación del desempeño es función exclusiva de la dependencia de administración de recursos humanos.

La evaluación del desempeño es un asunto que ha despertado numerosas manifestaciones favorables y otras sumamente adversas. Hasta ahora se ha hecho poco para lograr una verificación real y científica de sus efectos.

La evaluación del desempeño no es por sí misma un fin, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los

recursos humanos de la empresa. Para alcanzar el objetivo básico de mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, la evaluación del desempeño intenta alcanzar diversos objetivos intermedios. Estos son:

1. Adecuación del individuo al cargo
2. Entrenamiento
3. Promociones
4. Incentivo salarial por buen desempeño
5. Mejoramiento de las relaciones entre superior y subordinado
6. Autoperfeccionamiento del empleado
7. Informaciones básicas para la investigación de recursos humanos
8. Estimación del potencial de desarrollo de los empleados
9. Estímulo a la mayor productividad
10. Oportunidad a la mayor productividad
11. Oportunidad de conocimiento de los patrones de desempeño de la empresa
12. Retroalimentación con el propio empleado
13. Diversas decisiones de personal, como transferencias, licencias, etc.

En resumen, los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden presentarse de tres maneras:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
2. Permitir el tratamiento de los recursos humanos como recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente dependiendo de la forma de administración.

3. Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta de una parte los objetivos empresariales y de otra los objetivos individuales.

Finalmente, cuando un programa de evaluación del desempeño es bien planteado, coordinado y desarrollado, normalmente proporciona beneficios a corto, mediano y a largo plazo. Por lo general, los principales beneficiarios son el individuo, el jefe, la empresa y la comunidad.

- **Beneficios para el jefe. El jefe tiene condiciones para:**
 - Evaluar mejor el desempeño y comportamiento de los subordinados con base en las variables y los factores de evaluación y sobre todo contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
 - Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el patrón de comportamiento de sus subordinados.
 - Comunicarse con sus subordinados para hacer que comprendan la mecánica d evaluación del desempeño como sistema objetivo, y mediante ese sistema de la manera como está desarrollándose su desempeño.

- **Beneficios para el subordinado:**
 - El subordinado conoce las reglas del juego, es decir, los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa valora más en sus funcionarios.
 - Conoce cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño y de sus fortalezas y debilidades, según evaluación del jefe.

- Sabe que disposiciones o mediadas está tomando el jefe con el fin de mejorar su desempeño.
 - Adquiere condiciones para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y autocontrol.
- **Beneficios para la empresa:**
 - Está en condiciones de evaluar su potencial humano a corto, medio y largo plazo y definir la contribución de cada empleado.
 - Puede identificar los empleados que necesitan reciclaje y/o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar los empleados que tienen condiciones de promoción y transferencias.
 - Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no solo de promociones, sino principalmente de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

De allí que la evaluación del desempeño humano puede efectuarse mediante técnicas que pueden variar notablemente, no solo de una empresa a otra, sino dentro de una misma empresa, ya se trate de niveles de personal diferentes o de diversas áreas de actividad.

Existen varios métodos de evaluación del desempeño, cada uno de los cuales presente ventajas y desventajas y relativa adecuación a determinados tipos de cargos y situaciones.

Para que sean eficaces, las evaluaciones del desempeño deben basarse plenamente en los recursos de la actividad del hombre en el trabajo y no solo en sus características de personalidad.

No debemos olvidar que la evaluación del desempeño puede ser utilizada de una manera importante, es una herramienta que todos reconocemos ya, pero en el supuesto que la podamos, nosotros, adecuar a nuestras necesidades puede ser utilizada especialmente para incorporar y fomentar los valores que la empresa desea promover corporativamente.

Si no nos evaluamos, la gente no tiene por qué cumplir; si no darnos el ejemplo, ellos tampoco van a seguirlo; hay que descentralizar la evaluación para que otros departamentos intervengan en la misma e introducir la evaluación del cliente interno y el concepto cliente proveedor. Hemos tratado de reproducir una parte del formato de evaluación y desempeño; dónde, de qué manera evaluar a los trabajadores, el trabajo en equipo, en el programa de sugerencias, en la asistencia que es un tema más tradicional, todo lo referido a diferentes grados de cumplimiento que le den y con la mayor objetividad posible.

De esta manera las personas saben que no basta hacer un buen desempeño de trabajo para tener un calificativo “A” o sobresaliente, es necesario también hacer este trabajo dentro de los valores que la empresa está promoviendo.

Cuadro 3: Métodos y técnicas de evaluación de desempeño

TÉCNICAS Y EJEMPLOS	VENTAJAS	LIMITACIONES
<p>Medidas Objetivas</p> <p>* Ausentismo * Productividad</p>	<p>* Simple Precisa Objetiva * Simple Precisa Objetiva</p>	<p>* No refleja diferentes tipos de ausencias (médicas , injustificadas) * no refleja diferencias individuales en la cantidad y calidad de trabajo *Tiene dificultad para medir al nivel de Gerencia * En el nivel no gerencial no considera las condiciones de trabajo, no compara maquinas usadas, etc.</p>
<p>Medidas Subjetivas</p> <p>* Escala gráfica *Lista de verificación</p> <p>*Escalas de elecciones Forzadas *Escalas de índices</p> <p>Críticos * Método de Clasificación *Método de Distribución</p> <p>Obligada</p>	<p>*Clara, fácil de discutir, Multidimensional * Como las escalas gráficas puede cubrir mayor Amplitud *Más difícil de distorsionar, Multidimensional *Mayor acuerdo entre evaluadores, no fuerza diferencias, hace que los evaluadores piensen acerca de los comportamientos específicos por evaluar *Conceptualmente simple *Ayuda a eliminar enfrentamientos y vuelve al evaluador atento a influencias e inclinaciones</p>	<p>*Sujeta a distorsiones como tendencia central a efecto de falsedad. *Como las escalas gráficas, consumen mucho tiempo. *Difícil de construir, antagoniza al evaluador, obligándolo a elegir entre alternativas inconvenientes y puede forzar diferencias donde ellas son Insignificantes. *El evaluado tiene cierta dificultad para el registro, tarda cierto tiempo para construir las escalas. *Las fuerza pero no las indica entre clases; alguien debe recibir la última clasificación. *Cuando se aplica a un grupo grande puede no representar la situación real fuerza diferencias.</p>
<p>Simulaciones</p> <p>*Ejercicio Situacionales</p>	<p>*considera el control durante la evaluación de Periodos</p>	<p>*La situación es crítica y rara vez corresponde al mundo real; puede obtener desempeño mejor que el normal</p>

Fuente: Bedoya, E. "La Nueva Gestión de Personas y su Evaluación de Desempeño en Empresas Competitivas" Pág. 81

2.3.4. Factores que afectan las relaciones entre esfuerzo, desempeño y recompensa.

Según lo referenciado por el autor (Ordoñez, M -1997- “La nueva gestión de los RRHH”.) La evaluación del desempeño es sistemática según la apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización puede hacerse mediante varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia funcional, etc.

2.3.5. La función de Recursos Humanos y la evaluación de desempeño.

Así mismo el autor (Ordoñez, M -1997- “La nueva gestión de los RRHH”.) Dos temas aparentemente separados, pero vinculados a la productividad y mejoramiento de una organización competitiva, lo constituyen la evaluación de la función de desempeño de los recursos humanos.

- **Medición de desempeño:**

Las compañías tienen una distribución bastante pareja en términos de dónde están. Cerca de la mitad de las empresas encuestadas en un estudio realizado entre las más importantes empresas de los Estados Unidos siguen comprometidos ya sea en la planeación o diseño de una estrategia de cambio; la otra mitad está haciendo una prueba piloto y un levantamiento y análisis y ajustes posteriores al cambio.

El medir el progreso y el impacto en los resultados empresariales, sin embargo, es difícil, al nivel más básico. El progreso se puede medir por el valor que se agrega al negocio por las mejoras de relaciones industriales y administración del recurso humano. El valor

agregado puede tomar la forma de satisfacción del cliente, compromiso del empleado o resultados financieros.

- **Medidas internas y externas:**

Los ejecutivos de relaciones industriales escriben tanto las medidas internas como las externas para evaluar el desempeño de relaciones industriales. Hay diferentes métodos identificados por ellos y el grado al que intentan usarlos. Las mediciones clave que se usan por las compañías competitivas reflejan medidas específicas a la participación: clientes, empleados, la comunidad y el gobierno. Interinamente, el desempeño de la capacidad central y la satisfacción de los empleados se indican como las medidas primarias.

Existe una gran variedad de medidas de desempeño entre ellos se pueden mencionar a las medidas claves de desempeño, las mismas que aparecen en la siguiente relación:

- Calidad de resultado.
- Satisfacción/retención del cliente.
- Rotación del empleado capacitación del empleado.
- Inversiones en investigación y desarrollo.
- Desarrollo de productos nuevos.

2.3.6. Administración de salarios:

El autor (De La Cruz, L (2013) “Gestión De Los Recursos Humanos Y Su Relación En El Desempeño Laboral En La Empresa Comape Constructora E.I.R.L) Nos indica que son cuatro las consideraciones principales que afectan la determinación y los cambios en el nivel general de salarios:

- 1) Los salarios pagaderos por trabajos comparables, en otras empresas del mercado de trabajo.
- 2) Las condiciones o situaciones financieras.
- 3) El costo de vida.

- 4) Los reglamentos oficiales tales como las leyes sobre el salario mínimo.

En todo el campo de las relaciones laborales no existe un factor simple que profundice la moral de los empleados, ocasione más descontento individual, aliente el ausentismo, aumente la temporalidad y estorbe la producción, que las desigualdades manifiestamente obvias en las tasas de los salarios que se pagan a diferentes individuos en el mismo grupo laborante dentro de la misma. Un plan de evaluación de trabajo, bien desarrollado, tiene ventajas para lograr una estructura de sueldos y salarios más racional y consistente. Si las tasas remunerativas, para los trabajos clave se mantienen cuidadosamente en línea con las del mercado, en trabajos similares, más satisfactorio será en la empresa el nivel general de salarios.

2.3.7. Productividad y salarios:

Es conveniente examinar la relación entre productividad y costos laborales.

El autor (De La Cruz, L (2013) *“Gestión De Los Recursos Humanos Y Su Relación En El Desempeño Laboral En La Empresa Comape Constructora E.I.R.L)*, nos manifiesta lo siguiente: “A lo largo del tiempo reflejan cambios en la productividad y en los ingresos de los trabajadores, así, por ejemplo, en la industria colombiana tomando el período de 2007 a 2010, se observa que cuando el crecimiento de la productividad ha sido bajo y los ingresos medios crecen rápido, los costos salariales se aceleran. Por el contrario, cuando el crecimiento de la productividad se acelera (2011 - 2013) el crecimiento de los costos laborales se atenúa.

El crecimiento de la productividad tiene efecto positivo sobre los costos de producción, en la medida que estos disminuyen, sin embargo, los trabajadores peruanos, no han mantenido participación en esa ganancia de la productividad laboral durante los años recientes, en cuanto que el ritmo de crecimiento de sus remuneraciones ha sido mucho menor, especialmente a partir de 2002.

El estudio de los salarios, tanto a nivel jurídico como a nivel meramente económico, es algo que nos afecta a todos, como quiera que en un futuro seamos empleadores o empleados; y debemos estar al tanto de todo lo que se genere al respecto”.

2.3.8. La motivación:

Tradicionalmente, esa disposición se suele asociar a factores internos, frente a todo aquello que "tira" o empuja al sujeto desde fuera. Así, se distingue entre:

- Motivo. Variable que desde el interior del organismo nos impulsa a la acción.
- Incentivo. Factor externo que provoca la realización de un comportamiento.

Ambos conceptos presuponen planteamientos diferentes en la explicación de la motivación. Podemos destacar tres enfoques:

1. Modelo de satisfacción de necesidades. Se insistirá en los elementos internos como los motores de la acción: los instintos, los impulsos o las necesidades.
2. Modelo del incentivo. Se centrará en las variables externas: los incentivos o las recompensas.
3. Modelos Cognitivos. Se pondrá el énfasis en el proceso cognitivo que realiza el individuo para tomar la decisión: la comparación, las expectativas o los objetivos.

2.3.9. Modelos explicativos:

Modelo basado en la satisfacción de necesidades

Diversos autores han intentado realizar una tipología de cuáles serían las necesidades que posibilitarían la movilización de una persona.

Describimos algunas propuestas:

- a). **Maslow:** Las necesidades básicas se ordenarían según una jerarquía. De tal manera que unas serían más prioritarias que otras, y sólo cuando

estuvieran cubiertas las inferiores se podría ir ascendiendo. Maslow (1954) destacaba las siguientes:

- Necesidades fisiológicas.
- Necesidades de seguridad.
- Necesidades de amor, sociales
- Necesidades de estima.
- Necesidades de autorrealización.

b) Herzberg. A partir de una muestra de 1685 trabajadores de diversas disciplinas y niveles directivos, llegó a la conclusión de que los factores que contribuyen a la satisfacción son distintos e independientes de las variables que tienden a provocar insatisfacción. Herzberg (1966) describe dos tipos de factores relacionados con la motivación:

- Factores higiénicos o ergonómicos.
- Factores de crecimiento o motivadores.

c) Alderfer. Realiza una síntesis de los modelos anteriores. Para Alderfer (1972) existirían tres tipos de necesidades (E-R-G):

- Existencia.
- Relación.
- Crecimiento.

d) McClelland. Pretende describir cuáles son las necesidades que auténticamente movilizan a las personas en relación con su superación personal. Según McClelland (1961) se distinguen tres tipos de necesidades:

- Necesidad o motivación de logro.
- Necesidad de afiliación o social.
- Necesidad de poder.

2.3.10. Clasificación de las motivaciones:

Muchos autores clasifican la motivación de distintas formas, la motivación puede nacer de una necesidad que se genera de forma espontánea (motivación interna) o bien puede ser inducida de forma externa (motivación externa). Existe otro tipo de motivación interna que no surge de forma espontánea, sino, más bien, es inducida por nosotros mismos. Es aquella que nos autoimponemos por algún motivo y que exige ser mantenida mediante el logro de resultados.

Otros Autores definen que la motivación es positiva y negativa.

- ✓ **Motivación positiva:** Es el deseo constante de superación, guiado siempre por un espíritu positivo. Mattos dice que esta motivación puede ser intrínseca y extrínseca.
- ✓ **Motivación negativa:** Es la obligación que hace cumplir a la persona a través de castigos, amenazas, etc. de la familia o de la sociedad.
- ✓ **Motivación intrínseca (MI):** Es intrínseca, cuando la persona fija su interés por el estudio o trabajo, demostrando siempre superación y personalidad en la consecución de sus fines, sus aspiraciones y sus metas.
- ✓ **Motivación Interna hacia la realización:** En la medida en la cual los individuos se enfocan más sobre el proceso de logros que sobre resultados, puede pensarse que están motivados al logro.

De este modo, realizar cosas puede definirse como el hecho de enrolarse en una actividad, por el placer y la satisfacción experimentada cuando uno intenta realizar o crear algo.

Motivación Interna hacia experiencias estimulantes: Opera cuando alguien realiza una acción a fin de experimentar sensaciones (ej. placer sensorial, experiencias estéticas, diversión y excitación).

Es extrínseca cuando el alumno sólo trata de aprender no tanto porque le gusta la asignatura o carrera si no por las ventajas que ésta ofrece.

2.4 Marco Legal:

Parte del presente trabajo de investigación se encuentra enmarcado dentro del Texto Único Ordenado D. Leg. 728 - Ley de Productividad y Competitividad Laboral, Ley 29783- Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, así como el reglamento de trabajo, código de ética, lavado de activos y financiamiento al terrorismo de Hermes Transportes Blindados.

2.5. Definición de términos básicos:

La definición de los términos operacionales permitirá darles claridad a las formulaciones utilizadas en el Informe de la investigación realizada.

- **Aprendices.** - Aquellos individuos en una organización con un alto potencial de adelanto pero que en la actualidad están rindiendo por debajo de lo normal.
- **Desempleo estructural.** - Una situación en la cual las ubicaciones de los trabajos o las habilidades requeridas, difieren de aquellas que poseen los trabajadores.
- **Especialistas en personal.** - Una persona con entrenamiento específico en una o más áreas de la función de personal (en la presente tesis se refiere a Gerentes o asistentes del área de Recursos Humanos).
- **Inventario de habilidades.** - Una lista consolidada de información biográfica y de otra índole de todos los aspectos que elevan el desempeño técnico o profesional.
- **Reclamativo** - tiene la eficiencia para reclamar, así mismo es el que reclama, protesta, interpela, demanda, pretende, solicita, requiere, querrela y reivindica a alguien ya sea por derecho o que exige con mayor instancia.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 MARCO METODOLÓGICO

3.1.1. Ubicación Geográfica:

El presente trabajo de investigación se realiza en las instalaciones de la empresa Hermes Transportes Blindados Sucursal Cajamarca, en el distrito de Cajamarca ubicada zona nor-andina de Perú a una altura de 2720 msnm.

3.1.2. Método de investigación:

3.1.2.1 Método General

Dadas las características para esta investigación científica el método general que se utilizó fue bajo un enfoque Cuantitativo. El método cuantitativo se centra en los resultados siendo concluyente y ajeno a los sujetos.

3.1.2.2 Métodos Específicos

- **Método deductivo:**

Este método en el cual se tiene que partir de planteamientos generales para explicaciones particulares nos ayudó a evaluar la incidencia de la gestión del área de RRHH en el desempeño laboral de los trabajadores en la Empresa Hermes Transportes Blindados-Sucursal Cajamarca. Igualmente, el método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principio, etc. De aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares.

▪ **Método Inductivo:**

Con este método se utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares tomados como válidos, tales como de qué forma están siendo motivados, evaluados, recompensados los trabajadores de la empresa Hermes Transportes Blindados Cajamarca para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general y pueda ayudar al área de RRHH a una mejor toma de decisiones. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formula conclusiones universales que se postulan con leyes, principios o fundamentos de una teoría.

3.1.3. Diseño de investigación:

Por las características y naturaleza del objeto de estudio, la investigación que se ha realizado es no experimental, transaccional y correlacional.

El estudio no experimental o diseño ex post facto, son aquellos diseños donde las variables independientes no son manipuladas deliberadamente, se puede apreciar en el siguiente esquema.



Donde el significado de la simbología fue la siguiente:

O1 = Observación obtenida en la variable Gestión del Capital Humano.

O2 = Observación obtenida en la variable Desempeño Laboral.

P = Población del personal de operaciones de la Empresa Hermes Transportes Blindados-Sucursal Cajamarca.

R= Relación.

Estos estudios son los que se encargan de identificar la relación entre dos o más conceptos o variables. Los estudios correlacionales tienen en cierta forma un valor un tanto explicativo, con esto puede conocer el comportamiento de otras variables que estén relacionadas.

3.1.4. Población, muestra y unidad de análisis:

La población que se tomó en cuenta es solamente el personal operativo con un total de 48 trabajadores de la empresa Hermes Transportes Blindados Sucursal Cajamarca, no tomando en cuenta al personal ejecutivo y directivo. Ya que la población es pequeña se toma la muestra igual que la población. Por lo que no requiere aplicar formulas estadísticas para determinar la muestra. Así mismo podemos determinar que la unidad de análisis son los 48 trabajadores de Hermes Transportes Blindados Sucursal Cajamarca.

3.1.5. Técnica e instrumentos de recopilación de información: Para realizar la presente investigación se ha recurrido a las técnicas e instrumentos siguientes:

3.3.5.1 Técnicas. La técnica que se utilizó para la recolección de datos en el desarrollo de la investigación fue a través de la encuesta. Técnica de recolección de datos más usada, en la presente investigación se ha utilizó como fuente primaria.

La encuesta se fundamenta en un conjunto de preguntas que se preparará para los empleados con el propósito de recolectar los datos que luego serán procesados, cuya información será sometida a los análisis que corresponde.

3.3.5.2. Instrumentos:

Cuestionario-encuesta (ANEXO 1): Con este instrumento se obtiene por parte del trabajador una valoración basada en tres aspectos relacionados con el compromiso del trabajador hacia la empresa, la motivación y la situación del entorno donde desarrollan su trabajo y la información que les aporta la empresa a los trabajadores. Detallando brevemente los aspectos evaluados, descritos en cada área:

- **Motivación y Reconocimiento:** Nos aporta información relacionada con el nivel de identificación por parte de los trabajadores sobre el lugar que ocupa la empresa donde trabajan en su sector de referencia. También nos aporta información sobre el nivel de conocimiento por parte de los trabajadores de las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo, el nivel de cohesión y pertenencia a un grupo de trabajo. Con la información obtenida podemos evaluar tanto a los candidatos de manera individual como grupal, ya que podemos pasar el cuestionario al mismo tiempo a un mismo grupo de trabajo, en nuestro caso podría ser a una zona o línea de trabajo, para obtener más conclusiones relativas a las habilidades de gestión y organización del trabajo en equipo. Estas conclusiones pueden ser de gran utilidad de cara a la implantación de mejoras relacionadas con la gestión y optimización de recursos humanos.
- **Área y Ambiente de trabajo:** obtenemos información relacionada con las condiciones de trabajo relacionadas con la seguridad, higiene y ergonomía. Con esta información podemos detectar y adelantarnos a la adecuación de los puestos de trabajo, para evitar riesgos e implantar mejoras en las condiciones y acondicionamiento de los espacios de trabajo.
- **Formación e Información:** nos aporta información relacionada con los planes de formación que se aportan a los trabajadores, la formación básica impartida y las posibilidades de desarrollo profesional

que se ofrece a los trabajadores en general. A través de esta información podemos detectar tanto nuevas necesidades formativas, como la necesidad de implantar otras vías de formación, o bien, las necesidades de desarrollo profesional en el caso de que exista.

3.1.6. Matriz de consistencia metodológica:

GESTION DEL CAPITAL HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA HERMES TRANSPORTES BLINDADOS, CAJAMARCA 2015								
Formulación del problema	objetivos	hipotesis	Variables/Categorías	Dimensiones/Factores	Indicadores/Cualidades	FUENTE O INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS	Metodología	Población Muestra
¿Existe influencia positiva de las acciones de motivación y programas de incentivos en el desempeño laboral en la gestión del potencial humano en Hermes Transportes Blindados?	Analizar que las acciones de motivación y programas de incentivos influyen de manera positiva en los desempeños laborales en la nueva gestión del potencial humano en Hermes Transportes Blindados.	Las acciones de motivación y los programas de incentivos influyen de manera positiva en el desempeño laboral en la gestión del potencial humano en la Sucursal Cajamarca de Hermes Transportes Blindados.	Motivaciones y Programa de Incentivos	R.R.H.H Económica	Reconocimiento Individual Ascenso y Promociones Incentivos por Productividad	Cuestionario/Encuesta. Guía de entrevista	Deductivo e Inductivo	53 trabajadores (48 operarios, 3 ejecutivos, 2 directivos)
			Desempeños Laborales	Productividad y Competitividad	Habilidades Nivel de Compromiso Conducta y Comportamiento			
¿Cómo es la gestión del capital humano y cuál es la incidencia en el desempeño laboral en la Sucursal Cajamarca de Hermes Transportes Blindados? ¿La estrategia de motivación en la gestión de desempeño de los empleados contribuye en el trabajo eficiente y logro de resultados en Hermes Transportes Blindados?	1. Analizar como es la gestión del capital humano y cual es la incidencia en el desempeño laboral en la Sucursal Cajamarca de Hermes Transportes Blindados 2. Demostrar que el establecimiento y puesta en práctica de estrategias de motivación en la gestión de desempeño de los empleados contribuye en el trabajo eficiente y logro de resultados en Hermes Transportes Blindados.	1. El establecimiento y puesta en práctica de estrategias de motivación en la gestión de desempeño de los empleados contribuye en el trabajo eficiente y logro de resultados en Sucursal Cajamarca de Hermes Transportes Blindados. 2. Los estímulos y programas de incentivo laboral inciden favorablemente en el rendimiento laboral de los empleados en Sucursal Cajamarca de Hermes Transportes Blindados.	Estrategia de motivación	Cultura Organizacional R.R.H.H	Ambientes y Equipamiento Asignación de recursos en general Clima Organizacional	Cuestionario/Encuesta. Guía de entrevista	Deductivo e Inductivo	53 trabajadores (48 operarios, 3 ejecutivos, 2 directivos)
			Trabajo Eficiente y logro de resultados	Cientes	Servicio de calidad Oportunidad Imagen Institucional			
			Estímulo y programas de incentivo laboral	Desarrollo de Personas Económica	Recreación y esparcimiento Bonos de participación de utilidades perfeccionamiento			
			Rendimiento laboral de los trabajadores	Productividad y Competitividad	Incremento de la productividad Logro de objetivos y resultados Mejoramiento continuo de los servicios			

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Presentación de resultados:

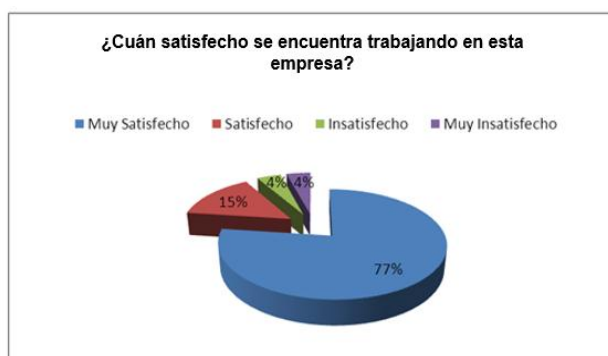
Los resultados que se muestran a continuación se obtuvieron mediante la aplicación de una encuesta estructurada para medir la satisfacción laboral además de verificar y evaluar el desempeño en sus cargos, aplicada a los trabajadores de la Empresa Hermes Transportes Blindados-Sucursal Cajamarca, se diligenciaron 48 encuestas las cuales todas fueron tabuladas.

1. PERCEPCION GENERAL

Gráfico 01

¿Cuán satisfecho se encuentra trabajando en esta empresa?

Población 48 100%



Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Hermes Transportes Blindados S.A-Sucursal Cajamarca.

Elaboración: Propia

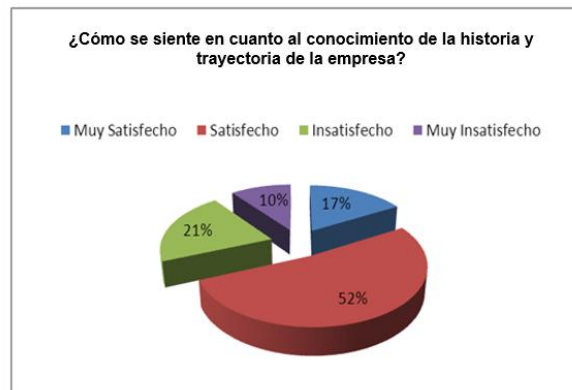
En la percepción de los trabajadores de la **Empresa Hermes Transportes Blindados S.A. Sucursal Cajamarca**, se puede observar en el gráfico 01 que el 77% de trabajadores están muy satisfechos, 15% satisfechos, 4% insatisfechos y 4% muy insatisfechos. Esto nos indica que el clima laboral en general es bueno dentro de la Sucursal Cajamarca, obteniendo altos índices de satisfacción y bienestar.

2.- MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO

Gráfico 02

¿Cómo se siente en cuanto al conocimiento de la historia y trayectoria de la empresa?

Población 48 100%



Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Hermes Transportes Blindados S.A-Sucursal Cajamarca.

Elaboración: Propia

En cuanto al conocimiento acerca de la historia y trayectoria de la empresa se puede apreciar en el gráfico 2 que el 52% de los trabajadores conoce la historia y trayectoria de la Empresa, a una diferencia del 48% , el cual se debe a diferentes factores que en su mayoría es por reclutamiento de personal a la empresa.

Gráfico 03

¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?

Población 48 100%



Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Hermes Transportes Blindados S.A-Sucursal Cajamarca.

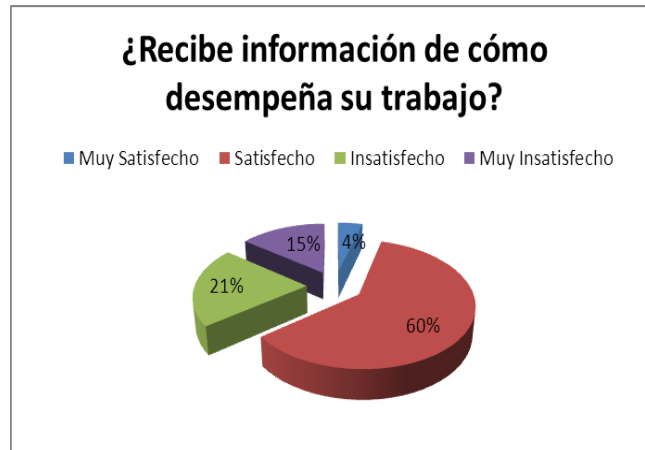
Elaboración: Propia

El gráfico 03 nos ilustra que el 62% de los trabajadores muestran niveles muy satisfechos y el 38 %trabajadores de Hermes Transportes Blindados Sucursal Cajamarca tienen conocimiento de sus funciones relacionadas con su labor, la capacitación que realiza la empresa es de suma importancia para el desarrollo de las funciones en todas las áreas de la Empresa Hermes Transportes Blindados S.A. Sucursal Cajamarca.

Gráfico 04

¿Recibe información de cómo desempeña su trabajo?

Población 48 100%



Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Hermes Transportes Blindados S.A-Sucursal Cajamarca.

Elaboración: Propia

En el gráfico 4 un 60% de trabajadores manifiesta su satisfacción ya que anualmente se les informa como se ha desempeñado y que mejoras podría considerar para una mejor satisfacción de la Empresa..

Gráfico 05

¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?

Población 48 100%



Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Hermes Transportes Blindados S.A-Sucursal Cajamarca.

Elaboración: Propia

El gráfico 5 resume el resultado de que el 88% de trabajadores se sienten motivados y les gusta la labor que desempeñan en la Empresa Hermes Transportes Blindados Sucursal Cajamarca, esto implica que el trabajo que realizan en la Empresa constituye un clima laboral favorable.

Gráfico 06

El nombre de la empresa y su posición en el sector, ¿es gratificante para usted?

Población 48 100%



Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Hermes Transportes Blindados S.A-Sucursal Cajamarca.

Elaboración: Propia

Referente al gráfico 6, se puede observar que los niveles de satisfacción en un 65% es alto quedando rezagados los niveles de insatisfacción, en un 35% de trabajadores, esto enfoca que la empresa se encuentra bien posicionada en el sector al que pertenece y que su nombre tiene prestigio en el mercado nacional e internacional.

Gráfico 07

¿Las condiciones salariales para usted son buenas?

Población 48 100%



Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Hermes Transportes Blindados S.A-Sucursal Cajamarca.

Elaboración: Propia

En cuanto al tema salarial se puede apreciar en el gráfico 07 que no todos los trabajadores se encuentran insatisfechos con el salario, siendo un 69% de trabajadores insatisfechos. Este factor es preocupante ya que si existe gran cantidad de trabajadores insatisfechos con su salario, su esfuerzo laboral y su dedicación no van a ser los mejores por la tanto poco productivos

Gráfico 08

¿Cuál es su grado de satisfacción en cuanto a la relación laboral con sus compañeros?

Población 48 100%



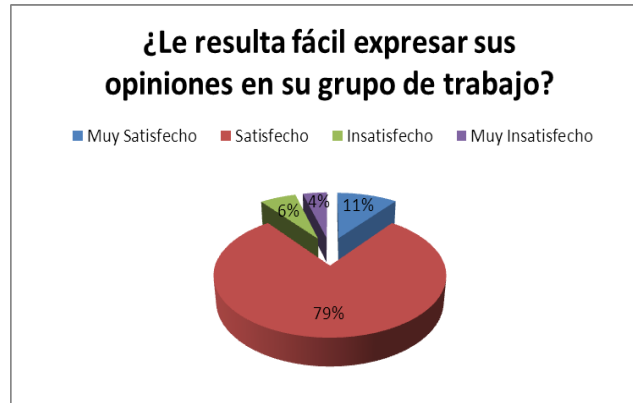
Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Hermes Transportes Blindados S.A-Sucursal Cajamarca.
Elaboración: Propia

En el gráfico 8 podemos apreciar que el 79% trabajadores lleva una relación satisfecha entre sus compañeros de trabajo, lo que genera un buen clima laboral favorable para la empresa.

Gráfico 09

¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?

Población 48 100%



Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Hermes Transportes Blindados S.A-Sucursal Cajamarca.

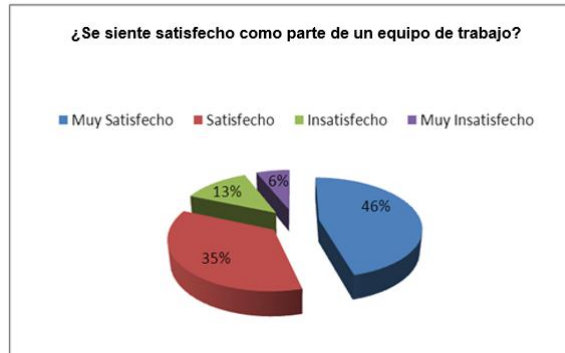
Elaboración: Propia

En el gráfico 9, se aprecia que un 89.50% de trabajadores expresa sus ideas y pensamientos y tienen la predisposición a ser escuchados factores importantes para generar niveles de confianza y seguridad en toda la Sucursal de Hermes Transportes Blindados de Cajamarca.

Gráfico 10

¿Se siente satisfecho como parte de un equipo de trabajo?

Población 48 100%



Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Hermes Transportes Blindados S.A-Sucursal Cajamarca.
Elaboración: Propia

En el gráfico 10 podemos apreciar que un 46% de trabajadores se encuentran en niveles de Muy satisfecho y un 35% satisfecho dando como resultado que 81%, esto nos indica que la integración de los colaboradores como equipo de trabajo en la Sucursal Cajamarca es alta por la misma buena relación interpersonal que existe como se aprecia en el gráfico N° 08 y sólo el 6% de ellos no están o se sienten poco integrados pudiendo deberse a que pertenecen al área de seguridad donde tienen poco trabajo en equipo.

Gráfico 11

¿La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente?

Población 48 100%



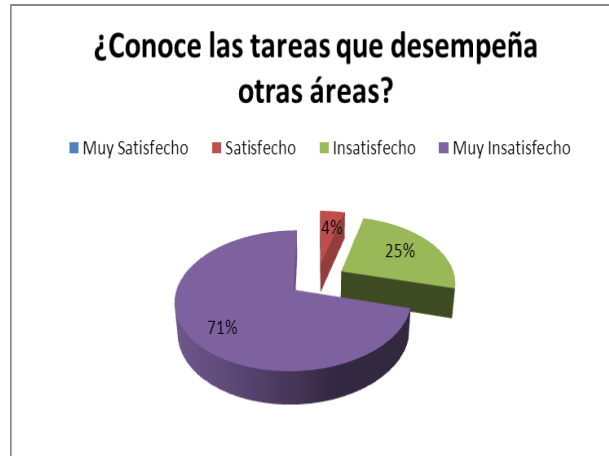
Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Hermes Transportes Blindados S.A-Sucursal Cajamarca.
Elaboración: Propia

En el gráfico 11 se puede demostrar que un 42% de los trabajadores se encuentran muy insatisfechos debido a la naturaleza de las labores que realizan, no les permite una comunicación directa, la misma que se realiza mediante medios electrónicos y el trabajo es de campo, por lo tanto, los trabajadores no tienen los medios y el tiempo necesario para acceder a la misma, realizándose la comunicaciones en reuniones que nuevamente por el ritmo de trabajo no todos pueden asistir.

Gráfico 12

¿Conoce las tareas que desempeñan otras áreas?

Población 48 100%



Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Hermes Transportes Blindados S.A-Sucursal Cajamarca.

Elaboración: Propia

En el gráfico 12 revela que un 71% de trabajadores no conoce las labores de otras áreas, esto se presenta debido a que al trabajador se lo limita por temas de seguridad y normativa de la empresa, permitiéndose solo a un 5% del personal debido a la función directiva que desempeñan.

Gráfico 13

¿Cuán satisfecho se encuentra siendo participe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?

Población 48 100%



Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Hermes Transportes Blindados S.A-Sucursal Cajamarca.

Elaboración: Propia

Según el gráfico 13, la mitad de personal que labora manifiesta su descontento por no participar de los éxitos o fracasos de la empresa debido a que faltaría una comunicación más directa con los superiores.

3.- AREA Y AMBIENTE DE TRABAJO

Gráfico 14

¿En cuanto a los riesgos y las medidas de prevención relacionados con su puesto de trabajo como se siente con las políticas y normas que tiene la empresa?

Población 48 100%



Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Hermes Transportes Blindados S.A-Sucursal Cajamarca.

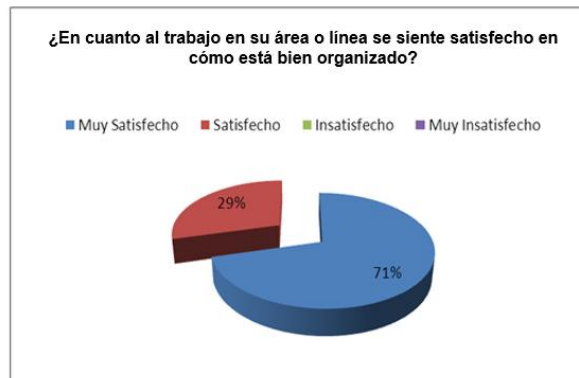
Elaboración: Propia

En el gráfico 14 se observa que un 77% tienen un buen conocimiento en lo que se refiere a riesgos y medidas relacionado con el giro del negocio (seguridad, manejo de armamento, traslado de valores), por lo que los mismos trabajadores se preocupan por conocer las medidas y procedimientos impuestos por la empresa y la regulación de temas de seguridad por parte del estado peruano.

Gráfico 15

¿En cuanto al trabajo en su área o línea se siente satisfecho en cómo está organizado?

Población 48 100%



Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Hermes Transportes Blindados S.A-Sucursal Cajamarca.

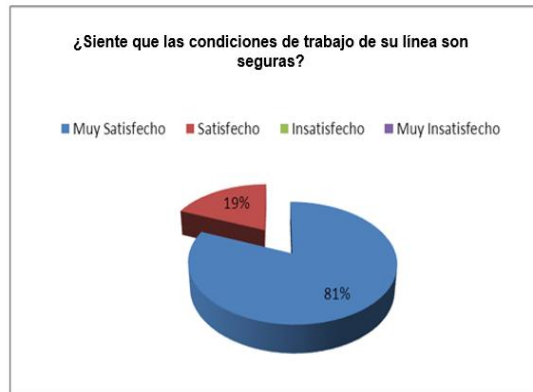
Elaboración: Propia

En el gráfico 15 se observa que no existen niveles de insatisfacción alguna (Insatisfecho o Muy insatisfecho), esto demuestra que la empresa se ha preocupado bastante en hacer el seguimiento de organización necesaria en cada línea o área de manera tal que todo se encuentre bien estructurado y organizado de aquí que todos los trabajadores se sienten con niveles altos de satisfacción.

Gráfico 16

¿Siente que las condiciones de trabajo de su línea son seguras?

Población 48 100%



Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Hermes Transportes Blindados S.A-Sucursal Cajamarca.
Elaboración: Propia

En el gráfico 16, se puede apreciar las condiciones de seguridad según la percepción de los trabajadores son elevadas en un 81%. La seguridad es un punto clave en una empresa de este rubro, cuidando de que sus trabajadores tengan las condiciones necesarias para poder desarrollar sus labores.

Gráfico 17

¿Las cargas de trabajo están bien repartidas?

Población 48 100%



Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Hermes Transportes Blindados S.A-Sucursal Cajamarca.

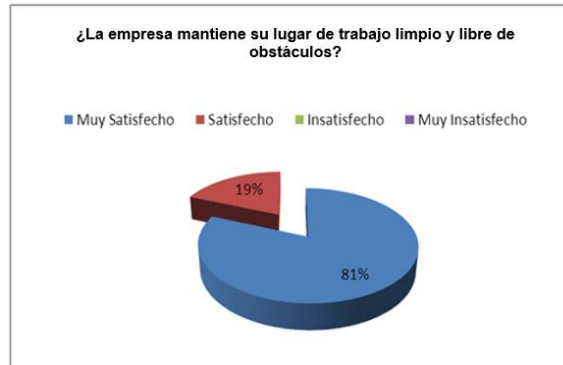
Elaboración: Propia

En el gráfico 17, demuestra que un 71% del personal que labora en la Empresa se encuentran satisfechos, existiendo un 21% de la población se encuentra disconforme con la distribución de la carga de trabajo, por motivos de horarios, descansos , vacaciones, viajes de trabajo, etc; a veces son mal distribuidas para poder cubrir los servicios solicitados por los clientes

Gráfico 18

¿La empresa mantiene su lugar de trabajo limpio y libre de obstáculos?

Población 48 100%



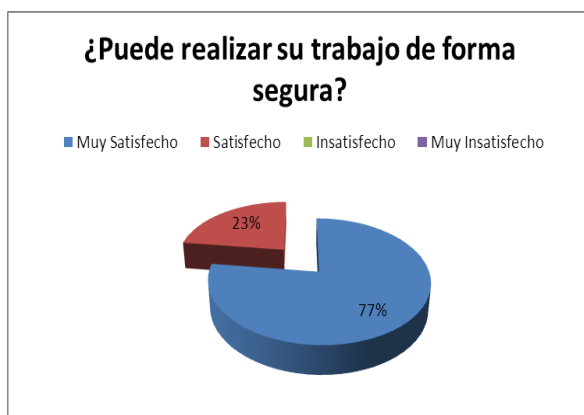
Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Hermes Transportes Blindados S.A-Sucursal Cajamarca.
Elaboración: Propia

En el gráfico 18 demuestra que un 81% trabajadores se sienten satisfechos y 19% trabajadores muy satisfechos en cuanto a la limpieza y mantenimiento de su área de labores libre de obstáculos. Esta labor es inculcada por la empresa desde un inicio de formar parte de la misma, aparte de que los mismos colaboradores son responsables de su área, el personal de limpieza colabora con la limpieza y trabajo.

Gráfico 19

¿Puede realizar su trabajo de forma segura?

Población 48 100%



Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Hermes Transportes Blindados S.A-Sucursal Cajamarca.

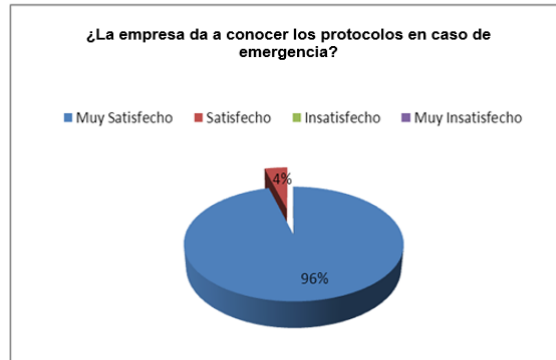
Elaboración: Propia

En el gráfico 19 se reporta que 77% de trabajadores se encuentra muy satisfechos y un 23% satisfechos en cuanto al desarrollo de sus labores con seguridad. Los índices de satisfacción son totalmente positivos ya que la empresa se preocupa en velar por la seguridad de su personal poniendo la vida de sus trabajadores como el pilar fundamental, contando con dos o tres seguros de vida según la actividad realizada, así como las infraestructura adecuada para el desarrollo de las labores cotidianas, capacitaciones constantes en temas de seguridad, salud ocupacional, etc.

Gráfico 20

¿La empresa da a conocer los protocolos en caso de emergencia?

Población 48 100%



Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Hermes Transportes Blindados S.A-Sucursal Cajamarca.
Elaboración: Propia

En el gráfico 20 se estima que el 96% trabajadores se encuentra muy satisfechos y un 4% satisfechos. Conocer las reglas en caso de emergencia en toda empresa es fundamental y la Empresa Hermes en particular cuenta con una serie de protocolos los cuales son transmitidos a los trabajadores de manera verbal, escrita y con una serie de capacitaciones bimensuales.

Gráfico 21

¿La empresa le facilita los Equipos de Protección individual necesarios para su trabajo?

Población 48 100%



Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Hermes Transportes Blindados S.A-Sucursal Cajamarca.

Elaboración: Propia

Dentro de las normas y reglamentos de la Empresa, se considera fundamentalmente la protección de su personal, cumpliendo con la entrega de instrumentos de protección individual ya que por tratarse de trabajo riesgoso es obligatorio el uso de dichos equipos para el desempeño de sus labores tanto dentro como fuera de la misma Sucursal. Por lo que resulta que un 94% se encuentra satisfecho al igual que un 6% satisfecho.

4.- FORMACIÓN E INFORMACIÓN

Gráfico 22

¿Recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?

Población 48 100%



Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Hermes Transportes Blindados S.A-Sucursal Cajamarca.

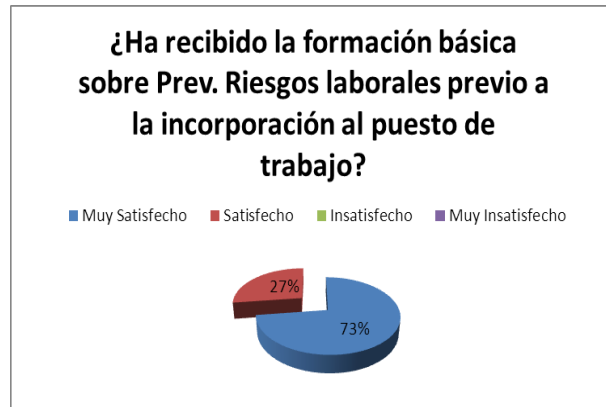
Elaboración: Propia

En el gráfico 22 se observa que el 96% de trabajadores se encuentra muy satisfechos y solo un 4% trabajadores satisfechos, dejando en negativo los niveles de insatisfacción. La capacitación constante acerca de los procedimientos y normas a seguir para poder cumplir con sus labores es muy rigurosa y se hace cumplir al pie de la letra, teniendo como resultado personal altamente capacitado.

Gráfico 23

¿Ha recibido la formación básica sobre Prevención y Riesgos laborales, previo a la incorporación al puesto de trabajo?

Población 48 100%



Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Hermes Transportes Blindados S.A-Sucursal Cajamarca.

Elaboración: Propia

En el gráfico 23 nos revela que el 73% de personal se encuentran muy satisfechos y el 27% satisfechos, esto debido a la capacitación que la empresa realiza a todos los trabajadores sin excepción, durante el periodo de un mes antes de empezar sus labores, dicha capacitación se realiza en la ciudad de Lima con personal altamente capacitado quienes instruyen al nuevo personal.

Gráfico 24

Cuando necesita formación específica, al margen de la establecida en el plan de formación ¿ha sido satisfecha?

Población 48 100%



Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Hermes Transportes Blindados S.A-Sucursal Cajamarca.

Elaboración: Propia

El gráfico 24 presenta que un 62% de trabajadores muy satisfechos, 15% trabajadores satisfechos, 15% insatisfechos y 8% muy insatisfechos. Los niveles de insatisfacción se debe a que en la Sucursal de Hermes Transportes Blindados de Cajamarca, no hay un capacitador especializado. Solo dos veces al año llega personal de Lima para reentrenamiento y capacitación del personal.

Gráfico 25

Cuando se implantan nuevos mecanismos y es necesaria formación específica, la empresa me lo proporciona

Población 48 100%



Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Hermes Transportes Blindados S.A-Sucursal Cajamarca.

Elaboración: Propia

La gráfica 25 indica que el 56% trabajadores se encuentran Muy satisfechos, 40% Satisfecho y 4% insatisfechos. Cuando se implantan nuevos mecanismos la comunicación es inmediata y transmitida por el Director de la Sucursal, es directa y verbal. Los niveles de insatisfacción se debe a personal del área de seguridad que generalmente se encuentran en garitas de control por lo cual le es impedido salir a las reuniones dentro de la misma Sucursal de Cajamarca.

Gráfico 26

La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional

Población 48 100%



Fuente: Encuesta aplicada a los trabajadores de la Empresa Hermes Transportes Blindados S.A-Sucursal Cajamarca.

Elaboración: Propia

Las oportunidades laborales, de asenso y de desarrollo en una empresa es un factor clave para motivar al personal. Sin embargo, en el gráfico 26, se muestra que un 38% de insatisfacción debido a las políticas de recursos humanos de la empresa y la baja rotación de personal que se encuentra ocupando puestos de mayor rango, los cuales si demuestran niveles de satisfacción alto.

4.2 Discusión y Contrastación de resultados de la hipótesis planteada

La empresa Hermes Transportes Blindados es considerada una empresa sólida dentro del mercado peruano a nivel nacional sobre todo en nuestra ciudad de Cajamarca siendo la única empresa que brinda este tipo de servicios por lo que el 100% de trabajadores se encuentran satisfechos con el nombre y la posición de la misma.

En cuanto al nivel salarial podemos observar que solamente un 8% de trabajadores se encuentran satisfechos, mientras que el otro 92% no está de acuerdo con la política salarial de la empresa.

Existe un clima laboral favorable en cuanto a la relación interpersonal entre los trabajadores, quedando solo un 10.39% no satisfechos ya que son trabajadores del área de seguridad quienes tienen poco contacto con el resto de compañeros.

La comunicación interna es limitada en la empresa ya que se les hace llegar solo en reuniones que por lo general se realizan una vez al mes y los trabajadores no tienen acceso a medios de comunicación como correo electrónico o intranet, aquí que solo un 45.80% de trabajadores muestran niveles de satisfacción mientras que la mayoría restante está insatisfecha.

La poca comunicación con los empleados de la empresa no garantiza que ellos estén al tanto de los éxitos o fracasos de la empresa muchas veces también por el trabajo realizado lo cual no les permite estar en todas las reuniones cuando se tratan estos puntos de aquí que el 62.50% se encuentran insatisfechos

El trabajo en equipo es fundamental en las labores diarias que realizan los trabajadores de la empresa por lo que un 81.25% siente que es parte de un equipo de trabajo.

Por lo que se puede concluir que la Gestión del capital humano incide directamente en su desempeño laboral.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

Se logró identificar la influencia que tiene la gestión de Recursos Humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Hermes Transportes Blindados-Sucursal Cajamarca donde se encuentran laborando satisfactoriamente, coincidiendo con varios aspectos de los antecedentes internacionales, nacionales y locales tales como en el área de recursos humanos hay un mayor perfeccionamiento. La adecuación de la evaluación de desempeño como punto base para el desarrollo de los trabajadores, y a su vez recalcando que el clima laboral incide también en el desempeño laboral de manera positiva, es así que queda un pequeño porcentaje en niveles de insatisfacción. Los niveles altos básicamente se encuentran en el prestigio de la empresa, condiciones de seguridad en el clima laboral y la motivación por parte de la empresa.

Se logró identificar que la motivación y los programas de incentivos tienen aceptación de manera positiva por parte de los trabajadores. Se tiene la apreciación por parte de los empleados que hay una buena gestión por parte del área de recursos humanos tanto en la preocupación por su capacitación, entrenamiento y seguridad y salud en su línea de trabajo, así mismo existen estrategias claras en cuanto a la relación de motivación-desempeño.

Se puede apreciar que existen pequeños grupos de trabajadores que se encuentran en niveles bastante bajos de satisfacción, esto debido a la alta rotación o deserción que existe en los puestos de menor jerarquía o bajo rango.

En cuanto a sus funciones y responsabilidades todos los trabajadores se encuentran en niveles superiores a satisfacción esto debido a la capacitación especializada antes de ejercer sus labores, la que se realiza en la ciudad de Lima con una duración de un mes aproximadamente. Así mismo la encuesta nos revela que no existe una buena información acerca de cómo están desempeñando sus labores esto debido a que solamente existe una evaluación de desempeño una vez al año. El 88% de trabajadores se encuentran realmente trabajan con gusto y se sienten motivados, este porcentaje abarca trabajadores que realizan trabajo de campo, mientras que el 12% realiza trabajo de planta como guardias de seguridad en garitas de control.

En cuanto a la estructura salarial como se describe en las bases teóricas nos afecta a todos tanto al empleador como al empleado, así vemos que existe un gran porcentaje de insatisfacción y solo un 17% se encuentra totalmente satisfecho, esto debido a los bonos por antigüedad laboral y por la jerarquía que este pequeño grupo de trabajadores percibe (quinquenios, bonos anuales acorde a la jerarquía, bono por buen conductor, etc.).

Recomendaciones:

Las siguientes recomendaciones serán compartidas con la gerencia de la Empresa Hermes Transportes Blindados-Sucursal Cajamarca con la finalidad de que sirva como referencia y herramienta para la toma de decisiones en el desempeño laboral de los trabajadores de dicha sucursal.

Disminuir los factores mínimos de insatisfacción encontrados en la percepción general para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores con niveles bajos de satisfacción, reforzando el conocimiento y valor de trabajar en una empresa que se preocupa por su personal y que motiva las líneas de carrera dentro de la misma, adecuando un plan de información que llegue a todo el personal, así como la motivación por parte de su superior inmediato.

Tener en cuenta que los trabajadores perciben de manera positiva los niveles de seguridad, prevención, y preocupación por el trabajador. Por lo que se recomienda reuniones informativas acerca de estos temas haciendo de conocimiento a todos trabajadores y así desempeñen mejor sus labores cotidianas las cuales muchas de ellas son de alto riesgo. Hacer de conocimiento todas las políticas de seguridad y salud en el trabajo tanto las de carácter legal (Implantadas por SUNAFIL-MTPS) como las implantadas por Hermes Transportes Blindados S.A.

La evaluación de desempeño debería realizarse por lo menos dos veces al año esto con el fin de dar a conocer al personal como está realizando sus labores y en qué puntos está fallando para poder reforzar y motivar al personal y resolver algunas dudas o consultas y dar algunas indicaciones.

El punto neurálgico de la estructura salarial es sensible por lo que se recomienda replantear dicha estructura a fin de retener el talento humano y con esto disminuir la alta rotación en puesto de menor jerarquía, así mismo otorgar bonificaciones por buen desempeño laboral, así como reconocimientos en grupo como por ejemplo “empleado del mes”, “mejor conductor”, “mejor equipo”, etc.

En cuanto a las condiciones salariales se debería homologar los sueldos y aplicar una política de bonos por cumplimiento de acuerdo a los objetivos trazados por la empresa en la medición de desempeño la cual según se indica línea arriba sería semestral, respetando la jerarquía de cada trabajador y los días laborados.

Realizar reuniones de integración con todo el personal motivando el deporte y el trabajo en equipo, así como compartir un espacio donde puedan conocer los trabajadores de las diferentes áreas mejorando el clima laboral, de tal manera que exista una comunicación horizontal entre los Jefes y los trabajadores para la mejor toma de decisiones. porque éstas tienen una incidencia en el desempeño de sus actividades.

Establecer una política de ascensos y líneas de carrera para los trabajadores en forma anual, lo que estaría comprometiendo al trabajador a esforzarse por hacer mejor sus labores.

En cuanto al conocimiento de otras labores se limita por temas internos de seguridad por lo que no se permite el acceso a ciertas áreas por lo que el 75.83% muestran niveles de insatisfacción y solo un 4.17% quienes tienen acceso a todas las áreas de trabajo pudiendo conocer las funciones de las otras áreas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alderfer, C. P., (1972). Existence, Relatedness, and Growth; Human Needs in Organizational Settings. (Existencia, Parentesco, y Crecimiento; Las necesidades humanas en contextos organizacionales), New York: Free Press.

Alles, Martha (2000) Dirección Estratégica de Recursos Humanos. GRANICA. Argentina.

Arias Galicia, Fernando., (1998). Administración de recursos humanos. Editorial. Trillas. México.

Bedoya Sanchez, Enrique. (2003) La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas. Lima.

Castells, Manuel. (1996) La era de la Información: Economía, sociedad y cultura Vol. 1. La Sociedad Red. Alianza Editorial.

Chiavenato, Idalberto (1999). Administración de Recursos Humanos 2da Edición. McGraw-Hill, Santa Fe de Bogotá, Colombia.

Chiavenato, Idalberto (2001). Administración De Recursos Humanos 5ta. Edición. Mc Graw Hill. Colombia.

Chiavenato, Idalberto (2009). Administración De Recursos Humanos 3ra. Edición. Mc Graw Hill/Interamericana Editores S.A. México.

De La Cruz Vilca, Liz (2013) Gestión De Los Recursos Humanos Y Su Relación En El Desempeño Laboral En La Empresa COMAPE CONSTRUCTORA E.I.R.L –HUANCAYO-PERÚ.

Desller, Gary (1994). Administración de Personal. Prentice Hall México.

Dolan, Simón (1999). La Gestión de Recursos Humanos. Edit. McGraw-Hill, España.

Drucker Peter F. (1997). Una nueva dimensión de la administración. Editorial. Norma.

Drucker Peter F. (1997) Gerencia para el future. EDIT NORMA

Gonzales, Adolfo. (2004). Competencia gerencial. Artículo en la Revista de publicación mensual. Abril 2004. BUSINESS. Negocios en el Perú. Lima-Perú.

Herzberg, F. (1966). Work and the Nature of Man (El trabajo y la naturaleza del hombre). New York.

Ibarra, Agustín. (2000). Formación de recursos humanos y desempeño laboral. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana, México.

Koontz, Harold y Weihrich, Henz. (1998). Administración. Una perspectiva global. Editorial Mc Graw Hill, 11ava Edición.

Maslow, Abraham, (1954) Motivación y personalidad. Barcelona Editorial Sagitario.

McClelland, David. (1961.), The Achieving Society (La sociedad Realizadora). Pinceton, N. J.

Morales Arrieta, Juan y Velandia Herrera, Néstor F. (1999). Salarios, Estrategia y Sistema Salarial o de Compensaciones. Edit. Mc Graw Hill, Colombia.

Morris Daniel y Joel Brandon, Reingeniería. Como aplicarla con éxito en los negocios. MC GRAW HILL 1997.

Ordoñez Ordoñez, Miguel. (1997). La nueva gestión de los recursos humanos. Editorial. GESTIÓN 2000. Lima-Perú.

Petrick, Joseph A. y Furr, Diana S. (1997). Calidad Total en la Dirección de Recursos Humanos. Editorial Gestión 2000. EDIPE. España.

Ramón Alan. (1997) Administración en la tercera ola. CECSA.

Rodríguez Valencia, Joaquín. (1995). Administración Moderna de Personal Ediciones Contables y Administrativas. México.

Spencer, Jr. McClelland D. y Spencer S.M. (1970). El enfoque de desempeño laboral. Jhon Wiley & Sons, Inc., Nueva York, Estados Unidos.

Ulrich, Dave (1997). Recursos Humanos Edit. Granica

Werther, William. (2000). Administración de Personal y Recursos Humanos. Edit. McGraw-Hill, México.

ANEXOS

ANEXO Nº 1

“UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA” “ESCUELA DE POSGRADO”

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES DE HERMES TRANSPORTES BLINDADOS S.A. SUCURSAL CAJAMARCA

La presente encuesta está dirigida a los trabajadores operativos de la Empresa Hermes Transportes Blindados – Sucursal Cajamarca, con el fin de recoger información sobre la motivación y el desempeño laboral. Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA y no serán utilizadas para ningún propósito distinto. Lea cuidadosamente cada proposición y marque sólo una alternativa según lo que refleje su punto de vista al respecto. Conteste las preguntas.

PERCEPCIÓN GENERAL	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho
¿Cuán satisfecho se encuentra trabajando en esta empresa?				
MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho
¿Cómo se siente en cuanto al conocimiento de la historia y trayectoria de la empresa?				
¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?				
¿Recibe información de cómo desempeña su trabajo?				
¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?				
El nombre de la empresa y su posición en el sector, ¿es gratificante para usted?				
¿Las condiciones salariales para usted son buenas?				
¿Cuál es su grado de satisfacción en cuanto a la relación laboral con sus compañeros?				
¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?				
¿Se siente satisfecho como parte de un equipo de trabajo?				
¿La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente?				
¿Conoce las tareas que desempeñan otras áreas?				
¿Cuán satisfecho se encuentra siendo participe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?				

ÁREA Y AMBIENTE DE TRABAJO	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho
¿En cuanto a los riesgos y las medidas de prevención relacionados con su puesto de trabajo como se siente con las medidas, políticas y normas que tiene la empresa?				
¿En cuanto al trabajo en su área o línea se siente satisfecho en cómo está organizado?				
¿Siente que las condiciones de trabajo de su línea son seguras?				
¿Las cargas de trabajo están bien repartidas?				
¿La empresa mantiene su lugar de trabajo limpio y libre de obstáculos?				
¿Puede realizar su trabajo de forma segura?				
¿La empresa da a conocer los protocolos en caso de emergencia?				
¿La empresa le facilita los Equipos de Protección Individual necesarios para su trabajo?				
FORMACIÓN E INFORMACIÓN	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho
¿Recibe la formación necesaria para desempeñar Correctamente su trabajo?				
¿Ha recibido la formación básica sobre prevención de Riesgos laborales previo a la incorporación a su puesto de trabajo?				
Cuándo necesita formación específica, al margen de lo establecido en el plan de formación ¿ha sido satisfecha?				
¿Cuándo se implantan nuevos mecanismos y es necesaria formación específica, la empresa me lo proporciona?				
¿La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional?				

Sugerencias: (Señale aquellas sugerencias que considere necesarias para una mejora en el desempeño de sus funciones).

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ANEXO Nº 2

PERCEPCION GENERAL

Gráfico Nº 1

¿Cómo se ha sentido trabajando en esta empresa?

Población	48	100%
	#	
	Porcentaje	Trabajadores
Muy Satisfecho	77.08%	37
Satisfecho	14.58%	7
Insatisfecho	4.17%	2
Muy Insatisfecho	4.17%	2

2.- MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO

Gráfico Nº 02

¿Conoces la historia y trayectoria de tu empresa?

Población	48	100%
	#	
	Porcentaje	Trabajadores
Muy Satisfecho	16.67%	8
Satisfecho	52.08%	25
Insatisfecho	20.83%	10
Muy Insatisfecho	10.42%	5

Gráfico N° 03

¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?

Población	48	100%
	#	
	Porcentaje	Trabajadores
Muy Satisfecho	62.50%	30
Satisfecho	37.50%	18
Insatisfecho	0.00%	0
Muy Insatisfecho	0.00%	0

Gráfico N° 04

¿Recibe información de cómo desempeña su trabajo?

Población	48	100%
	#	
	Porcentaje	Trabajadores
Muy Satisfecho	4.17%	2
Satisfecho	60.42%	29
Insatisfecho	20.83%	10
Muy Insatisfecho	14.58%	7

Gráfico N° 05

¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?

Población	48	100%
	#	
	Porcentaje	Trabajadores
Muy Satisfecho	37.50%	18
Satisfecho	50.00%	24
Insatisfecho	10.42%	5
Muy Insatisfecho	2.08%	1

Gráfico N° 06

El nombre de la empresa y su posición en el sector, ¿es gratificante para usted?

Población	48	100%
	#	
	Porcentaje	Trabajadores
Muy Satisfecho	64.58%	31
Satisfecho	35.42%	17
Insatisfecho	0.00%	0
Muy Insatisfecho	0.00%	0

Gráfico N° 07

¿Las condiciones salariales para usted son buenas?

Población	48	100%
	#	
	Porcentaje	Trabajadores
Muy Satisfecho	0.00%	0
Satisfecho	16.67%	8
Insatisfecho	68.75%	33
Muy Insatisfecho	14.58%	7

Gráfico N° 08

¿Cómo califica su relación con los compañeros?

Población	48	100%
	#	
	Porcentaje	Trabajadores
Muy Satisfecho	10.42%	5
Satisfecho	79.17%	38
Insatisfecho	6.25%	3
Muy Insatisfecho	4.17%	2

Gráfico N° 09

¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?

Población	48	100%
	#	
	Porcentaje	Trabajadores
Muy Satisfecho	10.42%	5
Satisfecho	79.17%	38
Insatisfecho	6.25%	3
Muy Insatisfecho	4.17%	2

Gráfico N° 10

¿Se siente parte de un equipo de trabajo?

Población	48	100%
	#	
	Porcentaje	Trabajadores
Muy Satisfecho	45.83%	22
Satisfecho	35.42%	17
Insatisfecho	12.50%	6
Muy Insatisfecho	6.25%	3

Gráfico N° 11

¿La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente?

Población	48	100%
	#	
	Porcentaje	Trabajadores
Muy Satisfecho	16.67%	8
Satisfecho	29.17%	14
Insatisfecho	41.67%	20
Muy Insatisfecho	12.50%	6

Gráfico N° 12

¿Conoce las tareas que desempeñan otras áreas?

Población	48	100%
	#	
	Porcentaje	Trabajadores
Muy Satisfecho	0.00%	0
Satisfecho	4.17%	2
Insatisfecho	25.00%	12
Muy Insatisfecho	70.83%	34

Gráfico N° 13

¿Se siente participe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?

Población	48	100%
	#	
	Porcentaje	Trabajadores
Muy Satisfecho	14.58%	7
Satisfecho	22.92%	11
Insatisfecho	50.00%	24
Muy Insatisfecho	12.50%	6

3.- AREA Y AMBIENTE DE TRABAJO

Gráfico N° 14

¿Conoce los riesgos y las medidas de prevención relacionados con su puesto de trabajo?

Población	48	100%
	#	
	Porcentaje	Trabajadores
Muy Satisfecho	77.08%	37
Satisfecho	18.75%	9
Insatisfecho	4.17%	2
Muy Insatisfecho	0.00%	0

Gráfico N° 15

¿El trabajo en su área o línea está organizado?

Población	48	100%
	#	
	Porcentaje	Trabajadores
Muy Satisfecho	70.83%	34
Satisfecho	29.17%	14
Insatisfecho	0.00%	0
Muy Insatisfecho	0.00%	0

Gráfico N° 16

¿Las condiciones de trabajo de su línea son seguras?

Población	48	100%
	#	
	Porcentaje	Trabajadores
Muy Satisfecho	81.25%	39
Satisfecho	18.75%	9
Insatisfecho	0.00%	0
Muy Insatisfecho	0.00%	0

Gráfico N° 17

¿Las cargas de trabajo están bien repartidas?

Población	48	100%
	#	
	Porcentaje	Trabajadores
Muy Satisfecho	8.33%	4
Satisfecho	70.83%	34
Insatisfecho	20.83%	10
Muy Insatisfecho	0.00%	0

Gráfico N° 18

¿Mantiene su lugar de trabajo limpio y libre de obstáculos?

Población	48	100%
	#	
	Porcentaje	Trabajadores
Muy Satisfecho	81.25%	39
Satisfecho	18.75%	9
Insatisfecho	0.00%	0
Muy Insatisfecho	0.00%	0

Gráfico N° 19

¿Puede realizar su trabajo de forma segura?

Población	48	100%
	#	
	Porcentaje	Trabajadores
Muy Satisfecho	77.08%	37
Satisfecho	22.92%	11
Insatisfecho	0.00%	0
Muy Insatisfecho	0.00%	0

Gráfico N° 20

¿Están claros y conoce los protocolos en caso de emergencia?

Población	48	100%
	#	
	Porcentaje	Trabajadores
Muy Satisfecho	95.83%	46
Satisfecho	4.17%	2
Insatisfecho	0.00%	0
Muy Insatisfecho	0.00%	0

Gráfico N° 21

¿La empresa le facilita los Equipos de Protección individual necesarios para su trabajo?

Población	48	100%
	#	
	Porcentaje	Trabajadores
Muy Satisfecho	93.75%	45
Satisfecho	6.25%	3
Insatisfecho	0.00%	0
Muy Insatisfecho	0.00%	0

4.- FORMACIÓN E INFORMACIÓN

Gráfico N° 22

¿Recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?

Población	48	100%
	#	
	Porcentaje	Trabajadores
Muy Satisfecho	95.83%	46
Satisfecho	4.17%	2
Insatisfecho	0.00%	0
Muy Insatisfecho	0.00%	0

Gráfico N° 23

¿Ha recibido la formación básica sobre Prevención y Riesgos laborales, previo a la incorporación al puesto de trabajo?

Población	48	100%
	#	
	Porcentaje	Trabajadores
Muy Satisfecho	72.92%	35
Satisfecho	27.08%	13
Insatisfecho	0.00%	0
Muy Insatisfecho	0.00%	0

Gráfico N° 24

Cuando necesita formación específica, al margen de la establecida en el plan de formación ¿ha sido satisfecha?

Población	48	100%
	#	
	Porcentaje	Trabajadores
Muy Satisfecho	14.58%	7
Satisfecho	62.50%	30
Insatisfecho	14.58%	7
Muy Insatisfecho	8.33%	4

Gráfico N° 25

Cuando se implantan nuevos mecanismos y es necesaria formación específica, la empresa me lo proporciona

Población	48	100%
	#	
	Porcentaje	Trabajadores
Muy Satisfecho	56.25%	27
Satisfecho	39.58%	19
Insatisfecho	4.17%	2
Muy Insatisfecho	0.00%	

Gráfico N° 26

La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional

Población	48	100%
	#	
	Porcentaje	Trabajadores
Muy Satisfecho	6.25%	3
Satisfecho	29.17%	14
Insatisfecho	37.50%	18
Muy Insatisfecho	27.08%	13