

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

**Facultad de Ciencias Económicas Contables  
y Administrativas**

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**



## **TESIS**

**“GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO  
LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LAS EMPRESAS DE INTERMEDIACIÓN  
LABORAL DE LA CIUDAD DE CAJAMARCA”**

*Para optar el Título Profesional de:*

**CONTADOR PÚBLICO**

*Presentada por el Bachiller:*

**SALAZAR SÁENZ, LUIS DAVID**

**ASESOR:**

**C.P.C. CÉSAR OCTAVIO VÁSQUEZ CARRANZA**

**CAJAMARCA - PERÚ**

## **DEDICATORIA**

A Dios por ser el motor de mi existencia, su gracia es un don sobrenatural por lo cual, ilumina mi entendimiento y mueve mi voluntad para obrar el bien, evitar el mal y amortiguar el sufrimiento.

A mis padres Teófilo y Violeta, hermanos German, Edgar y Percy, por el cariño y el apoyo incondicional que me brindan para seguir adelante y alcanzar mis metas.

**LUIS**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por darme la fortaleza espiritual para seguir adelante y especialmente a todas aquellas personas que de una u otra manera colaboraron tanto en la recolección de información así como en la orientación para la elaboración del presente informe.

A mi Asesor CPC. César Octavio Vásquez Carranza

**LUIS**

## INTRODUCCIÓN

Desde el momento que una persona empieza a laborar en una organización en respuesta a un anuncio de empleo hasta el momento en que este sale de la organización, va a estar afectado por las políticas, prácticas y el manejo que tenga el área de recursos humanos de la organización. La gestión de recursos humanos dentro de las organizaciones tiene un rol muy importante pues tiene que permitir y brindar las condiciones necesarias para que el personal pueda hacer uso de sus cualidades, habilidades y conocimientos para poder cumplir con sus labores y así contribuir a la misión y objetivos de la organización.

El presente informe tiene por finalidad determinar si la gestión de recursos humanos de las empresas tiene una incidencia favorable sobre el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca, así mismo también diseñar una estrategia para mejorar el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de las empresas de este sector.

Por otro lado para los profesionales que se desempeñen en el área de recursos humanos de las distintas empresas sin lugar a duda la presente investigación les va a ser muy útil ya que determinando una serie de factores que inciden en el desempeño laboral de los trabajadores les ayudaría a determinar problemas dentro de su organización y encontrar soluciones a las mismas.

Es por ello que se ha realizado el presente trabajo de tesis, para ello lo he dividido en los siguientes capítulos:

**CAPITULO I**, Consta del planteamiento y la metodología de la investigación.

**CAPITULO II**, Consta del marco teórico, donde se mencionan la historia de las empresas de intermediación laboral en el Perú, historia de la administración de recursos humanos, competencias y desempeño del personal e intermediación laboral.

**CAPITULO III**, Consta del marco teórico de los factores vinculados al desempeño laboral, donde se menciona la capacitación y desarrollo, remuneraciones, prestación de servicios, la gestión de la evaluación de desempeño, higiene y seguridad en la empresa y factores internos y externos a las empresas.

**CAPITULO IV**, Consta de la presentación de resultados, tratamiento estadístico e interpretación.

## SUMARIO

DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
INTRODUCCIÓN	
SUMARIO	

### CAPITULO I PLAN DE INVESTIGACIÓN

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	07
1.1. El problema.....	07
1.1.1. Selección del problema.....	07
1.1.2. Definición del problema.....	08
1.1.3. Delimitación del problema.....	08
1.2. Determinación del problema.....	09
1.3. Formulación del problema.....	10
1.3.1. Implicancia social.....	10
1.3.2. Implicancia económica.....	10
1.3.3. Implicancia científica .....	10
1.3.4. Interrogantes.....	11
1.4. Objetivos de la investigación.....	11
1.4.1. General.....	11
1.4.2. Específicos.....	11
1.5. Propósito y justificación de la investigación.....	12
1.5.1. Propósito .....	12
1.5.2. Justificación.....	12
2. MARCO TEORICO	
2.1. Antecedentes de la investigación .....	15
2.2. Bases teóricas.....	17
2.2.1. Historia y antecedentes de los Recursos Humanos...17	
2.2.2. Administración de Recursos Humanos.....17	
2.2.3. Competencia y Desempeño Laboral .....	22
2.2.4. La gestión de la evaluación de Desempeño.....23	
2.2.5. Intermediación laboral.....26	
2.3. Definición de términos fundamentales.....	28
2.4. Sistemas de hipótesis.....	32
2.4.1. Hipótesis general.....	32
2.4.2. Hipótesis específicas.....	32
2.5. Sistema de variables.....	33
2.5.1. Operacionalización de las variables.....	34

3.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	
3.1.	Tipo de investigación	35
3.2.	Población y muestra	35
3.2.1.	Población	35
3.3.	Métodos utilizados en la investigación	36
3.3.1.	Inductivo – Deductivo	36
3.3.2.	Analítico – Sintético	37
3.3.3.	Comparativo – Histórico	37
3.4.	Técnicas e instrumentos de investigación	37
3.4.1.	Técnicas e instrumentos de recopilación de datos	37
3.4.2.	Técnicas de procesamiento de los datos	39
3.4.3.	Técnicas de análisis e interpretación de resultados	39

**CAPITULO II**  
**ASPECTOS GENERALES DE LAS EMPRESAS DE**  
**INTERMEDIACIÓN LABORAL DE LA CIUDAD DE CAJAMARCA**

1.	Antecedentes de las empresas de intermediación laboral	40
2.	Antecedentes de la administración de los recursos humanos	45
3.	Administración de Recursos Humanos	47
3.1.	Funciones del Área de Recursos Humanos	48
4.	Empleo	49
4.1.	Reclutamiento	49
4.2.	Selección	51
4.3.	Contratación de personal	55
4.4.	Inducción del nuevo personal	59
5.	Competencia y Desempeño Laboral	60
6.	Intermediación laboral	62
6.1.	Supuestos de intermediación laboral	62
6.2.	Requisitos de constitución y porcentaje limitativos	62
6.3.	Supuestos de intermediación laboral prohibidos	63
6.4.	Desnaturalización en el contrato de intermediación laboral	64

**CAPITULO III**  
**FACTORES VINCULADOS AL DESEMPEÑO LABORAL**

1.	Capacitación y Desarrollo	65
1.1.	Importancia	65
1.2.	Objetivos	66
1.3.	Beneficios	67

1.4.	El proceso de capacitación y desarrollo.....	67
1.5.	Métodos de Capacitación .....	68
2.	Remuneraciones y Beneficios.....	69
2.1.	Las remuneraciones .....	69
2.1.1.	Clasificación de remuneraciones.....	69
2.1.2.	Factores para determinar el nivel remunerativo en la empresa.....	71
2.2.	Los beneficios financieros indirectos .....	71
2.3.	Las compensaciones no financieras .....	71
3.	Prestaciones y Servicios.....	71
3.1.	Seguro de vida.....	71
3.2.	Seguro social.....	72
3.3.	Jubilación .....	73
3.4.	Prestaciones fuera del horario de trabajo .....	73
3.5.	Prestaciones dentro del horario de trabajo.....	74
3.6.	Servicios a los empleados .....	74
4.	La gestión de la evaluación de Desempeño .....	74
4.1.	Objetivos de la evaluación del desempeño .....	75
4.2.	Factores de la evaluación del desempeño .....	77
4.3.	Métodos de evaluación del desempeño .....	79
5.	Higiene y seguridad en la empresa.....	81
5.1.	Los tipos de riesgos laborales.....	82
5.2.	Causas de los accidentes.....	84
5.3.	Consecuencias de los accidentes.....	85
6.	Factores internos y externos de las empresas.....	86
6.1.	Motivación .....	86
6.2.	Clima laboral.....	90
6.3.	Políticas laborales del estado.....	93

## CAPITULO IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN

1. Presentación de resultados, tratamiento estadístico e interpretación...101

CONCLUSIONES

SUGERENCIAS

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

## **I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1.El problema**

#### **1.1.1. Selección del problema**

- a) **General:** Gestión de recursos humanos en las empresas de intermediación laboral.

En la actualidad en la gran mayoría de las empresas de intermediación laboral la gestión de recursos humanos tiene que afrontar la realidad de que se adolece de trabajadores con un nivel bajo de producción y de interés de servicio.

El nivel de desempeño laboral que alcancen los trabajadores de las empresas de intermediación laboral es de mucho interés para el área de recursos humanos de dichas empresas, pues el nivel de desempeño laboral que alcancen sus trabajadores tiene relación con los objetivos que desean alcanzar las empresas de intermediación laboral.

- b) **Específico:** Gestión de recursos humanos y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca.

Actualmente en la ciudad de Cajamarca las empresas de intermediación laboral tienen que afrontar un mercado tan competitivo y es por ello que deben hacer énfasis en la gestión de recursos humanos y en el desempeño laboral para alcanzar sus objetivos.

La gestión de recursos humanos de las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca no está haciendo un uso eficiente de sus recursos humanos y son pocas las que están analizando diversos factores como: el esfuerzo humano, la experiencia, la salud, los conocimientos, las habilidades del trabajador y las

condiciones de trabajo, etc., pues estos factores intervienen en el nivel de desempeño laboral de los trabajadores. Actualmente la gestión de recursos humanos de la mayoría de empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca no está diseñando estrategias para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores, en beneficio de las propias empresas.

### **1.1.2. Definición del problema**

La gestión de los recursos humanos en las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca adolece en varios aspectos, pues a diario se tienen que tomar muchas decisiones respecto a los recursos humanos en diferentes contextos con el fin de obtener los resultados laborales que contribuyan con el logro de los objetivos.

El esfuerzo humano es vital para el funcionamiento y el logro de objetivos de la organización es por ello que la gestión de recursos humanos debe resolver de manera eficiente los problemas que se le presenten analizando varios factores y tomando las decisiones más adecuadas, en base a ese análisis.

En la actividad empresarial moderna se preocupan por crecer en el mercado competitivo, pero no toman en cuenta el factor humano que es en suma el recurso más importante de una organización, por lo que las empresas deben gestionar de manera eficiente a sus trabajadores. Una buena gestión de recursos humanos es importante pues permite: el acrecentamiento y conservación del esfuerzo humano, en beneficio de la propia organización.

### **1.1.3. Delimitación del problema**

#### **a) Teórica**

- La gestión de recursos humanos.
- El desempeño laboral en las organizaciones.
- Intermediación laboral.

**b) Temporal**

Empresas de intermediación laboral existentes y que estén en pleno funcionamiento, en la actualidad, dentro de la ciudad de Cajamarca.

**c) Geográfico**

El ámbito de investigación es el siguiente:

Entidad	: Empresas de intermediación laboral.
Distrito	: Cajamarca
Provincia	: Cajamarca
Departamento	: Cajamarca

**d) Social**

Para la presente investigación, se tendrá en cuenta solamente algunas empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca; para tal efecto, se realizara el diseño muestral correspondiente.

**1.2. Determinación del problema**

En este mundo empresarial moderno todas las organizaciones tratan de ser competitivas y crecer en el mercado, sin embargo las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca no auguran resultados alentadores que les permita establecer su permanencia y crecer en el mercado y en el tiempo.

En la actualidad el problema más notorio en las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca es la falta de uso eficiente de sus recursos humanos, la falta de análisis de los factores que intervienen en el desempeño laboral de los trabajadores y el poco planteamiento de estrategias para mejorar los niveles de desempeño laboral.

La gestión de recursos humanos en las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca tiene que orientar los esfuerzos y potenciales humanos hacia la consecución de los objetivos.

### **1.3. Formulación del problema**

#### **1.3.1. Implicancia social**

Con la competitividad de hoy en día las empresas de intermediación laboral en nuestra ciudad someten a su personal a constantes capacitaciones, las cuales repercuten en los trabajadores elevando su nivel de vida pues tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario.

#### **1.3.2. Implicancia económica**

Con el análisis de los factores que interviene en el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de las empresas de intermediación laboral, del mismo modo plantear estrategias para mejorar los niveles de desempeño laboral conllevarían a obtener mejores resultados.

#### **1.3.3. Implicancia científica**

Con el presente proyecto de investigación, se contribuye al desarrollo científico de la administración de recursos humanos y el desempeño laboral, de modo que este proyecto puede servir de base para futuros trabajos de investigación referentes a administración de recursos humanos y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca.

Ayudaría a aumentar nuestro nivel de conocimiento respecto al presente tema, tanto estudiantes como profesionales de Contabilidad, Administración y de profesionales de otras carreras que se desempeñan en el área administrativa de las diferentes empresas cajamarquinas; con lo que se podría dar solución a problemas referentes a este tema.

### **1.3.4. Interrogantes**

#### **1.3.4.1.General**

- ¿Cómo incide la gestión de recursos humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca y qué estrategia de mejora se puede plantear?

#### **1.3.4.2.Específicas**

- ¿Cómo incide la gestión de recursos humanos en las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca?
- ¿Qué factores pueden incidir o condicionar el nivel de desempeño laboral de los trabajadores en las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca?
- ¿Qué estrategia de mejora se puede diseñar para mejorar el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca?

### **1.4. Objetivos de la investigación**

#### **1.4.1. General**

- Determinar cómo incide la gestión de recursos humanos en el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca.

#### **1.4.2. Específicos**

- Analizar y evaluar como la gestión de recursos humanos incide en el nivel de desempeño de los trabajadores de las

empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca.

- Determinar y analizar los factores que afectan o inciden en el nivel de desempeño laboral de los trabajadores en las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca.
- Diseñar una estrategia de mejora para el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca.

## **1.5. Propósito y justificación de la investigación**

### **1.5.1. Propósito**

El propósito de la presente investigación es doble, el primero, porque el estudio como el que se realizó sobre la gestión de recursos humanos, mediante el análisis de varios aspectos, permitirá explicar su incidencia en el rendimiento y desempeño de la fuerza laboral de las empresas de intermediación laboral en la ciudad de Cajamarca.

El segundo, porque se contará con información estadística y con un sustento técnico y eficiente de los recursos humanos de las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca, se tendrá la posibilidad de hacer un uso eficiente de los recursos humanos, y tomar decisiones oportunas y acertadas. Además se podrá establecer factores para la gestión de recursos humanos de las empresas de intermediación laboral.

### **1.5.2. Justificación**

#### **a) Naturaleza**

La naturaleza del presente proyecto es determinar cuáles son los elementos y factores que inciden en el desempeño laboral de los trabajadores de las empresas de intermediación laboral. Diseñar una estrategia para mejorar el nivel de desempeño

laboral aplicable en la gestión de recursos humanos de las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca.

**b) Magnitud**

La estrategia para mejorar el nivel de desempeño laboral será de aplicación en la gestión de recursos humanos de las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca.

**c) Trascendencia**

El presente proyecto tiene como finalidad aumentar el rendimiento de los trabajadores y las utilidades de las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca, utilizando una estrategia para mejorar el nivel de desempeño laboral.

**d) Teórica**

Basados en la aplicación de las teorías de la administración recursos humanos, evaluación de desempeño laboral y en la experiencia de las empresas de intermediación laboral; se procura diseñar una estrategia para mejorar el nivel de desempeño laboral que será de aplicación en la gestión de recursos humanos de las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca.

**e) Metodológica**

La metodología que se utilizará en el desarrollo del proyecto será a través de información proporcionada por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), estudios realizados sobre el tema; las propias empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca y exploraciones propias del emprendedor.

**f) Económica**

Es indudable que las empresas que desarrollan más rápidamente sus conocimientos acerca de la gestión de recursos humanos y más específicamente sobre el desempeño laboral, tendrán un crecimiento dentro del mercado que demanda el

servicio de mano de obra; así como, tendrá un mejor rendimiento laboral de sus trabajadores y un incremento en sus utilidades.

**g) Científica**

Con esta investigación se lograría que posteriormente se haga una reingeniería de los modelos de gestión de recursos humanos que se aplican en las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca.

## 2. MARCOTEORICO

### 2.1. Antecedentes de la investigación

Anteriormente el área de recursos humanos solo se dedicaba a realizar las planillas de remuneraciones, en la actualidad el área de recursos humanos va más allá pues se encargan de administrar varios factores que intervienen en el desempeño laboral como: planificación de los recursos humanos, reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal idóneo para determinado puestos de trabajo, las condiciones laborales, el nivel de habilidades y conocimientos de los trabajadores, el nivel de remuneraciones, etc.

Se puede observar que la gran mayoría de las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca no están siendo competitivas en el mercado y tampoco están alcanzando sus metas y el logro de objetivos en los porcentajes que estas están esperando. Estos resultados se deben principalmente a una mala o pésima gestión de recursos humanos y al bajo nivel de desempeño, motivación y falta de compromiso de los trabajadores.

No existen estudios acerca de la gestión de recursos humanos y la evaluación del desempeño de los trabajadores de las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca, sin embargo es pertinente señalar que guarda cierta relación con una investigación, que radica la importancia en factores socioeconómicos para un buen desempeño laboral y, que obra en la Biblioteca Especializada “Eco. Juan Pío Zegarra Marín” de la Facultad de Ciencias Económicas Contables y Administrativas de la Universidad Nacional de Cajamarca, que a continuación cito:

**Liliana Carrillo Carranza. “Desempeño Laboral: Factores Socioeconómicos que Influyen en la Calidad de Atención, Departamento de Emergencia – Hospital Regional Cajamarca. 2007”<sup>1</sup>. TESIS para optar el grado académico de Maestro en Ciencias mención: Administración. Las conclusiones sustanciales a las que llego fueron:**

---

<sup>1</sup> Liliana Carrillo Carranza. Universidad Nacional de Cajamarca. Desempeño laboral: factores socioeconómicos que influyen en la calidad de atención, departamento de Emergencia – Hospital Regional Cajamarca. 2007. Tesis para optar el título de magister, Cajamarca – Perú 2007, pág. 167

- a. Los resultados del estudio son concordantes con las interpersonales y la vocación como factores higiénicos y motivacionales que determinan el desempeño del trabajador que influyen directamente en la calidad de atención que brindan al paciente. Teoría que asimismo, respalda la investigación.
- b. El desempeño del personal asistencial, está determinado por impulsos motivacionales orientados al logro y a la competencia, constituyendo la capacitación, un factor importante para su desempeño, y para la calidad de atención que brinda.
- c. La remuneración que percibe el personal asistencial, no es un factor que determina su desempeño, descartándose la Teoría de las Expectativas y la de Herzberg, en el sentido de que el dinero es lo fundamental para un empleado. De igual manera, los recursos disponibles tampoco son una limitante para la atención que provee el personal, no siendo factores decisivos que influyen en su desempeño.
- d. Los factores socioeconómicos que determinan el desempeño del personal asistencial del departamento de Emergencia son: la capacitación, la vocación y las relaciones interpersonales, influyendo directamente en su calidad de atención.

Lo anteriormente expuesto demuestra el problema al que se enfrenta la gestión de recursos humanos en todas las instituciones públicas. La planeación, el reclutamiento, la contratación, la capacitación y la seguridad e higiene en el trabajo, etc.; razones no faltan para intentar demostrar que similar situación atraviesan las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca y que se requiere diseñar una estrategia para poder mejorar el nivel de desempeño laboral y alcanzar los objetivos y metas de las organizaciones.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Historia y antecedentes de los Recursos Humanos**

Desde que los líderes comenzaron a lograr metas mediante el esfuerzo de grupos organizados, tuvieron que realizar funciones de personal básicas.

Fue a principios del siglo XX que las funciones de Administración de Recursos Humanos como las conocemos hoy, empezaron a surgir y a desarrollarse, como áreas que requieren una atención formal y especializada.

#### **2.2.1.1. El sistema de gremios**

Edad media: Fue en este periodo en el que se dió nacimiento al adiestramiento de aprendices y a los sindicatos y uniones obreras. Los dueños de talleres dedicados a un área en particular, organizaron gremios con el propósito de proteger sus intereses, tales como: regular el empleo, los precios, etc. Estos gremios fueron los precursores de las asociaciones patronales de hoy. A los empleados se les conocía como jornaleros y las uniones de los jornaleros fueron los primeros sindicatos de trabajadores. A partir del sistema de gremios se ve perfectamente dividida la clase de obreros y de los patronos lo cual es lo más parecido al sistema actual.

### **2.2.2. Administración de Recursos Humanos**

La Administración de Recursos Humanos se puede definir como el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

### 2.2.2.1. Determinación del estilo de administración

- a) **Sistema autoritario - coercitivo.** Según Chiavenato (2007), “es un sistema administrativo autocrático y fuerte, centralizado, coercitivo, arbitrario y que controla rígidamente todo lo que ocurre dentro de la empresa. Es el sistema más duro y cerrado”<sup>2</sup>. Consiste en un ambiente de desconfianza hacia los subordinados, en el que hay poca comunicación y se hace énfasis en recompensas o castigos ocasionales. Las decisiones están centralizadas en la cúpula de la organización.
- b) **Sistema autoritario - benevolente.** Según Chiavenato (2007), “es un sistema administrativo autoritario, sin embargo, menos duro y cerrado que el sistema autoritario-coercitivo, más condescendiente y menos rígido”<sup>3</sup>. Consiste en un clima de confianza condescendiente (típica del amo hacia el esclavo) en el que hay poca comunicación, castigos potenciales, poca interacción humana y algunas decisiones están centralizadas, y se basan en prescripciones y rutinas.
- c) **Sistema consultivo.** Según Chiavenato (2007), “es un sistema administrativo que se inclina más hacia el lado participativo que hacia el lado autocrático e impositivo. Representa una gradual disminución de la arbitrariedad organizacional”<sup>4</sup>. Consiste en un ambiente en el que hay más confianza, aunque todavía no es total. Existen algunas recompensas, hay interacción humana moderada, pequeña vinculación individual y una apertura relativa de

---

<sup>2</sup> Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones. (8° Edición). Pág. 106

<sup>3</sup> Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones. (8° Edición). Pág. 107

<sup>4</sup> Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones. (8° Edición). Pág. 107

directrices, y permite que se tomen ciertas decisiones en la base de la organización.

- d) **Sistema participativo de grupo.** Consiste en un ambiente de completa confianza en el que los subordinados se sienten libres para actuar en equipos, y en el que las actitudes son positivas y las ideas constructivas; hay participación y vinculación grupal, de manera que las personas sientan responsabilidad en todos los niveles de la organización.

#### **2.2.2.2. Funciones del Área de Recursos Humanos**

Las principales funciones del área de recursos humanos son:

- 2.2.2.2.1. Planeación de la demanda de recursos humanos:** Determina las necesidades de personal en la empresa, determina los objetivos, políticas, procedimientos y programas de administración de personal dentro de la empresa. Según Chiavenato (2007), “la planeación de personal es el proceso de decisión respecto a los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo. Se trata de anticipar cuál es la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesarios para la realización de la actividad organizacional futura”<sup>5</sup>. Consiste en realizar estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en el futuro, incluyendo análisis de puestos proyectados y estudio de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar estas, a fin de determinar programas de capacitación y

---

<sup>5</sup> Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones. (8ª Edición). Pág. 150

desarrollo, llegado el caso de reclutamiento y selección.

#### **2.2.2.2.2. Empleo (reclutamiento, selección, contratación e inducción):**

Lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una adecuada planeación de recursos humanos.

- **Reclutamiento:** Buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten. Técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno.
- **Selección:** Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuáles tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización. Proceso que trata no solamente de aceptar o rechazar candidatos, sino conocer sus aptitudes y cualidades con objeto de colocarlo en el puesto más afin a sus características.
- **Contratación:** Formalizar con apego a la Ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa.
- **Inducción:** Dar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización viceversa. Consiste en llevar al individuo al puesto que va a ocupar, presentarlo con su superior y compañeros con el objeto de lograr una adaptación de grupo que evite una baja en el rendimiento, que obtenga una

visión de la empresa. Así mismo se le mostraran las instalaciones de la empresa)' principalmente de su área de trabajo.

- 2.2.2.2.3. Capacitación y desarrollo:** Tiene por objeto ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinado puesto en la empresa o para estimular su eficiencia y productividad. Debe basarse en el análisis de necesidades que parta de una comparación del desempeño y la conducta actual con la conducta y desempeño que se desean. Con base a este análisis, se identifican los métodos y necesidades de capacitación para superar las deficiencias.
- 2.2.2.2.4. Administración de las remuneraciones:** Parte de la Administración de Recursos Humanos que estudia los principios o técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador sea adecuado a la importancia de su puesto, a su eficiencia personal, a sus necesidades y a las posibilidades de la empresa. Consiste en asignar valores monetarios a los puestos, en tal forma que sean justos y equitativos en relación a otras posiciones de la organización y a puestos similares en el mercado de trabajo.
- 2.2.2.2.5. Prestaciones y servicio de personal:** Son todas aquellas actividades que realiza la empresa enfocadas a proporcionar al trabajador un beneficio, ya sea en dinero o en especie, satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización y tratar de ayudarles en

los problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal.

- 2.2.2.2.6. Seguridad e higiene en el trabajo:** Es el conjunto de conocimientos y técnicas dedicadas a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales, que provienen del trabajo y pueden causar enfermedades, accidentes o deteriorar la salud. Desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

### 2.2.3. Competencia y Desempeño Laboral

**Competencia:** “Una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada”<sup>6</sup>. Según Chiavenato (2007), “las competencias básicas son aquellas cualidades personales esenciales para desempeñar las actividades y que diferencian el desempeño de las personas”<sup>7</sup>.

OIT: La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también - y en gran medida - mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.

Según José Saracho, “una competencia es la capacidad de realizar un comportamiento, conductual o cognitivo, que permite a una persona obtener un resultado o desempeño superior que el de otra persona en situaciones similares y con los mismos recursos disponibles. A dicha capacidad de realizar un comportamiento, conductual o cognitivo, que causa una diferencia en el desempeño, lo llamamos competencia”<sup>8</sup>.

Según Stoner, el desempeño laboral “es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar

---

<sup>6</sup><http://bvs.sld.cu/revistas/infd/n809/infid2209.htm>

<sup>7</sup> Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones. (8ª Edición). Pág. 407

<sup>8</sup><http://www.saracho.cl/blog/2010/01/que-es-una-competencia/>

metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad"<sup>9</sup>.

#### **2.2.4. La gestión de la evaluación de Desempeño**

Muchos son los autores que plantean su concepción acerca de lo que significa la Evaluación del Desempeño. A continuación analizamos varios conceptos:

Según Dessler (2011), "evaluación del desempeño significa calificar el desempeño actual y/o anterior de un trabajador en relación con sus estándares"<sup>10</sup>.

Según Chiavenato (2007), "es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro"<sup>11</sup>. Este autor plantea la Evaluación del Desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

La evaluación de desempeño es una apreciación del comportamiento de los trabajadores al desempeñarse en un determinado puesto dentro de la organización.

La gestión, también es un aspecto fundamental de cualquier sistema de evaluación. Con el fin de facilitar la gestión del rendimiento, la evaluación debe orientarse hacia el futuro, hacia lo que los trabajadores pueden hacer para desarrollar su máximo potencial en la organización. Esto requiere que los evaluadores proporcionen una retroalimentación a los evaluados con el fin de que éstos alcancen niveles más altos de rendimiento y de satisfacción.

La evaluación del rendimiento de los trabajadores tiene como objetivo conocer de la manera más precisa posible cómo está desempeñando el empleado sus labores y si lo está haciendo correctamente.

---

<sup>9</sup><http://www.buenastareas.com/ensayos/Desempe%C3%B1o-Laboral/1986568.html>

<sup>10</sup> Dessler Gary y Varela Ricardo. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición, Pág. 222.

<sup>11</sup> Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones. (8° Edición). Pág. 243

Los resultados obtenidos de las evaluaciones son muy importantes pues se utilizan para tomar decisiones acerca de los aumentos de sueldo, promociones, ascensos, despidos, etc. También pueden utilizarse con fines de investigación, para saber hasta qué punto es efectivo un instrumento de evaluación del rendimiento o de selección de personal.

Una evaluación cuidadosa del rendimiento de una persona puede aportar información sobre sus deficiencias en conocimientos o habilidades. Al identificar dichas deficiencias, pueden corregirse mediante programas de entrenamiento apropiados. Así mismo, la evaluación del rendimiento puede utilizarse también para conocer la efectividad de los programas de entrenamiento.

La evaluación de rendimiento aporta también a los trabajadores información acerca de su competencia y progreso en el trabajo. Este tipo de información es muy importante para mantener la motivación de los trabajadores. Estas evaluaciones pueden usarse también para sugerir a los empleados los cambios en comportamientos o actitudes que deberían hacer para mejorar su eficiencia laboral.

Por último, la mayoría de las personas piensan que si tienen un rendimiento superior al del resto de los trabajadores de sus respectivas áreas, deberían ser recompensadas por ello. Las evaluaciones del rendimiento pueden usarse para establecer de un modo más cuidadoso y sistemático qué persona merece un ascenso, aumento de sueldo u otro tipo de privilegio por su trabajo. La evaluación del desempeño servirá para definir y desarrollar una política de recursos humanos acorde con las necesidades de la organización.

#### **2.2.4.1. Objetivos de la evaluación del desempeño**

Chiavenato plantea que: “los objetivos fundamentales de la Evaluación del Desempeño se pueden presentar en tres fases:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización.
2. Permitir que los recursos humanos sean tratados como una importante ventaja competitiva de la

organización, cuya productividad puede ser desarrollada dependiendo, obviamente, de la forma de la administración.

3. Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, con la consideración de los objetivos de la organización, de una parte, y los objetivos de los individuos, de la otra”<sup>12</sup>.

Cuando se ha planeado, coordinado y desarrollado bien un programa de evaluación de desempeño se obtienen beneficios a corto, mediano y largo plazo; los principales beneficiarios de este programa de evaluación de desempeño son: el subordinado, el gerente y la propia organización.

#### **2.2.4.2. Factores de la evaluación del desempeño**

Los factores de las evaluaciones están en relación directa al nivel jerárquico, grado de responsabilidad y el título del cargo que ocupe el trabajador a evaluar. A continuación se detallan, de manera genérica, los factores más utilizados para la evaluación del desempeño del personal:

- Asistencia y puntualidad.
- Capacidad de organizarse y utilizar productivamente el tiempo.
- Creatividad.
- Estabilidad emocional.
- Interés y capacidad para idear soluciones factibles a problemas o situaciones no previstas.
- Logro de metas o programas del área.
- Responsabilidad.
- Aptitud para desempeñar cargos de mayor responsabilidad.

---

<sup>12</sup> Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones. (8° Edición). Pág. 248

- Capacidad para mejorar las condiciones que permitan desarrollar el trabajo en forma segura.
- Conocimiento del puesto.
- Cooperación.
- Disponibilidad de viajes.
- Esfuerzo físico.
- Iniciativa.
- Motivación.
- Relaciones con los compañeros.
- Relaciones interpersonales.
- Trabajo en equipo.
- Uso racional de recursos.
- Calidad de trabajo, etc.

#### **2.2.4.3. Métodos de evaluación del desempeño**

Existen varios métodos de evaluación y cada uno presenta sus ventajas y desventajas, no existiendo un método ideal o universal aplicable a todas las personas, todos los puestos, todas las organizaciones y todas las situaciones.

Los principales métodos de evaluación del desempeño son:

- Método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas.
- Método de elección forzosa.
- Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo.
- Método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos.
- Método de comparación de pares.
- Método de frases descriptivas.

#### **2.2.5. Intermediación laboral**

Es el destaque o cesión de mano de obra por parte de una entidad intermediadora (empresa de servicios constituida exclusivamente para tal fin o cooperativa de trabajadores) hacia

una empresa usuaria, existiendo vínculo laboral entre la entidad intermediadora y el personal destacado.

La intermediación laboral es aquella figura que tiene como finalidad exclusiva la prestación de servicios por parte de una tercera empresa. Así, involucra a tres agentes: una tercera empresa, la empresa usuaria y a los trabajadores mediante los cuales se brinda el servicio de intermediación laboral.

#### **2.2.5.1. Supuestos de intermediación laboral**

“La intermediación laboral que involucra a personal que labora en el centro de trabajo o de operaciones de la empresa usuaria sólo procede cuando medien supuestos de temporalidad, complementariedad o especialización.

Los trabajadores destacados a una empresa usuaria no pueden prestar servicios que impliquen la ejecución permanente de la actividad principal de dicha empresa”<sup>13</sup>.

#### **2.2.5.2. Requisitos de constitución y porcentaje limitativos**

- Objeto social: brindar exclusiva o conjuntamente servicios temporales, complementarios o especializados.
- “Las cooperativas de trabajo temporal sólo pueden intermediar para supuestos de temporalidad y las cooperativas de trabajo y fomento del empleo, para actividades complementarias y de alta especialización”<sup>14</sup>.
- “Las entidades reguladas por la presente Ley están obligadas a registrar los contratos suscritos con las empresas usuarias, así como a presentar

---

<sup>13</sup> Art. 3, LeyN° 27626, Ley Que Regula la Actividad de las Empresas Especiales de Servicios y de las Cooperativas de Trabajadores, dado el 08.01.2002

<sup>14</sup> Art. 2, D.S. 003-2002-TR, dado el 26.04.2002

los contratos suscritos con los trabajadores destacados a la empresa usuaria”<sup>15</sup>.

- “El capital social mínimo de 45 UIT, que se determina al momento de la constitución de la entidad, no puede ser reducido, y es un requisito necesario para mantener la condición de entidad”<sup>16</sup>.
- “El número de trabajadores de empresas de servicios o cooperativas que pueden prestar servicios en las empresas usuarias, bajo modalidad temporal, no podrá exceder del veinte por ciento del total de trabajadores de la empresa usuaria”<sup>17</sup>.
- Registro Nacional de Empresas y Entidades que realizan actividades de Intermediación Laboral (requisito esencial).

### 2.3. Definición de términos fundamentales

- **Acciones subestandares.** Es cualquier acción (cosas que se hacen) o falta de acción (cosas que no se hacen) que pueden llevar a un accidente.
- **Capacitación.** “Es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio de las cuales las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos”<sup>18</sup>.

---

<sup>15</sup> Art. 17, Ley N° 27626, Ley Que Regula la Actividad de las Empresas Especiales de Servicios y de las Cooperativas de Trabajadores, dado el 08.01.2002

<sup>16</sup> Art. 7, D.S. 003-2002-TR, dado el 26.04.2002

<sup>17</sup> Art. 6, Ley N° 27626, Ley Que Regula la Actividad de las Empresas Especiales de Servicios y de las Cooperativas de Trabajadores, dado el 08.01.2002

<sup>18</sup> Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones. (8° Edición). Pág. 386.

- **Competencias.** “Las competencias básicas son aquellas cualidades personales esenciales para desempeñar las actividades y que diferencian el desempeño de las personas”<sup>19</sup>.
- **Condiciones subestándares.** Son aquellas condiciones del ambiente de trabajo que puede contribuir a un accidente.
- **Contrato de trabajo.** “Acuerdo por el cual una persona natural (trabajador) se obliga a prestar un servicio personal a otra persona natural o jurídica (empleador), bajo dependencia o subordinación y a cambio de un salario”<sup>20</sup>.
- **Desempeño laboral.** “Es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”<sup>21</sup>.
- **Eficiencia.** “Es la capacidad de hacer las cosas bien, la eficiencia comprende un sistema de pasos e instrucciones con los que se puede garantizar calidad en el producto final de cualquier tarea”<sup>22</sup>.
- **Evaluación del rendimiento laboral.** “Es una apreciación sistemática del desempeño de cada trabajador, en función de las tareas que realiza en su puesto de trabajo en el cumplimiento de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo”<sup>23</sup>.

---

<sup>19</sup> Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones. (8<sup>o</sup> Edición). Pág. 407.

<sup>20</sup><http://www.lared.com.co/kitdeherramientas/CasosLaborales/definicionContratoTrabajo.asp>

<sup>21</sup><http://www.buenastareas.com/ensayos/Desempe%C3%B1o-Laboral/1986568.html>

<sup>22</sup><http://conceptodefinicion.de/eficiencia/>

<sup>23</sup> Ibáñez Machicao Mario. Gestión del Talento Humano en la Empresa, Pág. 199.

- **Habilidades.** “Es la aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito, determinada actividad, trabajo u oficio”<sup>24</sup>.
- **Inducción de personal.** “Es una etapa que se inicia con ambientar al nuevo trabajador con sus nuevos compañeros, sus derechos y obligaciones”<sup>25</sup>.
- **Intermediación laboral.** Es el destaque o cesión de mano de obra por parte de una entidad intermediadora (empresa de servicios constituida exclusivamente para tal fin o cooperativa de trabajadores) hacia una empresa usuaria, existiendo vínculo laboral entre la entidad intermediadora y el personal destacado.
- **Objetivo organizacional.** “Toda organización pretende alcanzar objetivos. Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado”<sup>26</sup>.
- **OIT.** Organización Internacional del Trabajo.
- **ONP.** Oficina de Normalización Previsional.
- **Planeación de la demanda de recursos humanos:** “La planeación de personal es el proceso de decisión respecto a los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo. Se trata de anticipar cuál es la fuerza de trabajo

---

<sup>24</sup><http://www.definicionabc.com/general/habilidad.php>

<sup>25</sup> Ibáñez Machicao Mario. Gestión del Talento Humano en la Empresa, Pág. 40.

<sup>26</sup><http://www.monografias.com/trabajos15/objetivos-organizacionales/objetivos-organizacionales.shtml>

y los talentos humanos necesarios para la realización de la actividad organizacional futura”<sup>27</sup>.

- **Reclutamiento de personal.** “Consiste en atraer y encontrar los candidatos potencialmente calificados a ocupar el cargo para el cual se convoca”<sup>28</sup>.
- **Remuneración.** “Se entiende por remuneración ordinaria aquella que, conforme a lo previsto por el Artículo 39 del Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 728, perciba el trabajador, semanal, quincenal o mensualmente, según corresponda, en dinero o en especie, incluido el valor de la alimentación”<sup>29</sup>.
- **Selección de personal.** “Proceso técnico-científico para encontrar a la persona que reúna los requisitos, conocimientos, las habilidades, experiencias y demás cualidades para cubrir el puesto determinado”<sup>30</sup>.
- **Seguridad e higiene del trabajo.** “La seguridad e higiene del trabajo no es más que un conjunto de actividades orientadas a crear condiciones, capacidades y cultura para que los trabajadores y su organización puedan desarrollar la actividad laboral eficientemente”<sup>31</sup>.
- **UIT.** Unidad Impositiva Tributaria.

---

<sup>27</sup> Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones. (8° Edición). Pág. 150

<sup>28</sup> Ibáñez Machicao Mario. Gestión del Talento Humano en la Empresa, Pág. 38.

<sup>29</sup> Art. 11, D.S. 007-2002-TR, dado el 03.07.2002

<sup>30</sup> Ibáñez Machicao Mario. Gestión del Talento Humano en la Empresa, Pág. 39.

<sup>31</sup> <http://www.monografias.com/trabajos65/seguridad-higiene-trabajo/seguridad-higiene-trabajo2.shtml>

## **2.4. Sistemas de hipótesis**

### **2.4.1. Hipótesis general**

- “La gestión de recursos humanos incide favorablemente en el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca”.

### **2.4.2. Hipótesis específicas**

**H1.** La gestión de recursos humanos incidirá favorablemente en el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca, aplicando los indicadores señalados: planeación de la demanda de recursos humanos, empleo, capacitación y desarrollo, administración de remuneraciones, prestaciones y servicios de personal.

**H2.** La administración de los indicadores: capacitación y habilidades del trabajador, el nivel de rendimiento laboral, la higiene y seguridad en el trabajo, y factores internos y externos a las empresas como la motivación, el clima laboral y las políticas laborales del estado, inciden favorablemente en el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca.

**H3.** Aplicando la siguiente estrategia se mejorará el nivel de desempeño laboral: mediante la realización de una proyección anual del incremento de personal en función a la demanda de los clientes, el reclutamiento de personal utilizando todos los medios y canales posibles, desarrollar una rigurosa evaluación, selección y contratación de personal, brindar al personal recién

incorporado la inducción en el puesto de trabajo tanto por el compañero de trabajo y su jefe inmediato, dar una capacitación al personal para que adquiera habilidades necesarias para realizar con mayor facilidad sus labores, determinar la remuneración del personal teniendo en cuenta las tareas que realiza y que la remuneración este de acuerdo al mercado.

## **2.5. Sistema de variables**

### **a) Variable independiente**

X: La gestión de los recursos humanos

### **b) Variable dependiente**

Y: El desempeño laboral

### **c) Variable interviniente**

Z: Factores internos y externos de las empresas

**Modelo de relación:  $f(Y) \cong f(X, Z)$**

**2.5.1. Operacionalización de las variables**

<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADORES</b>
La gestión de los recursos humanos Variable(X)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Planeación de la demanda de los recursos humanos</li><li>• Empleo</li><li>• Capacitación y desarrollo</li><li>• Administración de remuneraciones</li><li>• Prestaciones y servicios de personal</li></ul>
El desempeño laboral Variable (Y)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nivel de rendimiento laboral</li><li>• Capacitación y habilidades del trabajador</li><li>• Higiene y seguridad en el trabajo</li></ul>
Factores internos y externos de las empresas Variable (Z)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Motivación</li><li>• Clima laboral</li><li>• Políticas laborales del Estado</li></ul>

### 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Tipo de investigación

El tipo de estudio que se pretende realizar es **descriptivo** pues se piensa realizar encuestas para el acopio de información que facilite el análisis de la gestión de recursos humanos y de los indicadores que influyen en el nivel de desempeño laboral, teniendo como elementos de juicio a los resultados anteriores, para diseñar una estrategia que sea de aplicación en la gestión de recursos humanos para mejorar el nivel de desempeño laboral de las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca.

#### 3.2. Población y muestra

##### 3.2.1. Población

Se tomará como universo a las empresas de intermediación laboral que se encuentran inscritas en el Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo - Cajamarca, que en total ascienden a 39 empresas.

Nº	RAZON SOCIAL
01	BIOSEG
02	BUCRANIO
03	CAMIDE
04	COPERATIVA REAL FELIPE
05	CORPORACION BAZAN DIEZ
06	CORPORACION R Y H SA
07	COVIGSER
08	DEFENSE
09	DEVICEM
10	ESCORPION
11	ESVICSAC
12	EULEN
13	G4S
14	GRUPO SD3 SAC

15	HEROES DE SAN RAMON
16	LIDER SECURYTI
17	LIMPSA
18	LIVA
19	LP SERVICIO TEMPORAL
20	MANPOWER PERU
21	MAXLIM
22	MC SUDAMERIS
23	PISERSA
24	PISIDENIA
25	PROFLIMSA
26	PROSEGURIDAD
27	RENOVACION JUPITER
28	RENOVACION SHAOLIN
29	ROMA
30	SECURITAS
31	SEGURIDAD PRIVADA Y ELECTRONICA
32	SEGUROC SELVA
33	SELALIMA
34	SER. GEN SAC
35	SERVICIOS SBK
36	SERVICIOS Y REPUESTOS SAC
37	SERVIGSER SRL
38	SILSA
39	ZEUS

Debido a que el número de empresas de intermediación laboral es muy pequeño se investigaran a las 39 empresas y no se realizará el procedimiento estadístico para determinar la muestra.

### **3.3. Métodos utilizados en la investigación**

Se utilizaran los métodos que a continuación indicamos:

#### **3.3.1. Inductivo – Deductivo**

Para establecer conclusiones válidas y generalizar los resultados a partir de hechos generales y particulares respectivamente, porque el análisis partirá de los elementos y

factores esenciales para la comprensión del desempeño humano, relacionado con un modelo de gestión de recursos humanos para las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca.

### **3.3.2. Analítico – Sintético**

Para hacer una descomposición del todo en sus partes y estudiarlos para luego sintetizar los resultados de la investigación, porque se hará un análisis o examen de los elementos y factores que son necesarios para la comprensión del desempeño humano y luego determinar su dependencia existente entre el desempeño laboral y la administración de recursos humanos, de tal modo que el todo definido y formado sea como un posible estrategia que sea de aplicación en la gestión de recursos humanos para mejorar el nivel de desempeño laboral de las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca.

### **3.3.3. Comparativo – Histórico**

El primero, para explicar la correlación existente entre las empresas de intermediación laboral y el segundo para recurrir a documentos de las empresas que se indican, que permita conocer algunos antecedentes en forma genérica de su actual modelo de gestión de recursos humanos, con lo cual se pueda mejorar aspectos superficiales, ya que la actual empresa necesita poner en práctica una estrategia para mejorar el nivel de desempeño laboral y que en la actualidad se ha convertido en una herramienta indispensable para competir en el mercado que demanda los servicios de mano de obra.

## **3.4. Técnicas e instrumentos de investigación**

### **3.4.1. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Las Técnicas que se utilizara:

- a) **Encuestas.-** Se aplicará a las 39 empresas de intermediación laboral que se encuentran inscritas en el Ministerio del Trabajo y

Promoción del Empleo - Cajamarca, con el objeto de obtener información sobre los aspectos relacionados con la investigación.

- b) **Anotaciones.**- Se aplicará para recabar información de los libros, textos, revistas informativas y otros medios que contengan información relevante sobre la investigación.
  
- c) **Análisis.**- Esta técnica se utilizará para analizar las normas de intermediación laboral, información bibliográfica y otros aspectos relacionados con la investigación.

Los instrumentos que se utilizarán en la investigación son los cuestionarios, fichas bibliográficas y guías de análisis documental.

- a) Los **cuestionarios** serán formulados como parte de la encuesta y contienen preguntas de carácter cerrado sobre las variables e indicadores de la investigación.
  
- b) Las **fichas bibliográficas**, se utilizarán para tomar nota de los libros, textos, revistas informativas y otros medios de información que contengan datos sobre la investigación a realizar.
  
- c) El **análisis documental** se utilizarán para analizar la información recabada y poder registrar solo lo que convenga a los objetivos de la investigación.

### **3.4.2. Técnicas de procesamiento de los datos**

Se aplicarán las siguientes técnicas de procesamiento de información:

- Ordenamiento y clasificación
- Registro manual
- Proceso computarizado con Excel

### **3.4.3. Técnicas de análisis e interpretación de resultados**

Se aplicarán las siguientes técnicas de análisis de los datos:

- Análisis documental
- Indagación
- Conciliación de datos
- Tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes
- Comprensión de gráficos

**CAPITULO II**  
**ASPECTOS GENERALES DE LAS EMPRESAS DE**  
**INTERMEDIACIÓN LABORAL DE LA CIUDAD DE CAJAMARCA**

**2.1. Antecedentes de las empresas de intermediación laboral**

**2.1.1. Definición**

Es el destaque o cesión de mano de obra por parte de una entidad intermediadora (empresa de servicio constituida exclusivamente para tal fin o cooperativa de trabajadores) hacia una empresa denominada usuaria, extendiendo vínculo laboral entre la intermediadora y el personal destacado.

“La empresa de intermediación laboral es aquella que tiene como finalidad exclusiva la prestación de servicios por parte de una tercera empresa. Así, involucra a tres agentes: una tercera empresa, la empresa usuaria y a los trabajadores mediante los cuales se brinda el servicio de intermediación laboral.

Es así que solo se otorga la fuerza de trabajo, es decir al personal capacitado y calificado para el desarrollo de las actividades; y sólo podrá prestarse por empresas de servicios que se encuentren constituidas como personas jurídicas de acuerdo a la Ley General de Sociedades y como Cooperativas de acuerdo a la Ley General de Cooperativas.

Así también, existe una garantía de pago hacia los trabajadores puesto que, frente a un supuesto de impago, la empresa usuaria responde solidariamente por la empresa de intermediación.

Sin embargo, es posible mencionar que la empresa usuaria no podrá contratar a una empresa de intermediación laboral para cubrir personal que se encuentre ejerciendo el derecho de huelga o para cubrir personal en otra empresa de servicios, de acuerdo al artículo 8° de la Ley N° 27626, Ley que regula la actividad de las empresas especiales de servicios y de las cooperativas de los trabajadores. Sólo procede la intermediación laboral en los supuestos de

temporalidad (contratos ocasionales y de suplencia), complementariedad o especialización; es decir, que los trabajadores de la empresa que brinda el servicio, no pueden formar parte dentro del desarrollo principal de la empresa usuaria.

Asimismo, la Ley en mención establece porcentajes límites para el número de trabajadores de empresas de intermediación que pueden brindar servicios en las empresas usuarias. Esta limitación consiste en exceder del 20% del total de trabajadores de la empresa usuaria; por su carácter temporal. Es así, que frente a un incumplimiento respecto de los límites permisibles y/o frente a contratos de intermediación fuera de los supuestos establecidos por la norma, se genera la desnaturalización de la intermediación laboral, entendiéndose la existencia de un contrato de trabajo con los trabajadores, fuera de las sanciones que se le imputarían a las empresas partes.

Por otro lado, la tercerización u outsourcing es un proceso mediante el cual, se externaliza hacia otras empresas contratistas autónomas, determinadas funciones o actividades, que anteriormente se desarrollaban por la propia empresa. En este caso, la tercera empresa no solo otorga la fuerza de trabajo, sino también, maquinarias, infraestructura y todo aquello que sea necesario para el desarrollo del servicio. Es decir, una empresa externa ofrece de manera independiente una serie de bienes o un tipo de servicio.

Cabe resaltar que, que al momento de celebrar un contrato de intermediación laboral, o un contrato de tercerización, se debe tomar en cuenta todo supuesto de la norma correspondiente, con la finalidad de no caer en alguna invalidez; teniendo en cuenta el principio de "Primacía de la Realidad", para conservar la naturaleza de la actividad que constituye tanto la intermediación laboral como la tercerización"<sup>32</sup>.

---

<sup>32</sup> <http://www.sni.org.pe/servicios/legal/reportelegal/content/view/2293/>

A continuación hacemos referencia a algunas empresas de intermediación laboral que vienen desarrollando sus actividades en la ciudad de Cajamarca:

#### **G4S PERU**

Empresa dedicada a brindar servicios de seguridad a sus clientes desde el año 1982 en el peru bajo el nombre de Wackenhut Perú INC. “En el año 2001, Wackenhut Perú S.A. fue adquirida por la empresa danesa, Group 4 Falck y en el año 2004 el Group 4 Falck se fusiona con la empresa inglesa Securicor, dando nacimiento a Group 4 Securicor, la corporación más grande del mundo en seguridad. En el Perú Wackenhut Perú S.A. al formar parte de Group 4 Securicor, cambia su denominación social a Group 4 Securicor Perú S.A., actualmente G4S Perú S.A.C.

Con la experiencia mundial adquirida en los diversos sectores y rubros de la seguridad, G4S Perú S.A.C ha logrado consolidar su participación en el mercado peruano, y hoy, nuestro portafolio de productos y servicios busca la satisfacción total de nuestros clientes”<sup>33</sup>.

#### **SECURITAS**

“Las raíces de Securitas datan del año 1934. En esa época las compañías privadas de seguridad se hicieron muy comunes. Los servicios que estas empresas ofrecían eran principalmente orientados a vigilar que no ocurriesen incendios y a la vigilancia de controles de acceso y egreso. Securitas ha experimentado un notable desarrollo desde sus comienzos en 1934. En 1985, luego del cambio de propietarios y directivos, comienza su expansión internacional. A partir de esta fecha y de manera escalonada ha ganado presencia en diversos países hasta convertirse en 1999, con la adquisición de Pinkerton, en el líder mundial de Seguridad Privada. En el año 2000 con la incorporación de las empresas APS, First Security y Burns, el Grupo

---

<sup>33</sup> <http://www.g4s.com.pe/quienes-somos/historia>

Securitas pasó a liderar también el mercado norteamericano. Con la llegada a nuestro país en el año 2007 Securitas empieza una nueva forma de brindar seguridad en el Perú que el mundo ya conoce desde hace 75 años”<sup>34</sup>.

## MANPOWER

“Manpower Group fue fundada en Milwaukee, Wisconsin, EE.UU, en 1948. A nivel mundial, inicia sus operaciones en Canadá y las primeras oficinas europeas se inauguraron en 1956 en el Reino Unido y en 1957 en Francia.

Manpower Group es líder mundial en soluciones innovadoras para la fuerza laboral; crea y presta servicios que contribuyen a que los clientes logren sus objetivos de negocio y de capital humano, y ayudan a incrementar su competitividad. Con ventas anuales de 19 mil millones de dólares, la empresa brinda un paquete completo de soluciones para todo el ciclo laboral, incluyendo servicios de reclutamiento de personal permanente, temporal o contratado; la evaluación y selección de profesionales; capacitación; reinserción laboral; tercerización y consultoría.

En Perú, Manpower tuvo una excepcional y exitosa experiencia desde 1963, la misma que es relanzada desde 1996 hasta el día de hoy, como parte integrante de su red de subsidiarias directas, reportando a su Casa Matriz en Estados Unidos”<sup>35</sup>.

## SILSA

“Servicios Integrados de Limpieza S.A (SILSA) es una sociedad anónima dedicada a brindar servicios de limpieza y mantenimiento, así como servicios especializados. Una empresa peruana, con presencia en el mercado nacional desde 1987, especializada en servicios de limpieza integral,

---

<sup>34</sup> [http://securitasaldia.com.pe/?page\\_id=37](http://securitasaldia.com.pe/?page_id=37)

<sup>35</sup> <http://www.manpower.com.pe/webmp/nuestra-historia.html>

servicios de mantenimiento, especialmente en el ámbito hospitalario y servicios complementarios.

Silsa cuenta con las más prestigiosas empresas como clientes a nivel nacional. Esto se debe a la calidad del servicio que brinda en cada uno de sus centros laborales. Además cuenta con un personal altamente competitivo, capacitado en los rubros de limpieza, mantenimiento, etc<sup>36</sup>. En Cajamarca sus principales clientes son: Essalud, contraloría, hospital regional de Cajamarca.

### **ZEUS**

“Es una Empresa de Seguridad Profesional constituida legalmente, inscrita en los Registros Públicos en la Partida N° 11410459 del 17/07/2002 y autorizada con Res. Directorial N° 2522-2002-IN-1704/1 DICSCAMEC del 25/11/2002. Nuestra Empresa está conformada por personal debidamente seleccionado, calificado y capacitado para brindar servicio de seguridad privada. Nuestro personal ha prestado servicio en la PNP y en la FF AA. tiene experiencia en la lucha contra la delincuencia y el terrorismo y está debidamente capacitado para intervenir, repeler, neutralizar y resolver cualquier ocurrencia en el servicio<sup>37</sup>.”

### **PISERSA**

“PISERSA es una de las organizaciones de mayor prestigio en el Perú, en el rubro de limpieza, mantenimiento, y saneamiento ambiental, habiendo iniciado sus operaciones en el año 1981. Nuestra empresa PISERSA ha logrado a través de los años altos niveles de eficiencia y calidad, estructurando así una organización sólida y capaz de

---

<sup>36</sup> <http://www.silsa.com.pe/index.php?pag=1>

<sup>37</sup> [http://www.zeus.com.pe/la\\_empresa.html](http://www.zeus.com.pe/la_empresa.html)

brindarle a nuestros clientes un servicio acorde a sus necesidades, con costos altamente competitivos y utilizando la más moderna tecnología existente en el medio. Nos preocupamos por usar implementos de gran calidad con acabados de primera, así como materiales biodegradables, ecológicamente seguros, y de reconocida calidad superando siempre las exigencias establecidas por el Ministerio de Salud y la OMS”<sup>38</sup>.

### **2.1.2. Régimen normativo de intermediación laboral en el Perú**

Ley que regula la actividad de las empresas especiales de servicios y de las cooperativas de trabajadores Ley N° 27626(09.01.2002) – Ley de intermediación.

Establecen disposiciones para la aplicación de las leyes N°(s). 27626 y 27696, que regulan la actividad de las empresas especiales de servicios y de las cooperativas de trabajadores D.S. N° 003-2002-TR (28.04.2002) – Reglamento de Intermediación.

Modificación del artículo 1° del Decreto Supremo N° 003-2002-TR, Reglamento de la Ley que regula la actividad de las Empresas Especiales de Servicios y Cooperativas de Trabajadores. Decreto Supremo 008-2007-TR.

Amplían artículo del D.S. N° 003-2002-TR D.S. N° 020- 2007-TR (20.09.2007).

## **2.2. Antecedentes de la administración de los recursos humanos**

“La administración de los recursos humanos es una especialidad que surgió debido al crecimiento y a la complejidad de las tareas organizacionales. Sus orígenes se remontan a los comienzos del siglo XX, como consecuencia del fuerte impacto de la Revolución Industrial; surgió con el nombre de Relaciones Industriales como una actividad mediadora entre las organizaciones y las personas, para suavizar o aminorar el conflicto entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de las

---

<sup>38</sup> <http://www.pisersa.com/about.html>

personas, hasta entonces considerados como incompatibles o irreconciliables. Era como si las personas y las organizaciones, a pesar de estar estrechamente interrelacionadas, vivieran separadas, con las fronteras cerradas, las trincheras abiertas y necesitando un interlocutor ajeno a ambas para entenderse o, por lo menos, para aminorar sus diferencias. Ese interlocutor era un área que recibía el nombre de Relaciones Industriales y que buscaba articular capital y trabajo, interdependientes, pero en conflicto. Con el paso del tiempo, el concepto de relaciones industriales cambió radicalmente, sufrió una extraordinaria transformación. Alrededor de la década de 1950, se le llamó administración de personal. Ya no se trataba sólo de mediar en las desavenencias y de aminorar los conflictos, sino, principalmente, de administrar personas de acuerdo con la legislación laboral vigente y administrar los conflictos que surgían continuamente. Poco después, alrededor de la década de 1960, el concepto sufrió una nueva transformación. La legislación laboral se volvió gradualmente obsoleta, mientras que los desafíos de las organizaciones crecían desproporcionadamente. Las personas fueron consideradas como los recursos fundamentales para el éxito organizacional; como los únicos recursos vivos e inteligentes de que disponen las organizaciones para hacer frente a los desafíos.

Así, a partir de la década de 1970, surgió el concepto de administración de recursos humanos (ARH), aunque todavía sufría de la vieja miopía de ver a las personas como recursos productivos o meros agentes pasivos cuyas actividades deben ser planeadas y controladas a partir de las necesidades de la organización. A pesar de que la administración de recursos humanos abarcaba todos los procesos de administración de personal que se conocen ahora, partía del principio de que las personas debían ser administradas por la organización o por un área central de administración de recursos humanos. Sin embargo, con las nuevas características del tercer milenio (globalización de la economía, fuerte competitividad en el mundo de los negocios, cambios rápidos e imprevisibles y el dinamismo del ambiente), las organizaciones que tienen éxito ya no administran recursos humanos ni tampoco administran a las personas, ya que eso significa tratarlas como agentes pasivos y dependientes; ahora administran con las personas. Eso significa tratarlas como agentes activos y proactivos, dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, y no sólo de capacidades manuales, físicas o artesanales. Las personas no son recursos que la organización consume y utiliza, y que producen costos. Al contrario, las personas constituyen un poderoso activo que impulsa la creatividad organizacional, de la misma manera que lo hacen el mercado o la tecnología. Así nos parece que es mejor hablar de administración de personas, como socios; y no de las personas, como recursos.

En este nuevo concepto resaltan tres aspectos fundamentales:

- a) Las personas son diferentes entre sí, están dotadas de una personalidad propia, tienen una historia personal particular y diferenciada; son poseedoras de habilidades y conocimientos, destrezas y competencias indispensables para la adecuada administración de los recursos organizacionales. Las diferencias individuales deben ser resaltadas y no eliminadas o estandarizadas ni homogenizadas. Esto es, considerar a las personas como seres dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, y no como meros recursos de la organización.
- b) Las personas son los elementos vivos y los impulsores de la organización, capaces de dotarla de la inteligencia, talento y aprendizaje indispensables para su constante renovación y competitividad en un mundo lleno de cambios y desafíos. Las personas poseen un increíble don de crecimiento y de desarrollo personal; por lo tanto, deben ser vistas como fuente de impulso propio y no como agentes inertes o estáticos.
- c) Las personas son socios de la organización y los únicos capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como socios, las personas hacen inversiones en la organización (en forma de esfuerzo, dedicación, responsabilidad y compromiso) esperando obtener ganancias de estas inversiones (en forma de salarios, incentivos, crecimiento profesional, carrera, etc.). una inversión sólo se justifica si produce una ganancia interesante. A medida que la ganancia es mejor y sustentable, la inversión tenderá a aumentar. En esto reside el carácter de reciprocidad en la interacción persona-organización, así como el carácter de actividad y autonomía, y no más de pasividad e inercia de las personas. Personas como socios de la organización y no como mero sujetos pasivos dentro de la organización”<sup>39</sup>.

### 2.3. Administración de Recursos Humanos

“La Administración de Recursos Humanos es la utilización de las personas como recursos, para lograr objetivos organizacionales”<sup>40</sup>. “Es el proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y las de su organización”<sup>41</sup>.

“La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de

---

<sup>39</sup> Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones. (8° Edición). Pág. 1,2.

<sup>40</sup> Mondy Wayne, Robert Noé. Administración de Recursos Humanos, 8va Edición Pág. 4

<sup>41</sup> Chruden y Sherman. Administración de Personal. Editorial South Western Publishing 1987.

promover el desempeño eficiente del personal. La Administración de Recursos Humanos trata de conquistar y retener a las personas en la organización, para que trabajen y den lo máximo de sí, con una actitud positiva y favorable.

Los objetivos principales de la Administración de Recursos Humanos son:

- a) Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
- b) Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
- c) Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas<sup>42</sup>.
- d) “Contribuir al logro de metas de cada persona, si se cumplen estas metas, las metas de la empresa se cumplirán.
- e) Que el personal tenga en cada puesto la capacidad para desarrollarse y desempeñar adecuadamente las actividades encomendadas y contribuyan con su trabajo al objetivo general de la empresa<sup>43</sup>.

### 2.3.1. Funciones del Área de Recursos Humanos

Las funciones que desarrolle el área de recursos humanos, varían de acuerdo a que ambiente esté encaminado.

“Entre sus funciones esenciales podemos destacar las siguientes:

- Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
- Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
- Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.

---

<sup>42</sup> Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones. (8° Edición). Pág. 122.

<sup>43</sup><http://www.sisman.utm.edu.ec/libros/FACULTAD%20DE%20CIENCIAS%20HUMAN%C3%8DSTICAS%20Y%20SOCIALES/CARRERA%20DE%20BIBLIOTECOLOG%C3%8DA%20Y%20CIENCIAS%20DE%20LA%20INFORMACI%C3%93N/07/Administraci%C3%B3n%20de%20Recursos%20Humanos/Capitulo2.pdf>

- Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
- Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.
- Llevar el control de beneficios de los empleados.
- Distribuir políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorándums o contactos personales.
- Supervisar la administración de los programas de prueba.
- Desarrollar un marco personal basado en competencias<sup>44</sup>.

## 2.4. Empleo

### 2.4.1. Reclutamiento

“El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. El reclutamiento se hace a partir de las necesidades de recursos humanos presentes y futuras de la organización”<sup>45</sup>.

#### 2.4.1.1. Medios de reclutamiento

“El mercado de recursos humanos está constituido por un conjunto de candidatos, que pueden estar ocupados o empleados (trabajando en alguna empresa) o disponibles (desempleados). Los candidatos ocupados o disponibles pueden ser tanto reales (que buscan empleo o desean cambiar de empleo) como potenciales (que no buscan empleo). Los candidatos empleados, ya sea reales o potenciales, se encuentran trabajando en alguna empresa, incluso en la propia. A esto se deben los

---

<sup>44</sup><http://www.sisman.utm.edu.ec/libros/FACULTAD%20DE%20CIENCIAS%20HUMANAS%20Y%20SOCIALES/CARRERA%20DE%20BIBLIOTECOLOG%20Y%20CIENCIAS%20DE%20LA%20INFORMACION%20Y%20COMUNICACION/07/Administracion%20de%20Recursos%20Humanos/Capitulo2.pdf>

<sup>45</sup> Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones. (8va Edición). Pág. 149.

dos medios de reclutamiento: el interno y el externo”<sup>46</sup>.

#### **2.4.1.1.1. Reclutamiento interno**

“El reclutamiento es interno cuando, al haber una determinada vacante, la empresa trata de llenarla mediante el reacomodo de sus empleados, los cuales pueden ser promovidos, transferidos o transferidos con promoción. Así, el reclutamiento interno puede implicar:

- Transferencia de personal.
- Promoción de personal.
- Transferencia con promoción del personal.
- Programas de desarrollo de personal.
- Planes de carrera para el personal”<sup>47</sup>.

#### **2.4.1.1.2. Reclutamiento externo**

“El reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas extrañas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones y puede involucrar una o más de las técnicas de reclutamiento siguiente:

- Archivos de candidatos que se hayan presentado

---

<sup>46</sup> Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones. (8va Edición). Pág. 156.

<sup>47</sup> Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones. (8va Edición).Pág. 158.

- espontáneamente o en reclutamientos anteriores.
- Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.
- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
- Contactos con sindicatos o asociaciones de profesionales.
- Contactos con universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas y centros de vinculación empresa-escuela.
- Agencias de colocación de empleo.
- Anuncios en periódicos y revistas.
- Reclutamientos en línea a través del internet<sup>48</sup>.

## 2.4.2. Selección

“La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en las empresas, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización”<sup>49</sup>.

### 2.4.2.1. Objetivos de la selección de personal

- “Asegurar que el candidato a una plaza no tenga vicios o actitudes equivocadas en relación con sus compañeros, que pueda alterar el orden interno.
- Conocer la personalidad del candidato y la manera de realizar las funciones del cargo al que postula (competencias, habilidades, motivaciones, etc.).
- Definir si una persona es compatible con un puesto de trabajo y sus características

---

<sup>48</sup> Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones. (8va Edición). Pág. 160.

<sup>49</sup> Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones. (8va Edición). Pág. 169.

- particulares, de manera que se contribuyan al desarrollo del postulante y de la empresa.
- Escoger al individuo que está mejor calificado.
- Evaluar el nivel de criterio que el postulante apto utilizará una vez iniciada su labor.
- Lograr la máxima eficiencia y productividad de la empresa a través de la persona correctamente elegida.
- Obtener personal que se sienta satisfecho con las actividades que desempeña.
- Predecir el grado de ajuste de la persona a la organización y al trabajo.
- Seleccionar a la persona con experiencia y conocimientos actualizados.
- Seleccionar a la persona idónea”<sup>50</sup>.

#### **2.4.2.2. Políticas de selección de personal**

- “El perfil ocupacional del puesto vacante será la base técnica sobre la cual se desarrollara la selección.
- El proceso selectivo se sujetara al programa aprobado por la alta dirección.
- Es obligatorio seleccionar personal profesional y competente en los niveles jerárquicos de la organización.
- El área de recursos humanos es el área responsable del proceso de selección.
- La selección del personal se efectuara en un marco de estricta ética.
- Las vacantes serán ocupadas prioritariamente con personal de la empresa, promoviendo su línea de carrera, siempre que se cumpla con los requisitos y las exigencias del puesto.
- La plaza se adjudicara en estricto cumplimiento al orden de mérito.

---

<sup>50</sup> Ibáñez Machicao Mario. Gestión del Talento Humano en la Empresa, Pág. 153,154.

- Todos los postulantes serán sometidos, necesaria y obligatoriamente, al proceso de selección técnica<sup>51</sup>.

#### **2.4.2.3. Elementos de la selección de personal**

- “Número de candidatos: cuanto mayor es el número de postulantes, es mucho mejor para la empresa, porque nos permite seleccionar minuciosamente dentro de una amplia gama de posibilidades.
- Capacidades y actitudes del postulante: Cómo extraerlos. En este punto vemos la capacidad del entrevistador para que el postulante dé a conocer a la organización sus cualidades, necesidades, motivaciones y expectativas. El entrevistador debe fomentar una atmósfera adecuada, de tal forma que permita hacer aflorar en el postulante su espontaneidad y comodidad.
- Información que brinda el análisis del puesto: Aquí tomamos conocimiento de las cualidades y requisitos que necesita el puesto de trabajo, pues es este el que determina las exigencias, los conocimientos o las experiencias que debe tener el candidato que va a ocuparlo<sup>52</sup>.

#### **2.4.2.4. Pruebas en la selección de personal**

- “Prueba de habilidades cognitivas: A menudo las organizaciones desean evaluar las habilidades cognitivas o mentales de un candidato. Las pruebas de inteligencia, como las del coeficiente intelectual, evalúan las habilidades intelectuales generales, ya que no sólo miden un solo rasgo, sino también una gama de habilidades, incluyendo la

---

<sup>51</sup> Ibáñez Machicao Mario. Gestión del Talento Humano en la Empresa, Pág. 154.

<sup>52</sup> Ibáñez Machicao Mario. Gestión del Talento Humano en la Empresa, Pág. 154,155.

memoria, el vocabulario, la fluidez verbal y la destreza matemática.

- **Pruebas de habilidades motoras y físicas:** Hay muchas habilidades motoras o físicas susceptibles de medición, como la destreza digital, la fuerza, la destreza manual y el tiempo de reacción (como en el caso de los operadores de maquinaria o los candidatos a policías).
- **Medición de la personalidad:** Las pruebas de personalidad miden aspectos básicos de la personalidad de un candidato como la introversión, la estabilidad y la motivación. Muchas de estas pruebas son proyectivas, es decir, las personas que resuelven la evaluación deben interpretar o reaccionar ante un estímulo ambiguo, como una mancha de tinta o una imagen difusa. Un experto debe analizar las interpretaciones y las reacciones del sujeto y, a partir de esto, hacer inferencias acerca de su personalidad.
- **Inventario de intereses:** Los inventarios de intereses comparan las preferencias de un individuo con las de quienes tienen diversas ocupaciones. Así, el sujeto que resuelve el inventario de intereses Strong-Campbell recibiría un informe, donde se comparan sus intereses con los de individuos que ya trabajan en áreas como contabilidad, ingeniería, administración o tecnología médica.
- **Pruebas de desempeño:** Las pruebas de desempeño miden lo que un individuo ha aprendido. La mayoría de los exámenes que usted resuelve en la escuela son de desempeño y miden sus conocimientos en áreas como economía, marketing o administración. Además de los conocimientos laborales, las evaluaciones de desempeño miden habilidades de los candidatos.

- Entrevistas: Es un procedimiento diseñado para solicitar información a un individuo, y tanto las preguntas como las respuestas se realizan de manera oral. Es un procedimiento de selección diseñado para predecir el desempeño futuro en un trabajo, de acuerdo con las respuestas orales del solicitante”<sup>53</sup>.

#### **2.4.2.5. Proceso de selección de personal**

- “Entrevista inicial
- Solicitud de empleo
- Examen psicotécnico
- Examen de conocimientos
- Examen de competencias
- Segunda entrevista
- Verificación de documentos
- Examen médico
- Tercera entrevista
- Postulante seleccionado”<sup>54</sup>.

#### **2.4.3. Contratación de personal**

##### **2.4.3.1. Necesidad legal y administrativa:**

**2.4.3.1.1. Necesidad legal:** Nace de lo dispuesto por la ley del trabajo (Texto Único Ordenado del D. LEG. N° 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral - Decreto Supremo N° 003-97-TR). La ley presume la existencia del contrato y de la relación de trabajo entre el que presta un servicio personal y el que recibe, por lo cual la falta de contrato escrito no priva al trabajador de los derechos que deriven de las normas de trabajo y de los servicios prestados, pues la ley imputa al patrón la falta de esa formalidad.

---

<sup>53</sup> Dessler Gary y Varela Ricardo. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición, Pág. 146-152.

<sup>54</sup> Ibáñez Machicao Mario. Gestión del Talento Humano en la Empresa, Pág. 155.

**2.4.3.1.2. Necesidad administrativa:** El contrato individual de trabajo también constituye una necesidad de carácter administrativo, tanto para el trabajador como para el administrador.

Para el trabajador por que este documento brinda certeza respecto de:

- Sus servicios particulares: lugar, tiempo, y modo de la preparación del servicio.
- La contraprestación que percibe por su trabajo, salario, descansos, vacaciones, retribuciones complementarias, etc.
- Su estabilidad relativa en el trabajo,

Para la Organización:

- Porque le facilita exigir al trabajador el cumplimiento de sus obligaciones, sobre todo se hacemos parte integrante del mismo el análisis de puesto.
- Le permite resolver con seguridad cualquier disputa sin la forma de realizar el trabajo.
- Constituye un elemento indispensable como prueba, por estar firmado por él.

#### **2.4.3.2. Elementos del contrato de trabajo**

**a) Elementos genéricos:** El código civil dentro de un contrato de trabajo señala los siguientes elementos genéricos: el consentimiento, la capacidad y el objeto.

**b) Elementos esenciales:** El código laboral dentro de un contrato de trabajo señala los siguientes elementos esenciales: prestación personal de

servicio, subordinación y contraprestación remunerativa.

#### 2.4.3.3. Partes contratantes

- **Trabajador:** La persona natural que de manera individual y directa presta sus servicios contratados por el empleador, la empresa.
- **Empleador:** El empleador puede ser persona natural o jurídica, y requiere de autorización para el funcionamiento del centro de trabajo, y de inscripción en el registro correspondiente.

#### 2.4.3.4. Periodo de prueba

El período de prueba es de tres meses salvo que las partes contratantes pacten un periodo mayor para la terminación del periodo de prueba, el trabajador alcanza una protección contra el despido arbitrario al terminar el periodo de prueba.

#### 2.4.3.5. Clasificación del contrato

- **Por la forma como se celebra:**
  - a) **Verbal:** La forma más usual es la verbal, lo que debe probarse es la existencia de la relación laboral.
  - b) **Escrita:** En casos particulares, especiales o específicos, el contrato de trabajo debe celebrarse por escrito, observando las estipulaciones señaladas por la ley.

- **Por su duración:**

- a) **A tiempo indeterminado:** Generalmente, el contrato de trabajo es a plazo indeterminado.
- b) **A tiempo determinado:** El contrato de trabajo a tiempo determinado es el que tiene finalización precisa, lo que se señala en la celebración del acuerdo.

#### **2.4.3.6. Extinción del contrato de trabajo**

Las causas de extinción del contrato de trabajo son:

- El fallecimiento del trabajador o del empleador.
- La renuncia o retiro voluntario del trabajador.
- La terminación de la obra o servicio.
- El mutuo disenso entre trabajador y empleador.
- La invalidez absoluta permanente.
- La jubilación.
- El despido.
- La quiebra, disolución y liquidación de la empresa.

#### **2.4.3.7. Contratación individual y colectiva**

**Contratación:** Es formalizar con apego a la ley, la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa.

**Contrato individual:** Es aquel en virtud del cual un sujeto se obliga a prestar a otro un trabajo personal subordinado, cualquiera que sea su forma de denominación mediante el pago de un salario.

**Contrato colectivo:** Es un convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de patronos, con objeto de prestar un trabajo en uno o más establecimientos.

#### **2.4.4. Inducción del nuevo personal**

“La inducción a los empleados brinda a las nuevas contrataciones la información básica que necesita para realizar sus labores de forma satisfactoria, como la información acerca de las normas de la compañía.

##### **2.4.4.1. Tipos de programas**

Los programas de inducción varían desde introducciones breves e informales, hasta extensos programas formales de medio día o quizás más. En cualquier caso, los trabajadores nuevos, por lo general, reciben manuales impresos o digitales que cubren temas como horario laboral, revisiones del desempeño, inclusión en la nómina y vacaciones, así como un recorrido por las instalaciones. Otra información cubriría prestaciones al empleado, políticas de personal, rutina laboral diaria, organización y operaciones de la empresa, y medidas y regulaciones de seguridad.

**Socialización:** Es el proceso por el que un empleado empieza a comprender y aceptar valores, normas y convicciones que se postulan en una organización. El proceso de socialización provoca la coincidencia de los valores de la empresa y los del individuo.

**Programas de orientación:** Este enfoque dual (o de objetivos múltiples) es común porque los temas cubiertos se comprenden en dos categorías: las de interés general, relevantes para todos o casi todos los empleados, y las de interés específico, dirigidas en especial a los trabajadores de determinados puestos o departamentos. Los que se comprenden bajo rubros “temas de la organización global” y “prestaciones y servicios al personal”, se dirigen prácticamente a todos los empleados. Estos dos aspectos se complementan a menudo mediante un manual del empleado, en el que se describen las políticas de la compañía, normas, prestaciones y otros temas relacionados.

#### 2.4.4.2. Propósitos

Una inducción exitosa debería lograr cuatro propósitos. El trabajador nuevo debe sentirse bienvenido. Tiene que entender a la organización en un sentido amplio (su pasado, presente, cultura y visión del futuro), así como hechos clave tales como políticas y procedimientos. Es necesario que el trabajador tenga bien claro lo que la firma espera de él en cuanto a su desempeño laboral y su conducta. Y, con un poco de optimismo, la persona debería comenzar el proceso de socializarse en las formas de actuar y hacer las cosas que prefiere la empresa"<sup>55</sup>.

### 2.5. Competencia y Desempeño Laboral

**2.5.1. Competencia:** "El concepto de competencia surge de la necesidad de valorar no sólo el conjunto de los conocimientos apropiados (saber) y las habilidades y destrezas (saber hacer) desarrolladas por una persona, sino de apreciar su capacidad de emplearlas para responder a situaciones, resolver problemas y desenvolverse en el mundo. Igualmente, implica una mirada a las condiciones del individuo y disposiciones con las que actúa, es decir, al componente actitudinal y valorativo (saber ser) que incide sobre los resultados de la acción.

Las competencias laborales son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que aplicadas o demostradas en situaciones del ámbito productivo, tanto en un empleo como en una unidad para la generación de ingreso por cuenta propia, se traducen en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización o negocio. En otras palabras, la competencia laboral es la capacidad que una persona posee para desempeñar una función productiva en escenarios laborales usando diferentes recursos bajo ciertas condiciones, que aseguran la calidad en el logro de los resultados."<sup>56</sup>.

#### 2.5.1.1. Competencias laborales generales

- **Intelectuales:** Condiciones intelectuales asociadas con la atención, la memoria, la concentración, la

---

<sup>55</sup> Dessler Gary y Varela Ricardo. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición, Pág. 184.

<sup>56</sup> [http://www.oei.es/etp/competencias\\_laborales\\_base\\_mejora\\_empleabilidad\\_personas.pdf](http://www.oei.es/etp/competencias_laborales_base_mejora_empleabilidad_personas.pdf)

solución de problemas, la toma de decisiones y la creatividad.

- **Personales:** Condiciones del individuo que le permiten actuar adecuada y asertivamente en un espacio productivo, aportando sus talentos y desarrollando sus potenciales, en el marco de comportamientos social y universalmente aceptados. Aquí se incluyen la inteligencia emocional y la ética, así como la adaptación al cambio.
- **Interpersonales:** Capacidad de adaptación, trabajo en equipo, resolución de conflictos, liderazgo y proactividad en las relaciones interpersonales en un espacio productivo.
- **Organizacionales:** Capacidad para gestionar recursos e información, orientación al servicio y aprendizaje a través de la referenciación de experiencias de otros.
- **Tecnológicas:** Capacidad para transformar e innovar elementos tangibles del entorno (procesos, procedimientos, métodos y aparatos) y para encontrar soluciones prácticas. Se incluyen en este grupo las competencias informáticas y la capacidad de identificar, adaptar, apropiar y transferir tecnologías.

### 2.5.2. Desempeño laboral

“El concepto de desempeño ha sido tomado del inglés performance o de perform. Aunque admite también la traducción como rendimiento, será importante conocer que su alcance original tiene que ver directamente con el logro de objetivos (o tareas asignadas). Es la manera como alguien o algo trabaja, juzgado por su efectividad. Bien pudiera decirse que cada empresa o sistema empresarial debiera tener su propia medición de desempeño”<sup>57</sup>.

“El desempeño laboral es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un

---

<sup>57</sup> [http://mp.peru-v.com/desempeno/ed\\_principal.htm](http://mp.peru-v.com/desempeno/ed_principal.htm)

empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual. Las revisiones del rendimiento laboral por lo general se llevan a cabo anualmente y pueden determinar que se eleve la elegibilidad de un empleado, decidir si es apto para ser promovido o incluso si debiera ser despedido”<sup>58</sup>.

## 2.6. Intermediación laboral

Una empresa destaca a sus propios trabajadores a otra, quien tiene capacidad de dirección sobre ellos.

“La intermediación laboral es un mecanismo por el que una empresa contrata a otra –entidad de intermediación laboral o service- para que destaque a sus trabajadores al centro de trabajo de la primera –empresa usuaria-”<sup>59</sup>.

### 2.6.1. Supuestos de intermediación laboral

“Tipo de actividades permitidas para la intermediación laboral en el Perú. Su uso es posible para el caso de servicios temporales (suplencia de trabajadores, actividades ocasionales), servicios complementarios (actividades auxiliares de seguridad, vigilancia, limpieza, etc.) y servicios altamente especializados (actividades complementarias que exigen conocimientos técnicos o científicos). En ningún caso se permite que una empresa usuaria utilice este mecanismo para la ejecución permanente de sus actividades principales”<sup>60</sup>.

### 2.6.2. Requisitos de constitución y porcentaje limitativos

- Objeto social: brindar exclusiva o conjuntamente servicios temporales, complementarios o especializados.
- “Las cooperativas de trabajo temporal sólo pueden intermediar para supuestos de temporalidad y las cooperativas de trabajo y fomento del empleo, para actividades complementarias y de alta especialización”<sup>61</sup>.

---

<sup>58</sup> [http://www.ehowenespanol.com/definicion-desempeno-laboral-info\\_149860/](http://www.ehowenespanol.com/definicion-desempeno-laboral-info_149860/)

<sup>59</sup> <http://www.infocapitalhumano.pe/alerta-legal.php?id=56&t=la-intermediacion-laboral-regulacion-y-futuros-cambios>

<sup>60</sup> <http://www.infocapitalhumano.pe/alerta-legal.php?id=56&t=la-intermediacion-laboral-regulacion-y-futuros-cambios>

<sup>61</sup> Art. 2, D.S. 003-2002-TR, dado el 26.04.2002

- “Las entidades reguladas por la presente Ley están obligadas a registrar los contratos suscritos con las empresas usuarias, así como a presentar los contratos suscritos con los trabajadores destacados a la empresa usuaria”<sup>62</sup>.
- “El capital social mínimo de 45 UIT, que se determina al momento de la constitución de la entidad, no puede ser reducido, y es un requisito necesario para mantener la condición de entidad”<sup>63</sup>.
- “El número de trabajadores de empresas de servicios o cooperativas que pueden prestar servicios en las empresas usuarias, bajo modalidad temporal, no podrá exceder del veinte por ciento del total de trabajadores de la empresa usuaria”<sup>64</sup>.
- Registro Nacional de Empresas y Entidades que realizan actividades de Intermediación Laboral (requisito esencial).

### 2.6.3. Supuestos de intermediación laboral prohibidos

“La empresa usuaria no podrá contratar a una empresa de servicios o cooperativa, reguladas por la ley, en los siguientes casos:

1. Para cubrir personal que se encuentre ejerciendo el derecho de huelga.
2. Para cubrir personal en otra empresa de servicios o cooperativa, reguladas por la presente Ley”<sup>65</sup>.

---

<sup>62</sup> Art. 17, Ley N° 27626, Ley Que Regula la Actividad de las Empresas Especiales de Servicios y de las Cooperativas de Trabajadores, dado el 08.01.2002

<sup>63</sup> Art. 7, D.S. 003-2002-TR, dado el 26.04.2002

<sup>64</sup> Art. 6, Ley N° 27626, Ley Que Regula la Actividad de las Empresas Especiales de Servicios y de las Cooperativas de Trabajadores, dado el 08.01.2002

<sup>65</sup> Art. 8, Ley N° 27626, Ley Que Regula la Actividad de las Empresas Especiales de Servicios y de las Cooperativas de Trabajadores, dado el 08.01.2002

#### **2.6.4. Desnaturalización en el contrato de intermediación laboral**

“Sin perjuicio de lo expuesto en los Artículos 4 y 8 de la Ley, se considera desnaturalizada la intermediación laboral, y en consecuencia configurada una relación laboral directa con el trabajador y la empresa usuaria, cuando se produzcan cualesquiera de los siguientes supuestos:

- El exceso de los porcentajes limitativos establecidos para la intermediación de servicios temporales.
- La intermediación para servicios temporales distintos de los que pueden ser cubiertos por los contratos de naturaleza ocasional o de suplencia, regulados en el Título II del Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral.
- La intermediación para labores distintas de las reguladas en los Artículos 11 y 12 de la Ley.
- La reiterancia del incumplimiento regulada en el primer párrafo del Artículo 13 del presente reglamento. Se verifica la reiterancia cuando persiste el incumplimiento y se constata en la visita de reinspección o cuando se constata que en un procedimiento de inspección anterior la empresa usuaria realiza tal incumplimiento”<sup>66</sup>.

---

<sup>66</sup> Art. 14, D.S. 003-2002-TR, dado el 26.04.2002

### CAPITULO III FACTORES VINCULADOS AL DESEMPEÑO LABORAL

#### 3.1. Capacitación y Desarrollo

**Capacitación:** Es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo. “Es el proceso educativo de corto plazo, en el que se hace uso de un conjunto de técnicas debidamente pre estructuradas dentro de un procedimiento planeado, sistemático y organizado. Todo este plan va dirigido al personal seleccionado, para que se capacite y adquiera nuevos conocimientos, o profundice o amplíe los propios, cambie de actitud y desarrolle sus habilidades y competencias, adaptándose a la cultura organizacional y de acuerdo a las exigencias del puesto que desempeñe”<sup>67</sup>.

La capacitación del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

El programa de capacitación implica brindar conocimientos, que luego permitan al trabajador desarrollar su labor y sea capaz de resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño.

##### 3.1.1. Importancia

En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo.

La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia y que estén preparados frente a los cambios tecnológicos.

Ayuda a que los trabajadores puedan adquirir y ampliar su nivel de conocimientos y habilidades para su buen desempeño

---

<sup>67</sup> Ibáñez Machicao Mario. Gestión del Talento Humano en la Empresa, Pág. 211.

en sus labores, además de reducir la probabilidad de que el trabajador cometa errores durante su desempeño.

Para las empresas u organizaciones, la capacitación de recursos humanos debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos y les ayuda a mejorar su desempeño actual, por lo que debe verse como una inversión y no como un gasto.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.

### **3.1.2. Objetivos**

“El objetivo general de la capacitación es lograr la adaptación de personal para el ejercicio de determinada función o ejecución de una tarea específica, en una organización.

Entre los objetivos principales de la Capacitación se encuentran los siguientes:

- Incrementar la productividad.
- Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo.
- Facilitar la supervisión del personal.
- Proporcionar a la empresa recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para el eficiente desempeño del trabajador.
- Desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la empresa a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.
- Lograr que se perfeccionen los ejecutivos y empleados en el desempeño de sus puestos tanto actuales como futuros.
- Mantener a los ejecutivos y empleados permanentemente actualizados frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen proporcionándoles información sobre la aplicación de nueva tecnología.
- Lograr cambios en el comportamiento del empleado con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la

empresa, logrando condiciones de trabajo más satisfactorias”<sup>68</sup>.

### 3.1.3. Beneficios

Cómo beneficia la capacitación a las organizaciones:

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- Fortalece el trabajo en equipo.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

Cómo beneficia la capacitación al personal:

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.
- Posibilidad de incremento de la retribución económica.
- Posibilidad de promociones y ascensos.

### 3.1.4. El proceso de capacitación y desarrollo

El proceso de capacitación se basa en cinco pasos:

- Diagnóstico de necesidades.
- Diseño didáctico.
- Validación.
- Implementación.
- Evaluación.

---

<sup>68</sup> <http://nolycarrillo.jimdo.com/unidad-1/objetivos-y-funciones-de-la-capacitaci%C3%B3n/>

### **3.1.5. Métodos de Capacitación**

- 3.1.5.1. Capacitación en el puesto:** Aquí un trabajador experimentado o el supervisor del aprendiz capacita al empleado, en el puesto de trabajo.
- 3.1.5.2. Capacitación por instrucción del puesto (CIP):** Requiere de hacer una lista de todos los pasos necesarios en el puesto, cada uno en su secuencia apropiada.
- 3.1.5.3. Conferencias:** Este tipo de capacitación dirigida a los trabajadores permite capacitar sobre un determinado tema mediante la charla y exposición que realiza un el especialista a los trabajadores y consultas que estos realicen al especialista.
- 3.1.5.4. Técnicas audiovisuales:** La presentación de información a los empleados mediante técnicas audiovisuales como películas, circuito cerrado de televisión, cintas de audio o de video puede resultar muy eficaz y en la actualidad estas técnicas se utilizan con mucha frecuencia. Los audiovisuales son más costosos que las conferencias convencionales.
- 3.1.5.5. Teleconferencias:** Este tipo de capacitación se realiza mediante un equipo de audio y video que permite compartir información de dos o más grupos de personas que se ubican en diferentes lugares.
- 3.1.5.6. Aprendizaje programado:** Método sistemático para enseñar habilidades para el puesto, que implica presentar preguntas o hechos y permite que la persona responda, para posteriormente ofrecer al empleado retroalimentación inmediata sobre la precisión de sus respuestas.
- 3.1.5.7. Capacitación vestibular por simulacros:** Es una técnica en la que los empleados aprenden en el equipo real o simulado que utilizarán en su puesto, pero en realidad son instruidos fuera del mismo.
- 3.1.5.8. Transferencia:** A mayor concordancia del programa de capacitación con las demandas del

puesto corresponde mayor velocidad en el proceso de dominar el puesto y las tareas que conlleva.

**3.1.5.9. Retroalimentación:** La retroalimentación proporciona a las personas que aprendan información sobre su progreso.

## **3.2. Remuneraciones y Beneficios**

“La remuneración de los empleados se refiere a todas las formas de pago o retribución dirigida a los trabajadores y que se derivan de sus actividades con la empresa”<sup>69</sup>. Las remuneraciones y beneficios constituyen la forma en que las organizaciones retribuyen al personal por su trabajo. A los efectos de estudio, pueden clasificarse en:

- Remuneraciones.
- Beneficios financieros indirectos.
- Compensaciones no financieras.

### **3.2.1. Las remuneraciones**

#### **3.2.1.1. Clasificación de remuneraciones**

Se dividen en:

##### **3.2.1.1.1. Pagos en función del tiempo:**

- Por mes o quincena (sueldos), que se aplican generalmente para retribuir al personal jerárquico y al que realiza tareas administrativas.
- Por hora o día (salarios), modalidad que es característica del personal obrero o de operaciones.

##### **3.2.1.1.2. Pagos en función del nivel de actividad:**

- Por volumen de producción o por pieza (a destajo), que se suelen aplicar en el ámbito fabril y en explotaciones económicas

---

<sup>69</sup> Dessler Gary y Varela Ricardo. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición, Pág. 262.

primarias (tienen amplia difusión, por ejemplo, en la actividad forestal).

- Por volumen de ventas (comisiones), que es lo corriente en el caso de los vendedores.

**3.2.1.1.3. Pagos en función de las utilidades:** Como las participaciones y bonificaciones a directores y gerentes.

Cuando se abona en función del nivel de actividad, los pagos por volumen son frecuentemente combinados con un monto fijo por día o mes, que la persona tiene garantizado como mínimo, con independencia de los logros cuantitativos que alcance en su tarea.

Las bases en función de las cuales se fijan las remuneraciones se vinculan con la necesidad de guardar coherencia o equidad, tanto internamente en la organización como externamente en el mercado de trabajo.

Desde el punto de vista interno, se toman en consideración factores tales como:

- Jerarquía.
- Mérito individual.
- Logros del sector, división o unidad de negocios.
- Resultados económicos y situación financiera de la organización.
- Antigüedad.

En cuanto a los factores externos, cabe mencionar:

- Comparación con el mercado de trabajo.
- Poder adquisitivo de la remuneración.

### **3.2.1.2. Factores para determinar el nivel remunerativo en la empresa**

- a. La valoración del puesto.
- b. La capacidad de pago.
- c. El costo de vida.
- d. La productividad.
- e. La oferta y la demanda de mano de obra.
- f. El sindicato.
- g. El Estado.
- h. Equidad en la remuneración.

### **3.2.2. Los beneficios financieros indirectos**

Consisten en el otorgamiento al personal de prestaciones tales como:

- Cobertura de salud y gastos médicos y de medicamentos.
- Vacaciones anuales pagadas.
- Seguro de vida.
- Seguro de retiro o jubilación.
- Facilidades y subvención de estudios.
- Préstamos.
- Descuentos y financiación en los productos de la empresa.
- Guardería para los hijos pequeños.

### **3.2.3. Las compensaciones no financieras**

Las compensaciones no financieras que suelen brindar las organizaciones a su personal se relacionan principalmente con la calidad de vida laboral: Trato justo, comunicaciones abiertas, posibilidades de progreso, participación en las decisiones, autorrealización, horario flexible, etc.

## **3.3. Prestaciones y Servicios**

### **3.3.1. Seguro de vida**

Las prestaciones comprendidas en la obtención de pólizas de seguros amplían los beneficios a los miembros de la

familia del empleado y por esa razón permiten alcanzar, entre otros objetivos, los de carácter eminentemente social.

El seguro de vida se toma en beneficio del cónyuge o conviviente y de los descendientes del trabajador, solo a falta de estos corresponde a los ascendientes y hermanos menores de dieciocho años. Se activa:

- Por fallecimiento natural del trabajador.
- Por fallecimiento del trabajador a consecuencia de un accidente.
- Por invalidez total o permanente del trabajador, originada por accidente.

### **3.3.2. Seguro social**

Este seguro tiene por objeto cubrir riesgos de enfermedad, maternidad, invalidez, desempleo, accidentes, vejez, muerte, orfandad y cualquier otra contingencia susceptible de ser amparada por ley.

Además de los beneficios directos que se derivan de participar en una póliza de aseguramiento, existen otros que pueden desprenderse de determinadas políticas de la empresa y que refuerzan las ventajas del aseguramiento tradicional, como por ejemplo:

- Seguridad de desempleo: La pérdida de un empleo puede provocar serias dificultades a una persona que es posible aminorar si se toman diversas precauciones.

### 3.3.3. Jubilación

La jubilación es obligatoria para el trabajador que tenga derecho a pensión de jubilación a cargo de la ONP o del Sistema Privado de Pensiones. El establecimiento de planes de jubilación tenía la intención original de compensar a los empleados que habían laborado durante muchos años en determinada empresa. Hoy en día se lo utiliza con igual criterio, pero no es necesario pasar por una sola empresa, dado que hoy por hoy, los empleados cambian de empresa con gran frecuencia.

Algunas cosas a tener en cuenta acerca de la jubilación:

- **Desarrollo de un plan de jubilación:** En un plan financiado por el empleado, la empresa no hace aportaciones, pero la práctica común es que tanto la organización como el empleado efectúen contribuciones a determinado fondo de inversiones, en proporciones que la empresa determina.
- **Asesoría sobre jubilación:** Cerca del 50% de las empresas del mundo desarrollado cuentan con programas de asesoría sobre jubilación. Esta incluye asesoría financiera, asesoría al cónyuge y la asesoría a posibles beneficiarios.

### 3.3.4. Prestaciones fuera del horario de trabajo

Los periodos durante los que el empleado no labora pero obtiene el beneficio de recibir su pago o incluso recibir bonos adicionales, pueden asumir varias formas y exceder con mucho los requerimientos de la ley. Algunas de estas prestaciones son:

- Días de enfermedad y compensación por salud.
- Actividades deportivas.
- Días de fiesta y vacaciones.
- Ausencias autorizadas.

### **3.3.5. Prestaciones dentro del horario de trabajo**

A algunos podría parecerles que la moderna semana laboral siempre ha sido y siempre será esencialmente la misma: una jornada de ocho horas diarias, que se extiende de lunes a sábados. En realidad se experimenta una tendencia universal a la reducción en las horas laborales y no es imposible que dentro de unos años predomine una jornada media de siete horas diarias o incluso menos. Por esa tendencia, las empresas pueden prever alternativas que no necesariamente siguen las normas tradicionales, como por ejemplo:

- Horarios flexibles.
- Flexitime: es decir sin horario de entrada o salida (siempre con un margen como por ejemplo: entrada entre las 7 y 9 a.m.), solo se exige que se trabaje cierta cantidad de horas.
- Participación en la labor.

### **3.3.6. Servicios a los empleados**

Muchas compañías optan por brindar a sus empleados servicios directos, que redundan en beneficio de todos los pertenecientes a la organización. Los servicios más comunes incluyen:

- Servicio de cafetería o restaurante.
- Servicio de transporte.
- Ayuda educativa.
- Servicios financieros.
- Servicios sociales. Como por ejemplo guarderías infantiles, cuidados a personas de la tercera edad, programas de reubicación, programas de asistencia durante ausencias por causas sociales, etc.

## **3.4. La gestión de la evaluación de Desempeño**

“El procedimiento para evaluar el personal se denomina evaluación de desempeño, y generalmente, se elabora a partir de programas formales de

evaluación, basados en una cantidad razonable de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo”<sup>70</sup>.

“Muchas empresas creen que para conformar un equipo de trabajo eficiente, basta con contratar a quienes tengan el mejor Currículum o cuenten con las habilidades requeridas para el cargo que realizarán. Esto no es cierto. Es fundamental hacer una medición constante del desempeño de los trabajadores una vez que son contratados.

Evaluar el desempeño es también útil para que las organizaciones detecten a aquellos colaboradores que se destacan por su eficiencia y puedan realizar campañas de sucesión exitosas con las capacidades profesionales comprobadas. Esto permite que la empresa no dedique ni tiempo ni recursos en reclutar a un nuevo integrante, ya que al realizar sucesiones internas, el trabajador ya está ambientado y conoce perfectamente las metodologías utilizadas por la organización”<sup>71</sup>.

“La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados (lo que las personas son, hacen y logran).

Es útil para determinar la existencia de problemas en cuanto se refiere a la integración de un empleado/a en la organización. Identifica los tipos de insuficiencias y problemas del personal evaluado, sus fortalezas, posibilidades, capacidades y los caracteriza.

Es importante resaltar que se trata de un proceso sistemático y periódico, se establece de antemano lo que se va a evaluar y de qué manera se va a realizar y se limita a un periodo de tiempo, que normalmente es anual o semestral. Al sistematizar la evaluación se establecen unas normas estándar para todos los evaluadores de forma que disminuye el riesgo de que la evaluación esté influida por los prejuicios y las percepciones personales de éstos”<sup>72</sup>.

### 3.4.1. Objetivos de la evaluación del desempeño

“La evaluación del desempeño es un asunto que ha despertado numerosas manifestaciones favorables y otras sumamente adversas. Hasta ahora se ha hecho poco para

---

<sup>70</sup> [http://www.ucapanama.org/ovasrrhh/administracion\\_recurso\\_humano.pdf](http://www.ucapanama.org/ovasrrhh/administracion_recurso_humano.pdf)

<sup>71</sup> <http://www.seminarium.com/pe/noticias/evaluacion-del-desempeno-laboral-su-importancia-en-las-empresas/>

<sup>72</sup> <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/evaluacion-del-desempeno-laboral/>

lograr una verificación real y científica de sus efectos. También podría afirmarse que la selección de recursos humanos es una especie de control de calidad en la recepción de materia prima, en tanto que la evaluación del desempeño es una especie de inspección de calidad en la línea de montaje.

La evaluación del desempeño no puede reducirse al simple juicio superficial y unilateral del jefe con respecto al comportamiento funcional del subordinado; es necesario ir a un nivel de mayor profundidad, ubicar causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si debe modificarse el desempeño, el mayor interesado –el evaluado– debe no sólo adquirir conocimiento del cambio planeado, sino también saber por qué y cómo éste deberá hacerse. Debe recibir la retroalimentación adecuada y reducir disonancias con respecto a su actuación en la organización.

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

- Adecuación del individuo al cargo.
- Entrenamiento.
- Promociones.
- Incentivo salarial por buen desempeño.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre supervisores y subordinados.
- Autoperfeccionamiento del empleado.
- Informaciones básicas para la investigación de recursos humanos.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo a la mayor productividad.
- Oportunidad de conocimiento de los patrones de desempeño de la empresa.
- Retroalimentación (feedback) de información al propio individuo evaluado

- Otras decisiones de personal, como transferencias, licencias, etc.”<sup>73</sup>.

### 3.4.2. Factores de la evaluación del desempeño

Los factores de las evaluaciones están en relación directa al nivel jerárquico, grado de responsabilidad y el título del cargo que ocupe el trabajador a evaluar. A continuación se detallan, de manera genérica, los factores más utilizados para la evaluación del desempeño del personal:

- “Asistencia y puntualidad: Grado en que se puede contar con la presencia dentro de los días y horarios regulares de trabajo.
- Capacidad de compartir conocimientos y habilidades.
- Capacidad de organizarse y utilizar productivamente el tiempo.
- Coordinación y control: Determina la habilidad y capacidad para relacionar, unir y armonizar recursos y medios, así como para verificar el cumplimiento de decisiones y acuerdos programados y planeados.
- Creatividad: Evalúa la capacidad para idear, proponer y mejorar procedimientos y métodos de trabajo.
- Estabilidad emocional: Determina el grado de ecuanimidad para responder a situaciones problemáticas, así como el control de sus emociones frente a situaciones imprevistas.
- Interés y capacidad para idear soluciones factibles a problemas o situaciones no previstas.
- Logro de metas o programas del área.
- Responsabilidad: La evaluación permite determinar la forma en que responde un trabajador a las órdenes o tareas que se le encomiendan, y el grado de supervisión y control que se requiere para cumplir oportuna y adecuadamente sus obligaciones.
- Aptitud para desempeñar cargos de mayor responsabilidad: Considera su capacitación y sus condiciones personales que

---

<sup>73</sup> Liliana Carrillo Carranza. Universidad Nacional de Cajamarca. Desempeño laboral: factores socioeconómicos que influyen en la calidad de atención, departamento de Emergencia – Hospital Regional Cajamarca. 2007. Tesis para optar el título de magister, Cajamarca – Perú 2007, pág. 45,46.

ponen en evidencia su valor potencial para asumir mayores responsabilidades.

- **Capacidad organizativa:** Determina el grado de habilidad y capacidad para dividir las actividades en forma compatible a una situación imprevista y agrupar acciones para el logro de los fines propuestos.
- **Capacidad para mejorar las condiciones** que permitan desarrollar el trabajo en forma segura.
- **Conocimiento del puesto:** Mide el grado de conocimiento y entendimiento del trabajo. Comprende los principios, conceptos, requisitos, las técnicas, etc., necesarios para desempeñar las tareas del puesto.
- **Cooperación:** Grado de colaboración demostrado en el desempeño de su trabajo.
- **Disponibilidad de viajes:** Es requisito que el personal esté disponible de realizar viajes para cumplir con sus funciones.
- **Esfuerzo físico:** Mide la magnitud y frecuencia del vigor corporal que debe desplegar el obrero para cumplir las tareas de su cargo.
- **Iniciativa:** Actúa sin necesidad de indicársele. Es eficaz al afrontar situaciones y problemas infrecuentes. Tiene nuevas ideas, inicia la acción y muestra originalidad a la hora de hacer frente y manejar situaciones de trabajo.
- **Motivación:** En altos niveles puede ser funcional o disfuncional para el logro de metas. La manera como se especifiquen las metas influirá en las consecuencias de una alta intensidad de la motivación.
- **Relaciones con los compañeros:** Mantiene a sus compañeros informados de las tareas pertinentes, los proyectos, resultados y problemas. Suministra información en el momento apropiado. Busca y ofrece asistencia y consejo a los compañeros de equipo.
- **Relaciones interpersonales:** Grado en que contribuye con su actitud y forma de relacionarse. Capacidad para aceptar diferencias de opinión. Capacidad para trabajar en grupos interdisciplinarios.
- **Trabajo en equipo:** Habilidad para integrarse con otros trabajadores, con la finalidad de la ejecución de un trabajo o tarea en equipo.

- **Uso racional de recursos:** Es la habilidad para aprovechar al máximo los recursos puestos a su alcance.
- **Calidad de trabajo:** Va más allá de los requisitos exigidos para obtener un producto o resultado. Evalúa la exactitud, seriedad, claridad y utilidad en las tareas encomendadas.
- **Calidad en el servicio:** Grado en que el trabajo producido satisface las necesidades y expectativas de los usuarios.
- **Cantidad de trabajo:** Cumple los objetivos de trabajo, ateniéndose a las órdenes recibidas y por propia iniciativa, hasta su término. Realiza un volumen aceptable de trabajo en comparación con lo que cabe esperar razonablemente en las circunstancias actuales del puesto. Cumple razonablemente el calendario de entregas”<sup>74</sup>.

### **3.4.3. Métodos de evaluación del desempeño**

Existen varios métodos de evaluación y cada uno presenta sus ventajas y desventajas, no existiendo un método ideal o universal aplicable a todas las personas, todos los puestos, todas las organizaciones y todas las situaciones.

Los principales métodos de evaluación del desempeño son:

- 3.4.3.1. Método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas:** “Mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados. De este modo, utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación de desempeño, mientras que las columnas verticales representan los grados de variación de esos factores. Éstos son seleccionados y escogidos previamente a efecto de definir las cualidades que se pretende evaluar en el caso de cada persona o puesto de

---

<sup>74</sup> Ibáñez Machicao Mario. Gestión del Talento Humano en la Empresa, Pág. 204 – 207.

trabajo. Cada factor es definido mediante una descripción sumaria, simple y objetiva”<sup>75</sup>.

**3.4.3.2. Método de elección forzosa:** “Consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases y el evaluador está obligado a escoger sólo una o dos de las que explican mejor el desempeño de la persona evaluada, por eso se llama elección forzosa”<sup>76</sup>.

**3.4.3.3. Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo:** “Es un método de evaluación de desempeño que se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de éstos, se registran las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, con base en el análisis de hechos y situaciones. Es un método de evaluación más amplio que, además de un diagnóstico del desempeño del empleado, ofrece la posibilidad de planear con el superior inmediato su desarrollo en el puesto y en la organización”<sup>77</sup>.

**3.4.3.4. Método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos:** “Se basa en el hecho de que el comportamiento humano tiene características extremas que son capaces de llevar a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). El método no se ocupa de características situadas dentro del campo de la normalidad, sino de aquellas que son

---

<sup>75</sup> Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones. (8° Edición). Pág. 249

<sup>76</sup> Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones. (8° Edición). Pág. 251

<sup>77</sup> Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones. (8° Edición). Pág. 257

extremadamente positivas o negativas. Se trata de una técnica que permite al superior inmediato observar y registrar los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos del desempeño de sus subordinados”<sup>78</sup>.

**3.4.3.5. Método de comparación de pares:** “Es un método de evaluación de desempeño que compara a los empleados de dos en dos, se anota en la columna de la derecha al que es considerado mejor en relación con el desempeño. Con este método también se pueden utilizar factores de evaluación. En tal caso, cada hoja del cuestionario es ocupada por un factor de evaluación del desempeño”<sup>79</sup>.

**3.4.3.6. Método de frases descriptivas:** “Este método sólo difiere del método de la elección forzosa en que no es obligatorio escoger las frases. El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado (señal “+” o “S”) y aquellas que muestran el desempeño contrario (signo “-” o “N”)”<sup>80</sup>.

### **3.5. Higiene y seguridad en la empresa**

La higiene laboral y la seguridad laboral son actividades íntimamente relacionadas porque garantizan que en el trabajo existan condiciones materiales y personales capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados.

En algunas organizaciones se pone atención especial en trabajadores vulnerables a riesgos y accidentes en el ambiente de trabajo, debido a la

---

<sup>78</sup> Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones. (8° Edición). Pág. 259

<sup>79</sup> Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones. (8° Edición). Pág. 260

<sup>80</sup> Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones. (8° Edición). Pág. 262

falta de educación, equipo de protección personal mal ajustada, limitaciones físicas, etc.

“La salud es un estado total de bienestar físico, mental y social, y no solo consiste en la ausencia de males o de enfermedades”<sup>81</sup>.

### **3.5.1. Los tipos de riesgos laborales**

#### **3.5.1.1. Los riesgos psicosociales en el trabajo**

Los factores de riesgo psicosocial estarían, por lo tanto, más ligados al objetivo de los trabajadores de alcanzar un bienestar personal y social y una calidad en el trabajo que a la clásica perspectiva de la seguridad y salud en el trabajo de evitar los accidentes y las enfermedades profesionales.

##### **3.5.1.1.1. El empleado propenso a los accidentes:**

Ciertas características psicológicas y físicas parecen hacer a algunas personas más propensas a los accidentes. Por ejemplo, empleados que son emocionalmente fuertes tienen menos accidentes que aquellos que son emocionalmente débiles.

**3.5.1.1.2. El empleado violento:** La violencia en el lugar de trabajo está creciendo rápidamente en todo el mundo, y los directivos empiezan a ser vistos como responsables. Aunque puede ser difícil identificar al empleado violento antes de cometer el acto, se sugiere a los directivos que estén pendientes de algunas señales comunes como las siguientes:

---

<sup>81</sup> Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones. (8ª Edición). Pág. 332

- Las amenazas verbales.
- Las acciones físicas.
- La frustración.
- La obsesión.

### **3.5.1.2. Accidentes y enfermedades profesionales**

Las enfermedades transmisibles y las enfermedades infecciosas tales como el SIDA, la hepatitis y otras tienen mucha más importancia para el personal de los servicios de sanidad que para cualquier otra categoría profesional, debido al riesgo evidente de que los enfermos transmitan infecciones al personal y viceversa.

#### **3.5.1.2.1. La prevención de los accidentes y las enfermedades profesionales**

Las políticas de seguridad y la prevención de riesgos deben ir estrechamente ligadas. A través de la investigación sobre los accidentes se tiene que diseñar procedimientos e implementar políticas y normas para eliminar las causas que los propician o posibilitan los accidentes y enfermedades profesionales, a fin de evitar su repetición.

#### **3.5.1.2.2. Controlando los accidentes**

Además de los requisitos legales, un programa inteligente para reducir la proporción de accidentes y enfermedades profesionales puede incluir todos o algunos de los elementos siguientes:

- Diseñar el entorno de trabajo: El adecuado diseño del entorno de trabajo

es quizás la mejor manera de prevenir accidentes y aumentar la seguridad.

- La ergonomía: Otra manera de mejorar la seguridad es hacer el propio trabajo más cómodo y menos cansado, a través de la ergonomía.
- Los comités de seguridad: Las organizaciones acostumbran a tener varios comités de seguridad para la aplicación y administración.
- Modificación de conducta: Los empleadores saben desde hace tiempo que un pequeño porcentaje de sus empleados son responsables de la mayoría de demandas de sus seguros de salud.

### **3.5.1.3. Estrés**

Debido a los cambios tecnológicos y científicos que se van dando en el mundo las organizaciones están sujetas a adaptarse a varios cambios para seguir siendo competentes, lo cual repercute en los trabajadores pues adaptarse a cualquier cambio y estar sometido a numerosas presiones provoca estrés.

## **3.5.2. Causas de los accidentes**

Hay dos grandes causas de accidentes, las personas y el medio ambiente de trabajo.

- Los trabajadores causarán accidentes cuando lleva a cabo o trabajan con acciones subestándares.
- El medio ambiente de trabajo causará accidentes cuando existen condiciones subestándares.

### **3.5.2.1. Causa humana de los accidentes**

En general, las acciones subestándares es cualquier acción (cosas que se hacen) o falta de acción

(cosas que no se hacen) que pueden llevar a un accidente.

Al factor que explica las acciones subestándares lo llamamos factor personal. Los factores personales pueden dividirse en tres grandes tipos:

- Falta de conocimiento (no sabe)
- Falta de motivación o actitud indebida (no quiere)
- Falta de capacidad física o mental (no puede)

### **3.5.2.2. Causa ambiental del accidente**

En general, las condiciones subestándares son aquellas condiciones del ambiente de trabajo que puede contribuir a un accidente.

Al factor que explica las condiciones subestándares lo llamamos factor del trabajo. Las causas orígenes de las condiciones subestándares o factores del trabajo pueden dividirse en:

- Desgaste normal o anormal.
- Abuso por parte de los usuarios.
- Diseño inadecuado.
- Mantenimiento inadecuado.

### **3.5.3. Consecuencias de los accidentes**

Las consecuencias de los accidentes pueden ser lesiones, daños, pérdidas y de más consecuencias que la sufren tanto el trabajador como la empresa.

#### **3.5.3.1. Consecuencias para los trabajadores**

Los trabajadores sufren consecuencias que a lo menos son:

- Desconfianza en sí mismo.
- Desorden de la vida familiar.
- Desorganización de actividades fuera del hogar.
- Reducción de sus ingresos.

### **3.5.3.2. Consecuencias para la empresa**

Los accidentes también producen pérdidas para la empresa como por ejemplo, pagos de horas extraordinarias para reemplazar al trabajador lesionado, disminución de la productividad ya que ningún trabajador podrá hacer el trabajo de la misma forma que el trabajador titular de esa actividad, falta de ánimo y baja moral de los demás trabajadores, pérdida de tiempo de todos los trabajadores por atender al lesionado o comentar el accidente entre ellos, etc.

## **3.6. Factores internos y externos de las empresas**

### **3.6.1. Motivación**

“La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo”<sup>82</sup>.

#### **3.6.1.1. Etapas de las motivación**

Las etapas del ciclo motivacional son las siguientes:

- “Equilibrio: Es decir, en cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio homeostático, porque ya ha satisfecho una necesidad.

---

<sup>82</sup> <http://motivacionlaboral.galeon.com/motivacion.htm>

- Estimulo: Es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.
- Necesidad humana: necesidad, insatisfecha aun, provocada por un estado de ánimo.
- Estado de ánimo: Es el espíritu, el principio de la actividad humana, la intención y voluntad usada para alentar o esforzarse. Es, pues, el impulso que da lugar a una conducta o acción.
- Comportamiento: El comportamiento es la conducta humana a activarse, dirigida a satisfacer una necesidad. Alcanza el objetivo satisfactoriamente.
- Satisfacción: Si se satisface la necesidad humana, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior<sup>83</sup>.

### **3.6.1.2. Modelos para la motivación del trabajador**

“Hay diversas formas para motivar al trabajador que son usadas actualmente.

#### **3.6.1.2.1. Modelo de la jerarquía de las necesidades de Maslow**

Maslow elaboro una teoría de la motivación a partir del concepto de jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano. Este autor concibe esa jerarquía por el hecho de que el hombre es una criatura cuyas necesidades crecen durante su vida, a medida que el hombre satisface sus necesidades básicas,

---

<sup>83</sup> Ibáñez Machicao Mario. Gestión del Talento Humano en la Empresa, Pág. 249.

otras más elevadas ocupan el predominio de su comportamiento. Según Maslow, las necesidades humanas tienen las siguientes jerarquías:

- Necesidades psicológicas: Autorrealización, autodesarrollo, autosatisfacción.
- Necesidad de estima: Necesidad del ego, orgullo, autorrespeto, progreso, confianza, necesidades de estatus, reconocimiento, aprecio.
- Necesidades sociales: Interacción, aceptación, afecto, amistad, comprensión, consideración.
- Necesidad de seguridad: Protección contra el peligro, dolor, incertidumbre, desempleo.
- Necesidades fisiológicas: Alimento, reposo, abrigo, sexo.

#### **3.6.1.2.2. Modelo de expectativas (Vroom)**

La teoría formulada por Víctor Vroom, alrededor de la década del sesenta, establece que la motivación de las personas para hacer algo está determinada por el valor que otorguen al resultado de sus esfuerzos, multiplicado por la certeza que tenga de que dichos esfuerzos ayudaran al cumplimiento de una meta; esto puesto que las personas toman decisiones a partir de lo que esperan como recompensa por el esfuerzo realizado. Quiere decir que el trabajador se sentirá motivado a realizar determinadas cosas a favor del cumplimiento de una meta, si está convencido del incentivo correspondiente.

La motivación es producto de tres factores:

- Valencia (qué tanto se desea una recompensa).
- Expectativa (la estimación de la probabilidad de que el esfuerzo produzca un desempeño exitoso)
- Instrumentalidad (medios y herramientas, y la estimación de que el desempeño producirá una recompensa).

La mezcla de estos tres componentes produce la motivación en distintos grados, de acuerdo a la intensidad de los elementos o factores mencionados. Así, cuando la valencia es negativa, se habla de “evitación”, el trabajador quiere evitar conseguir algo. Y la fuerza del comportamiento para evitar algo depende de los otros factores”<sup>84</sup>.

#### 3.6.1.2.3. Modelo de Taylor

“Fue uno de los más destacados promotores de la dirección científica del trabajo, fijando las reglas que permitían aumentar el rendimiento de las máquinas y herramientas. Se trata del primer autor que propone una organización del trabajo y que habla sobre la motivación.

Taylor propone una serie de acciones para incrementar la productividad:

- Crear recompensas económicas
- Contratación de trabajadores hábiles y diestros.
- Realización de un análisis científico; estudiar las tareas detalladamente, su tiempo de ejecución, etc”<sup>85</sup>.

---

<sup>84</sup> Ibáñez Machicao Mario. Gestión del Talento Humano en la Empresa, Pág. 251,252.

<sup>85</sup> <http://motivacionlaboral.galeon.com/teorias.htm>

### 3.6.2. Clima laboral

“El clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona -o no- el terreno adecuado para un buen clima laboral, y forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas.

Mientras que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Para medir el "clima laboral" lo normal es utilizar "escalas de evaluación".

Algunos aspectos que se pretenden evaluar son los siguientes:

- **Independencia:** La independencia mide el grado de autonomía de las personas en la ejecución de sus tareas habituales. Por ejemplo: una tarea contable que es simple tiene en sí misma pocas variaciones -es una tarea limitada-, pero el administrativo que la realiza podría gestionar su tiempo de ejecución atendiendo a las necesidades de la empresa: esto es independencia personal. Favorece al buen clima el hecho de que cualquier empleado disponga de toda la independencia que es capaz de asumir.
- **Condiciones físicas:** Las condiciones físicas contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas, los utensilios, etcétera. Por ejemplo: un medio

con luz natural, con filtros de cristal óptico de alta protección en las pantallas de los ordenadores, sin papeles ni trastos por el medio y sin ruidos, facilita el bienestar de las personas que pasan largas horas trabajando y repercute en la calidad de su labor. Se ha demostrado científicamente que las mejoras hechas en la iluminación aumentan significativamente la productividad.

- **Liderazgo:** Mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa y que permite y fomenta el éxito.
  
- **Relaciones:** Esta escala evalúa tanto los aspectos cualitativos como los cuantitativos en el ámbito de las relaciones. Con los resultados obtenidos se diseñan "sociogramas" que reflejan: la cantidad de relaciones que se establecen; el número de amistades; quiénes no se relacionan nunca aunque trabajen codo con codo; la cohesión entre los diferentes subgrupos, etcétera. El grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración o la falta de compañerismo, la confianza, todo ello son aspectos de suma importancia. La calidad en las relaciones humanas dentro de una empresa es percibida por los clientes.
  
- **Implicación:** Es el grado de entrega de los empleados hacia su empresa. ¿Se da el escapismo, el absentismo o la dejadez? Es muy importante saber que no hay implicación sin un liderazgo eficiente y sin unas condiciones laborales aceptables.
  
- **Organización:** La organización hace referencia a si existen o no métodos operativos y establecidos de organización del trabajo. ¿Se trabaja mediante procesos productivos? ¿Se trabaja por inercia o por las urgencias del momento? ¿Se trabaja aisladamente? ¿Se promueven los equipos por

proyectos? ¿Hay o no hay modelos de gestión implantados?

- **Reconocimiento:** Se trata de averiguar si la empresa tiene un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho. En el área comercial, el reconocimiento se utiliza como instrumento para crear un espíritu combativo entre los vendedores, por ejemplo estableciendo premios anuales para los mejores. ¿Por qué no trasladar la experiencia comercial hacia otras áreas, premiando o reconociendo aquello que lo merece? Es fácil reconocer el prestigio de quienes lo ostentan habitualmente, pero cuesta más ofrecer una distinción a quien por su rango no suele destacar. Cuando nunca se reconoce un trabajo bien hecho, aparece la apatía y el clima laboral se deteriora progresivamente.
- **Remuneraciones:** Dicen dos conocidos consultores franceses: <<Si lo que pagas son cacahuetes, lo que tienes son monos>>. El sistema de remuneración es fundamental. Los salarios medios y bajos con carácter fijo no contribuyen al buen clima laboral, porque no permiten una valoración de las mejoras ni de los resultados. Hay una peligrosa tendencia al respecto: la asignación de un salario inmóvil, inmoviliza a quien lo percibe. Los sueldos que sobrepasan los niveles medios son motivadores, pero tampoco impulsan el rendimiento. Las empresas competitivas han creado políticas salariales sobre la base de parámetros de eficacia y de resultados que son medibles. Esto genera un ambiente hacia el logro y fomenta el esfuerzo.
- **Igualdad:** La igualdad es un valor que mide si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos. La escala permite observar si existe algún tipo de discriminación. El amiguismo, el enchufismo y la falta de criterio ponen en peligro el ambiente de trabajo sembrando la desconfianza.
- **Otros factores:** Hay otros factores que influyen en el clima laboral: la formación, las expectativas de promoción, la

seguridad en el empleo, los horarios, los servicios médicos, etcétera.

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

El clima laboral diferencia a las empresas de éxito de las empresas mediocres. Querámoslo o no, el ser humano es el centro del trabajo, es lo más importante, y mientras este hecho no se asuma, de nada vale hablar de sofisticadas herramientas de gestión. Más vale conseguir que el viento sople a favor”<sup>86</sup>.

### **3.6.3. Políticas laborales del Estado**

#### **3.6.3.1. Las clases de contrato de trabajo**

##### **3.6.3.1.1. El contrato a plazo indeterminado**

“El contrato a plazo indeterminado es el principal de los contratos de trabajo, es la regla general cuando hablamos de estos, al punto de que una mala aplicación de los otros tipos de contratos conlleva a que la relación laboral se torne en este tipo de contrato. Así, por ejemplo, una incorrecta aplicación de un contrato por inicio de actividad implica que este contrato se torne en uno a plazo indeterminado.

El contrato a plazo indeterminado es un contrato de contrato que se prolonga en el tiempo indefinidamente hasta que sobrevenga alguna causa legal que determine su resolución, como por ejemplo, el fallecimiento

---

<sup>86</sup> <http://motivacionlaboral.galeon.com/reglasoro.htm>

del trabajador, una incapacidad absoluta permanente, la jubilación, entre otros.

Con relación a este contrato, debemos señalar que no existe ningún trámite específico para que se celebre. Puede celebrarse de manera verbal, enervándolo de mayor formalidad. Es decir, en estos casos basta, por ejemplo, que el empresario acuerde verbalmente con una persona que labore para él, y el trabajador empiece a asistir a la empresa y ocuparse de las labores encomendadas. La firma de un contrato escrito no es requisito, aunque lo recomendable es que siempre se celebre de esta forma”<sup>87</sup>.

#### **3.6.3.1.2. Los contratos sujetos a modalidad**

“Si revisamos nuestra legislación se regulan expresamente nueve tipos de contratos modales, aunque debemos señalar que pueden haber otros. Pero antes de efectuar una descripción, debemos referir las características en común de todos ellos.

Los contratos de trabajo sujetos a modalidad son actos jurídicos en los cuales las partes han establecido, en el momento de su celebración, previsiones sobre su extinción, estableciendo un plazo, una condición resolutoria o cualquier otra circunstancia que produzca su término. Aunque también existen contratos que tienen la vocación de ser indeterminados, pero que por el modo de ejecución de sus labores existen periodos de inactividad que los hacen especiales.

---

<sup>87</sup> CAMPOS TORRES, Sara y QUISPE CHAVEZ, José. REVISTA CONTADORES & EMPRESAS: Inicio y término de la relación laboral. Primera edición. Setiembre 2012. Pág. 14.

Así, la contratación modal como una excepción responde a necesidades específicas y transitorias de la empresa. Asimismo, por ser excepcional supone el establecimiento de reglas especiales respecto a su celebración, lo que implica que tenga las siguientes características:

- a) Es un contrato escrito, a diferencia de los contratos a plazo indeterminado que pueden ser verbales, los contratos sujetos a modalidad requieren necesariamente que sean celebrados por escrito. No existen “contratos modales verbales”; los plazos y términos de los contratos deben ser plasmados en un documento y firmados por las partes.
- b) Es un contrato con una causa típica y expresa, la celebración de los contratos de trabajo sujetos a modalidad se sustenta en el llamado “principio de causalidad”; es decir, se debe señalar en el contrato, de forma clara y precisa, las razones o motivos por los cuales se está utilizando determinado contrato modal.

Asimismo, esta causa o motivo debe coincidir con las que señala expresamente en la legislación vigente. Es decir, no basta que nosotros queramos contratar temporalmente al trabajador sino además se requiere que esta causa coincida con la que está descrita en la Ley; y sobre todo que en la realidad tal motivo exista; pues también se sanciona si colocamos un motivo que no existe en la realidad.

¿Y qué ocurre si omitimos este requisito?  
Cuando un contrato de trabajo “modal”

no cumple con plasmar en la realidad la causa establecida por la norma; es una simulación relativa que tiene como efecto que el acto simulado perviva en la medida que subsistan los requisitos de sustancia y forma, lo que implica que siempre estamos ante un contrato a plazo indeterminado, pues toda prestación personal de servicios remunerados y subordinados hace presumir la existencia de un contrato de trabajo a plazo indeterminado. Así, si la intención del empresario solo fue contar por un cierto tiempo con un trabajador, pero no cumplió con este requisito, lo que sucederá es que tendrá que tener a este trabajador de forma permanente.

- c) Es un contrato de duración determinada en el tiempo, en primera instancia, la contratación modal liga la duración del vínculo laboral a la subsistencia de la fuente que le dio origen. Señalándose como una característica relevante de la contratación modal que nace siendo intrínsecamente temporal. Lo que nos lleva a apreciar que la contratación modal solo agrega a la temporalidad como una característica adicional a la relación laboral, en tanto que los derechos como las obligaciones de estos trabajadores son iguales a la de los trabajadores a plazo indeterminado.

No obstante, debemos dejar constancia que nuestra legislación laboral no es perfecta, pues dentro de la categoría de contratos temporales han incluido varios contratos que rompen con las características de temporalidad (los

contratos por incremento de actividad y los de reconversión empresarial).

Sin embargo, Más allá de las puntualizaciones señaladas, respecto al tratamiento legislativo de la temporalidad; la legislación y la jurisprudencia han establecido plazos máximos para los contratos modales regulados, los cuales señalamos en el siguiente cuadro:

MODALIDAD DE CONTRATO	DURACIÓN MÁXIMA
Por inicio o incremento de actividad	3 años
Por necesidad de mercado	Hasta 5 años
Por reconversión empresarial	2 años
Ocasional	6 meses al año
De suplencia	Necesaria para las circunstancias
De emergencia	Lo que dure la emergencia
Por obra determinada o servicio específico	La que resulta para concluir las obras (la jurisprudencia señala como máximo 8 años – CAS N°1004-2004-Tacna)
Intermitente	No tiene plazo de duración

De temporada	Depende de la duración de la temporada
Duración máxima de todas las modalidades	5 años

Así, dentro de los plazos máximos establecidos para los distintos contratos de trabajo sujetos a modalidad, se podrá celebrar contratos por periodos menores, pero que sumados no excedan los límites prescritos. Es más, en los casos que corresponda según las necesidades de la empresa, podrán celebrarse en forma sucesiva con el mismo trabajador, diversos contratos de trabajo, siempre que en conjunto no superen la duración máxima de 5 años<sup>88</sup>.

### 3.6.3.2. Medidas alternativas para la provisión de personal

**3.6.3.2.1. Los contratos a tiempo parcial:** “Estos contratos mayormente son usados por empresas de comida rápida o restaurantes. Y es que si bien estamos frente a un contrato de trabajo, este es muy distinto a los contratos de trabajo mencionados anteriormente. Pues estos trabajadores part time no laboran ocho (8) horas diarias o cuarenta y ocho (48) horas semanales.

En este caso, los trabajadores part time solo laboran una jornada inferior a las cuatro (4) horas diarias; es decir, a la semana laboran menos de 20 horas semanales si la

<sup>88</sup> CAMPOS TORRES, Sara y QUISPE CHAVEZ, José. REVISTA CONTADORES & EMPRESAS: Inicio y término de la relación laboral. Primera edición. Setiembre 2012. Pág. 16-18.

empresa labora cinco días a la semana; o menos de 24 horas semanales si la empresa labora seis días a la semana.

Este contrato es uno de los más flexibles, y por ello recomendable. Porque no se necesita una justificación o causa para usarlo; no es necesario explicar por qué lo usamos. En estos casos no necesitamos justificar el número de horas ni la forma como las distribuimos. Los contratos part time solo se someten al criterio empresarial del empleador.

Los trabajadores a tiempo parcial, pueden recibir una remuneración mensual inferior a la remuneración mínima vital (según artículo 3, R.M. N°091-92-TR). En este caso, el trabajador puede percibir la parte proporcional de la remuneración mínima vital, tomándose como base para este cálculo la jornada ordinaria del centro de trabajo donde presta servicios; sin perjuicio de que el empleador, si lo considera, pueda establecer una remuneración superior a la remuneración mínima vital.

Asimismo, los trabajadores part time tienen derecho a los beneficios laborales para cuya percepción no se exija el cumplimiento del requisito mínimo de 4 horas diarias de labor. Se considera cumplido este requisito en los casos en que la jornada semanal del trabajador dividida entre 6 o 5, según corresponda, resulte en promedio no menor de 4 horas diarias. En este caso, estamos hablando de jornada inferiores a 24 horas o 20 horas semanales, respectivamente. Así, esta clase de trabajadores no tendrán derecho a los siguientes beneficios:

- Compensación por tiempo de servicios.
- Protección contra el despido arbitrario.
- Descanso vacacional.
- No se le puede dar horas extras”<sup>89</sup>.

**3.6.3.2.2. El contrato de locación de servicios:** “El contrato de locación de servicios implica una obligación de hacer por la que un locador se obliga frente al comitente a realizar un determinado servicio por un tiempo determinado o para algún encargo específico. En este caso estamos dentro del espacio de la contratación civil.

Así, cuando se piense en un contrato de locación de servicios implica imaginarnos en una relación en la cual una persona está obligada a realizar una determinada actividad a favor de otra. En este caso hablamos de un servicio que puede consistir en tareas manuales, como por ejemplo, la reparación de un equipo celular, o actividades intelectuales como puede ser la contratación de un abogado para que redacte un contrato.

De esta manera, contratar a una persona mediante este tipo de contrato supone que puede ser por cualquier tipo de servicio que una persona pueda brindar. En este caso, puede ser un servicio que implique el ejercicio de una profesión u oficio (por ejemplo, contratar un contador), o puede suponer una actividad en la cual no se requiere mayor conocimiento técnico, como puede ser contratar a una persona para que limpie un depósito o los autos de la empresa”<sup>90</sup>.

---

<sup>89</sup> CAMPOS TORRES, Sara y QUISPE CHAVEZ, José. REVISTA CONTADORES & EMPRESAS: Inicio y término de la relación laboral. Primera edición. Setiembre 2012. Pág. 73,74.

<sup>90</sup>CAMPOS TORRES, Sara y QUISPE CHAVEZ, José. REVISTA CONTADORES & EMPRESAS: Inicio y término de la relación laboral. Primera edición. Setiembre 2012. Pág. 107.

## **CAPITULO IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **4.1. Resultados de la encuesta aplicada**

A continuación se indica el análisis de las respuestas obtenidas en la encuesta aplicada a 39 empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca, que se realizó en los meses de octubre y noviembre del presente año, que constituye la muestra de la presente investigación. Los administradores encuestados de las empresas de este rubro, son agentes que en su mayoría están inmersos en diversas actividades empresariales de servicios de intermediación laboral a empresas e instituciones de la ciudad de Cajamarca.

**Cuadro N° 01**

**¿Realiza su empresa planificación de recursos humanos?**

Respuestas	Frecuencia	%
SI	25	64%
NO	14	36%
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta aplicada y entrevista directa a los administradores de las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca -2013.

**Gráfico N° 01**



FUENTE: En base al cuadro N° 01.

Se puede observar del cuadro, que la mayoría de las empresas encuestadas (25) si realiza planificación de recursos humanos lo cual representa el 64% y el 36% de los encuestados (14) manifestaron que no realizaban la planificación de recursos humanos en sus empresas.

La **no realización de planificación de recursos humanos** en algunas empresas se debe a que las grandes empresas mineras (como por ejemplo Minera Yanacocha S.R.L. y Minera La Zanja S.R.L.) contratan servicios complementarios y/o temporales a empresas de las comunidades de la zona de impacto de las operaciones mineras para lo cual las empresas de las comunidades contratan a personas de la comunidad sin tener en cuenta algunos procedimientos de selección y evaluación de personal (con la condición que dichas comunidades no cuestionen por las contaminaciones que generan el desarrollo de las actividades mineras), en otras empresas se debe a que los servicios que le son solicitados por sus clientes no demandan mucho esfuerzo físico, habilidades y

**conocimientos específicos por lo que dichas labores pueden ser realizadas por cualquier persona.**

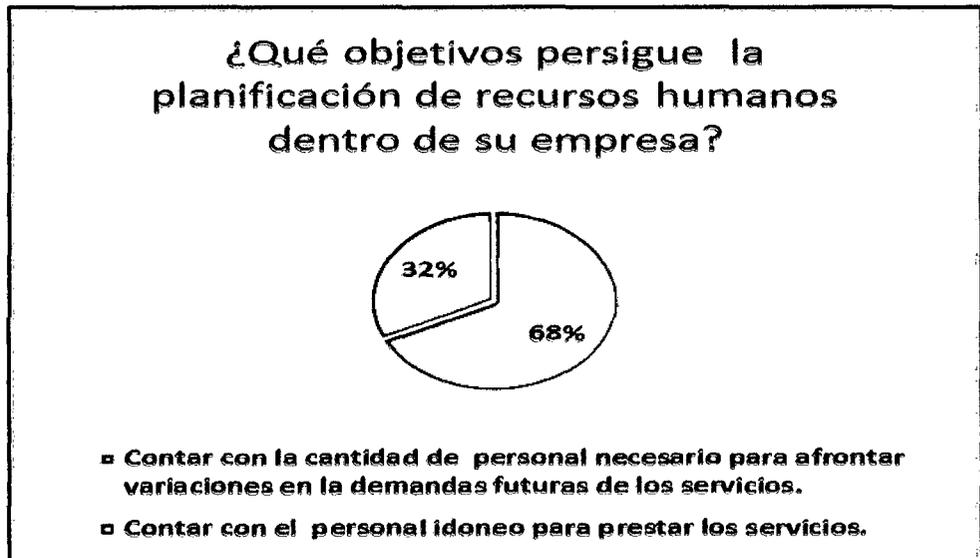
**Cuadro N° 02**

**¿Qué objetivos persigue la planificación de recursos humanos dentro de su empresa?**

Respuestas	Frecuencia	%
Contar con la cantidad de personal necesario para afrontar variaciones en las demandas futuras de los servicios.	17	68%
Contar con el personal idóneo para prestar los servicios.	8	32%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta aplicada y entrevista directa a los administradores de las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca -2013.

**Gráfico N° 02**



FUENTE: En base al cuadro N° 02.

El 68% de las empresas que realizan planeación de recursos humanos equivalente a 17 empresas manifiestan que realizan planeación de recursos humanos con el fin de contar con la cantidad de personal necesario para atender las demandas de sus clientes puesto que un trabajador de más incurriría en un costo innecesario, el 32% (8) de las empresas que realizan planeación de recursos humanos busca contar con el personal idóneo para brindar servicios de calidad y garantía a sus clientes.

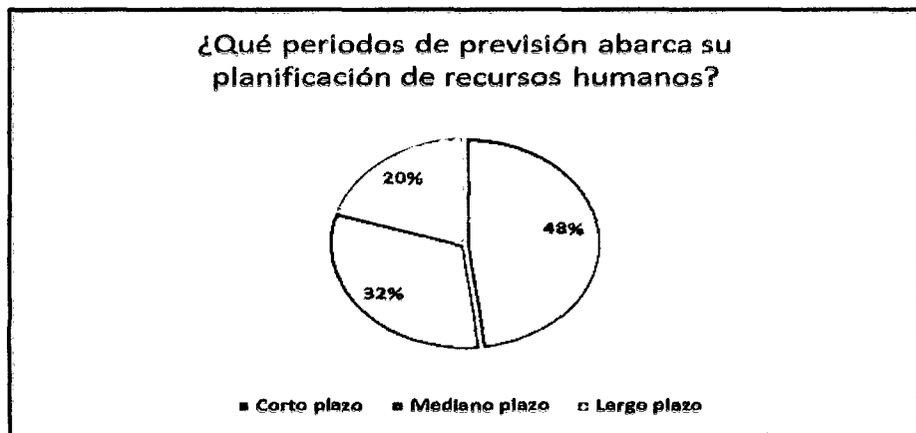
**Cuadro N° 03**

**¿Qué periodos de previsión abarca su planificación de recursos humanos?**

Respuestas	Frecuencia	%
Corto plazo	12	48%
Mediano plazo	8	32%
Largo plazo	5	20%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta aplicada y entrevista directa a los administradores de las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca -2013.

**Gráfico N° 03**



FUENTE: En base al cuadro N° 03.

El 48% (12) de las empresas que realizan planeación de recursos humanos lo hacen con una previsión sobre las variaciones que puedan sufrir la demanda de sus servicios en un periodo de un año, el 32% (8) de las empresa realizan planeación de recursos humanos analizando las variaciones y cambios que se puedan dar en la demanda de los servicios que ofrecen en un periodo de 2 o 3 años, el 20% (5) de las empresas realizan planeación de recursos humanos analizando las variaciones y cambios que se puedan dar en la demanda y calidad de los servicios que ofrecen en un periodo de 5 a más años.

Por lo tanto se puede decir: es necesario que los administradores de las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca deben realizar un análisis de las variación o cambios que puedan sufrir la demanda, calidad y costos de los servicios que ofrecen a un corto, mediano y largo plazo conjuntamente, a efectos de contar con ventajas competitivas frente a las demás empresas.

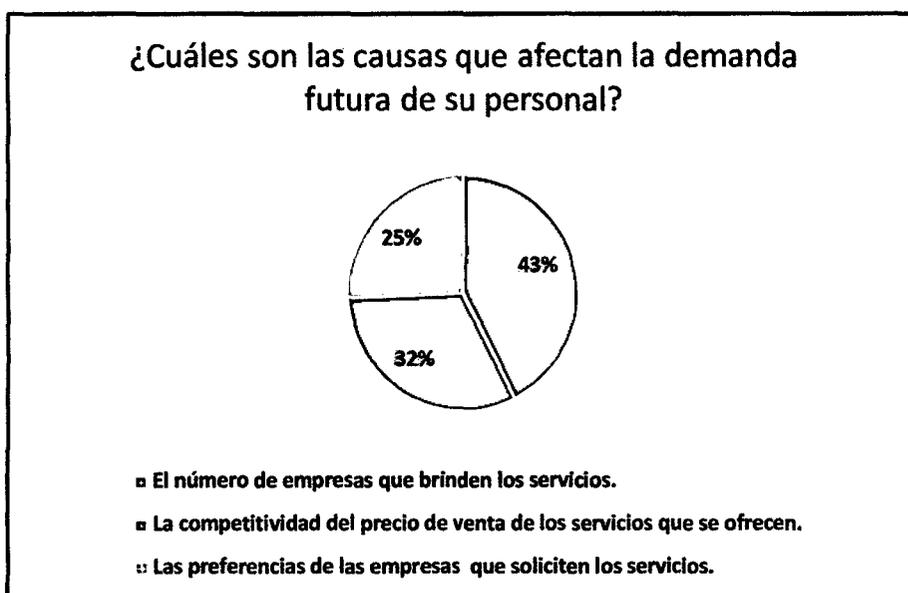
**Cuadro N° 04**

**¿Cuáles son las causas que afectan la demanda futura de su personal?**

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
El número de empresas que brinden los servicios.	20	43%
La competitividad del precio de venta de los servicios que se ofrecen.	15	32%
Las preferencias de las empresas que soliciten los servicios.	12	25%
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta aplicada y entrevista directa a los administradores de las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca -2013.

**Gráfico N° 04**



FUENTE: En base al cuadro N° 04.

El 43% (20) de las causas que afectan la demanda futura de personal en las empresas son el número de empresas que brinden los servicios, el 32% (15) de las causas que afectan la demanda futura de personal en las empresas son la competitividad del precio de venta de los servicios que se ofrecen, el 25% (12) de las causas que afectan la demanda futura de personal en las empresas son las preferencias y exigencias de las empresas que soliciten los servicios.

Por lo tanto se puede decir: es necesario que las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca realicen un análisis del número de empresas que prestan los mismos servicios, implementen un sistema de costos para

**determinar precios de venta competitivos en el sector, determinar procedimientos para brindar servicios de calidad y garantía que puedan satisfacer los requerimientos y exigencias de sus actuales y potenciales clientes esto a efecto de obtener algunas ventajas competitivas en el sector y establecerse en el mercado.**

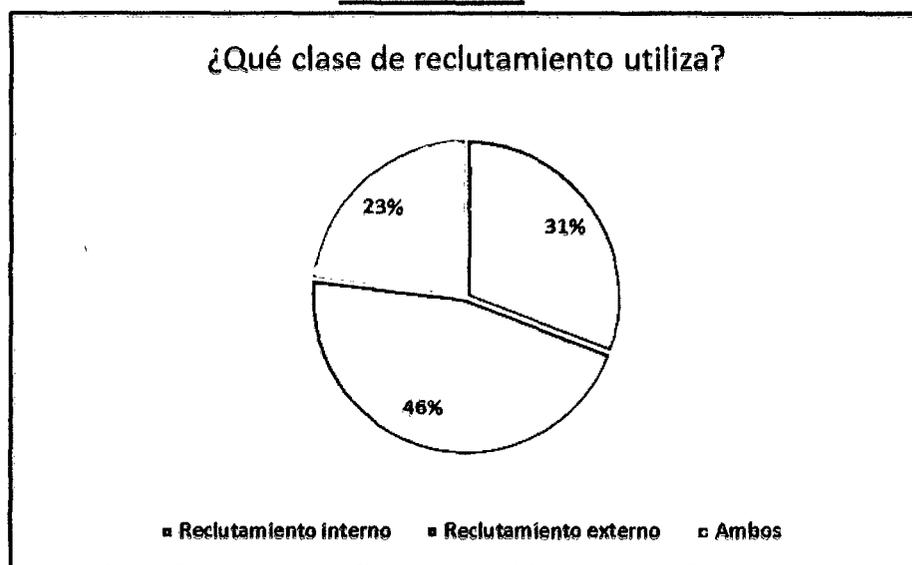
**Cuadro N° 05**

**¿Qué clase de reclutamiento utiliza?**

Respuestas	Frecuencia	%
Reclutamiento interno	12	31%
Reclutamiento externo	18	46%
Ambos	9	23%
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta aplicada y entrevista directa a los administradores de las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca -2013.

**Gráfico N° 05**



FUENTE: En base al cuadro N° 05.

Conforme se observa en el cuadro N° 05, el 46% equivalente a 18 empresas realiza el reclutamiento de candidatos a través de reclutamiento externo, el 31% equivalente a 12 empresas utiliza el reclutamiento interno para atraer candidatos, el 23% equivalente a 9 empresas utiliza ambas clases de reclutamientos para atraer candidatos potenciales a cubrir un puesto de trabajo en sus empresas.

**Cuadro N° 06**

**¿Qué fuentes internas requiere para localizar a los candidatos?**

Respuestas	Frecuencia	%
Promoción de personal	7	28%
Reclutamiento a través del propio personal	18	72%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta aplicada y entrevista directa a los administradores de las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca -2013.

**Gráfico N° 06**



FUENTE: En base al cuadro N° 06.

El 28% (7) de las fuentes de reclutamiento interno son promoción de personal, el 72% (18) de las fuentes de reclutamiento interno son el reclutamiento a través del propio personal.

Los administradores de las empresas manifestaron que utilizan el reclutamiento interno para cubrir alguna vacante o puesto de trabajo, para lo cual analizaban si dentro de su empresa había un trabajador que reunía las condiciones y requisitos para cubrir el puesto de trabajo vacante y de cumplir el trabajador con las condiciones era promovido a ese puesto, la otra forma de cubrir el puesto vacante era solicitando a los trabajadores que traigan a un familiar o amigo que desee trabajar en el puesto vacante pues el puesto no requería de alguna habilidad y conocimiento específico.

**Cuadro N° 07**

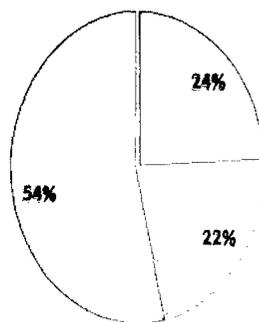
**¿Qué técnicas de reclutamiento externo utiliza?**

Respuestas	Frecuencia	%
Archivo de candidatos	10	24%
Centros promotores de empleo	9	22%
Anuncios en internet, periódicos y revistas	22	54%
<b>TOTAL</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta aplicada y entrevista directa a los administradores de las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca -2013.

**Gráfico N° 07**

**¿Qué técnicas de reclutamiento externo utiliza?**



□ Archivo de candidatos □ Centros promotores de empleo □ Anuncios en internet, periódicos y revistas

FUENTE: En base al cuadro N° 07.

El 54% (22) de las técnicas de reclutamiento externo que se realizan para captar candidatos son anuncios en internet, periódicos y revistas, el 22% (9) de las técnicas de reclutamiento externo que se realizan para captar candidatos son centros promotores de empleo, el 24% (10) de las técnicas de reclutamiento externo que se realizan para captar candidatos son archivo de candidatos.

Los administradores de las empresas manifestaron que sus empresas utilizan el reclutamiento externo para cubrir alguna vacante o puestos de trabajo, para lo cual realizan anuncios en internet, periódicos y revistas, en algunos casos realizan convenios con centros promotores de empleo como Senati, Sencico, Cenfomin,

escuelas militares y ejército, etc., en otros casos donde no se dispone de mucho tiempo para cubrir el puesto de trabajo y se revisan archivos de candidatos que postularon anteriormente a un puesto de trabajo similar en las empresas.

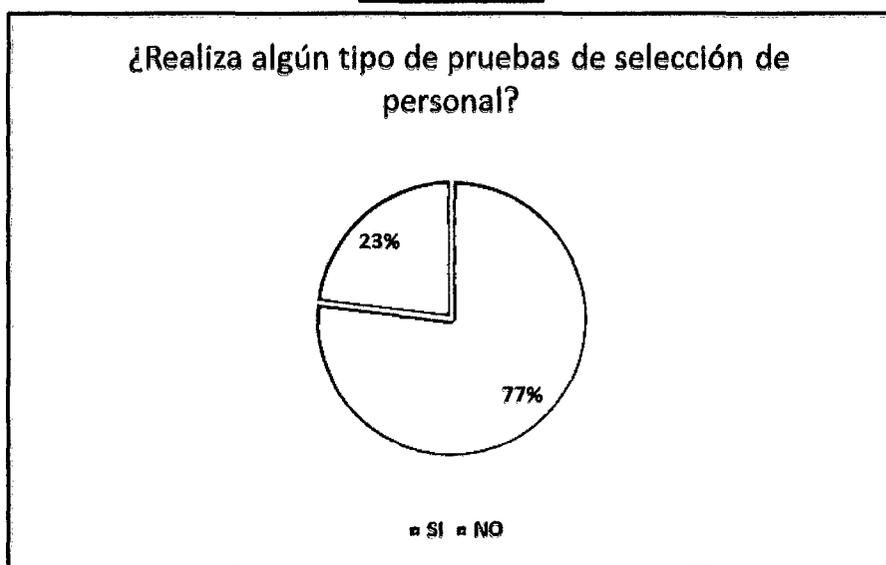
**Cuadro N° 08**

**¿Realiza algún tipo de pruebas de selección de personal?**

Respuestas	Frecuencia	%
SI	30	77%
NO	9	23%
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta aplicada y entrevista directa a los administradores de las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca -2013.

**Gráfico N° 08**



FUENTE: En base al cuadro N° 08.

El 77% (30) de las empresas realiza algún tipo de prueba de selección de personal a los candidatos a un puesto vacante, el 23% (9) de las empresas no realiza algún tipo de prueba de selección de personal a los candidatos a un puesto vacante pues los puestos que se deben cubrir no requiere que el personal tenga conocimientos y habilidades específicas y se cuenta con poco tiempo para realizar pruebas de selección del puesto vacante a cubrir.

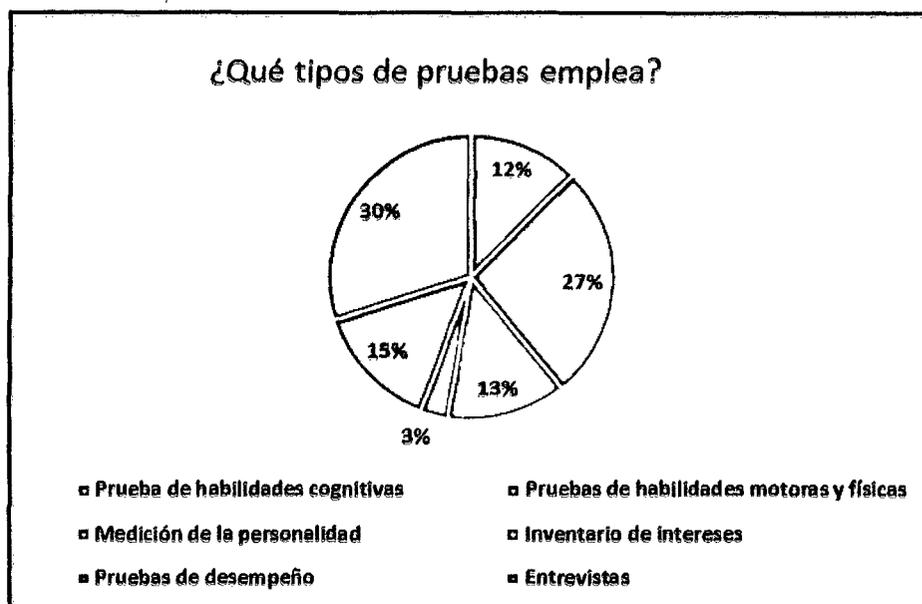
**Cuadro N° 09**

**¿Qué tipos de pruebas emplea?**

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Prueba de habilidades cognitivas	12	12%
Pruebas de habilidades motoras y físicas	26	27%
Medición de la personalidad	13	13%
Inventario de intereses	3	3%
Pruebas de desempeño	14	15%
Entrevistas	29	30%
<b>TOTAL</b>	<b>97</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta aplicada y entrevista directa a los administradores de las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca -2013.

**Gráfico N° 09**



FUENTE: En base al cuadro N° 09.

El 30% (29) de las pruebas que se realizan a los candidatos son entrevistas, el 27% (26) de las pruebas que se realizan a los candidatos son pruebas de habilidades motoras y físicas, el 15% (14) de las pruebas que se realizan a los candidatos son pruebas de desempeño, el 13% (13) de las pruebas que se realizan a los candidatos son medición de personalidad, el 12% (12) de las pruebas que se realizan a los candidatos son pruebas de habilidades cognitivas, el 3% (3) de las pruebas que se realizan a los candidatos son de inventario de intereses.

Debido a que la mayor cantidad de servicios que brindan las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca son servicios de seguridad y vigilancia es por ello que las pruebas que mayormente se realizan a los candidatos a estas empresas son pruebas de habilidades motoras y físicas, examen de salud, psicológicos y entrevistas.

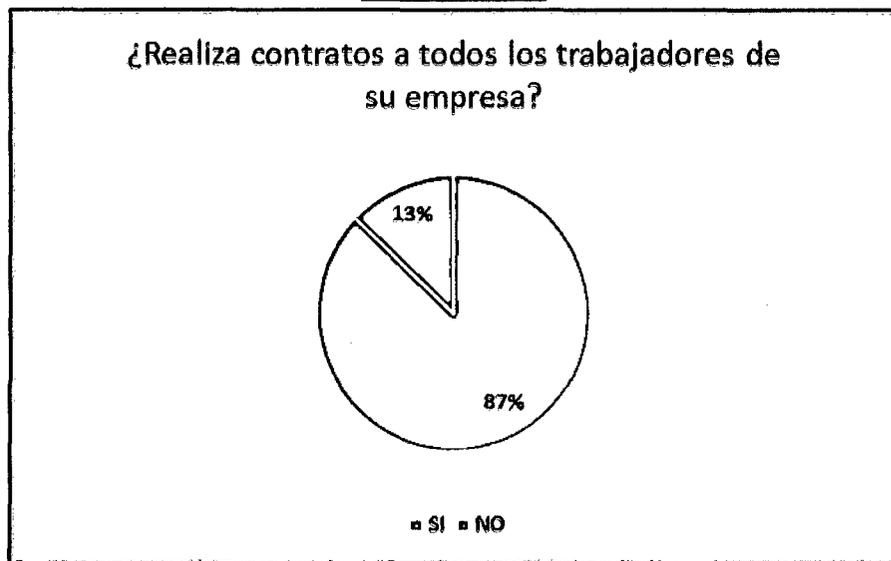
**Cuadro N° 10**

**¿Realiza contratos a todos los trabajadores de su empresa?**

Respuestas	Frecuencia	%
SI	34	87%
NO	5	13%
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta aplicada y entrevista directa a los administradores de las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca -2013.

**Gráfico N° 10**



FUENTE: En base al cuadro N° 10.

El 87% (34) de las empresas realiza contratos de trabajo a todos sus trabajadores para establecer el vínculo laboral con sus trabajadores, el 13% (5) de las empresas no realiza contratos de trabajo a todos sus trabajadores para establecer el vínculo laboral con sus trabajadores pues manifiestan que algunos trabajadores que recién ingresan a las empresas tienen que pasar un periodo de prueba y una vez superado el periodo de prueba se les realiza el respectivo contrato de trabajo para que ingresen a planillas.

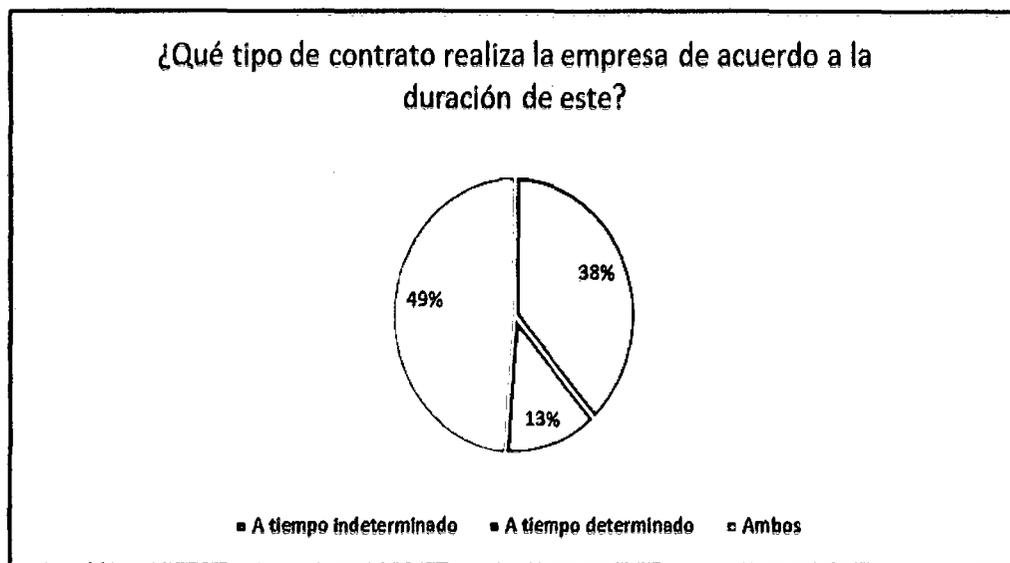
**Cuadro N° 11**

**¿Qué tipo de contrato realiza la empresa de acuerdo a la duración de este?**

Respuestas	Frecuencia	%
A tiempo indeterminado	15	38%
A tiempo determinado	5	13%
Ambos	19	49%
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta aplicada y entrevista directa a los administradores de las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca -2013.

**Gráfico N° 11**



FUENTE: En base al cuadro N° 11.

El 38% (15) de las empresas realiza contratos a tiempo indeterminado para su personal puesto que ellos consideran que la demanda de sus servicios van a ser permanentes en el tiempo y al realizar este tipo de contrato con sus trabajadores les asegura contar con personal calificado y experimentado para brindar servicios de calidad y garantía a sus clientes, el 13% (5) de las empresas realiza contratos a tiempo determinado para su personal puesto que ellos consideran que un trabajador que tiene contrato indeterminado tiende a disminuir su desempeño pues ya se sienten dueños del puesto de trabajo, el 49% (19) de las empresas realiza contratos a tiempo indeterminado y determinado para su personal según corresponda pues ellos manifiestan que los contratos a plazo indeterminado lo realizan con su personal más antiguo y que laboran en la prestación de servicios con contratos mayores a 3 años y utilizan el contrato a plazo determinado para

**personal nuevo y que laboran en la prestación de servicios con contratos para periodos cortos o menores a un año.**

**Cuadro N° 12**

**¿Qué medidas utiliza su empresa para la provisión de personal?**

Respuestas	Frecuencia	%
Los contratos a tiempo parcial	10	13%
El contrato de locación de servicios	16	20%
Los contratos sujetos a modalidad	19	24%
El contrato a plazo indeterminado	34	43%
<b>TOTAL</b>	<b>79</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta aplicada y entrevista directa a los administradores de las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca -2013.

**Gráfico N° 12**



FUENTE: En base al cuadro N° 12.

El 43% (34) de las medidas que utiliza la empresa para la provisión de personal son los contratos a plazo indeterminado, el 24% (19) de las medidas que utiliza la empresa para la provisión de personal son los contratos sujetos a modalidad pues los contratos para prestación de servicios de las empresas son por periodos determinados, el 20% (16) de las medidas que utiliza la empresa para la provisión de personal son los contratos de locación de servicios puesto que las empresas tratan de reducir costos laborales utilizan este tipo de contrato para evitar pagar beneficios laborales a los trabajadores y también son utilizados para los trabajadores durante el periodo de prueba, el 13% (10) de las medidas que utiliza la empresa para la provisión de personal son los contratos a tiempo parcial puesto que en algunos casos las labores que realizan los trabajadores demanda un tiempo

inferior a las 24 horas semanales se utiliza este tipo de contrato con ellos ya que la empresa reduciría costos laborales pues los trabajadores que celebran este tipo de contratos no tiene derecho a descanso vacacional, compensación por tiempo de servicios y horas extras.

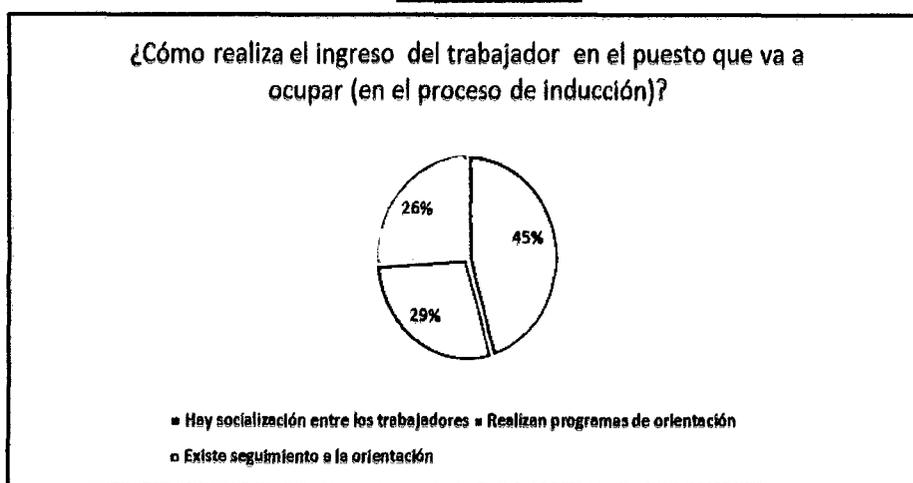
**Cuadro N° 13**

¿Cómo realiza el ingreso del trabajador en el puesto que va a ocupar (en el proceso de inducción)?

Respuestas	Frecuencia	%
Hay socialización entre los trabajadores	35	45%
Realizan programas de orientación	22	29%
Existe seguimiento a la orientación	20	26%
<b>TOTAL</b>	<b>77</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta aplicada y entrevista directa a los administradores de las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca -2013.

**Gráfico N° 13**



FUENTE: En base al cuadro N° 13.

Durante el proceso de inducción del personal nuevo las empresas realizan diversas actividades de inducción, el 45% (35) de las actividades son las socialización entre los trabajadores el cual consiste en presentar al trabajador recién ingresado con los demás trabajadores de la empresa, las labores que va a realizar y el área donde va a realizar sus labores, el 29% (22) de las actividades consisten en realizar programas de orientación en el cual se asigna a un compañero del área de trabajo o un supervisor inmediato para que enseñe de manera diaria las labores que tiene que realizar el trabajador recién ingresado durante uno o dos meses, el 26% (20) de las actividades consiste en evaluar cómo se va integrando el trabajador recién ingresado a las normas de la empresa y a sus labores diarias y si fuere necesario realizar una retroalimentación.

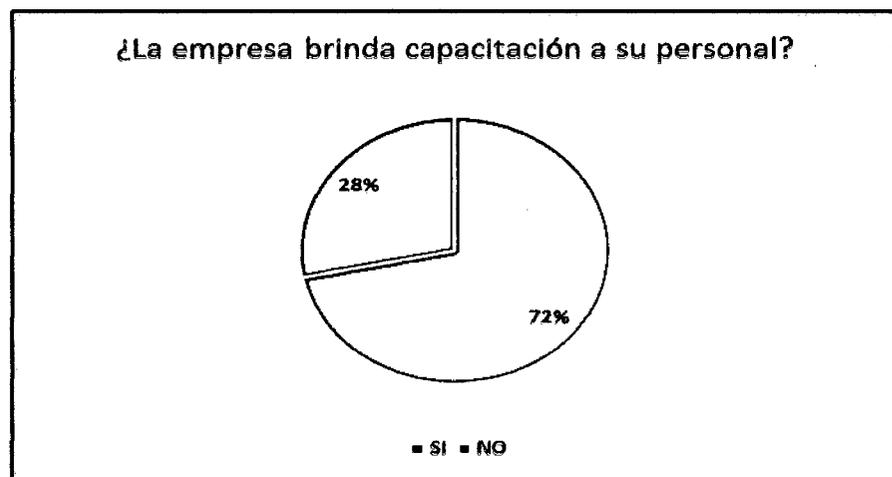
**Cuadro N° 14**

**¿La empresa brinda capacitación a su personal?**

Respuestas	Frecuencia	%
SI	28	72%
NO	11	28%
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta aplicada y entrevista directa a los administradores de las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca -2013.

**Gráfico N° 14**



FUENTE: En base al cuadro N° 14.

Como se puede apreciar en el cuadro N° 14, el 72% equivalente a 28 empresas brindan capacitación a su personal sobre procedimientos para realizar su trabajo, manipulación de equipos, técnicas y mecanismos para realizar su trabajo de mejor manera, etc., el 28% equivalente a 11 empresas no brindan capacitación a su personal pues manifiestan que contratan a personal con experiencia y que tengan capacitaciones en las labores que van a realizar y que algunos trabajadores no requieren de capacitación puesto que las labores que realizan son simples y no demandan que estos tengan capacitación constante.

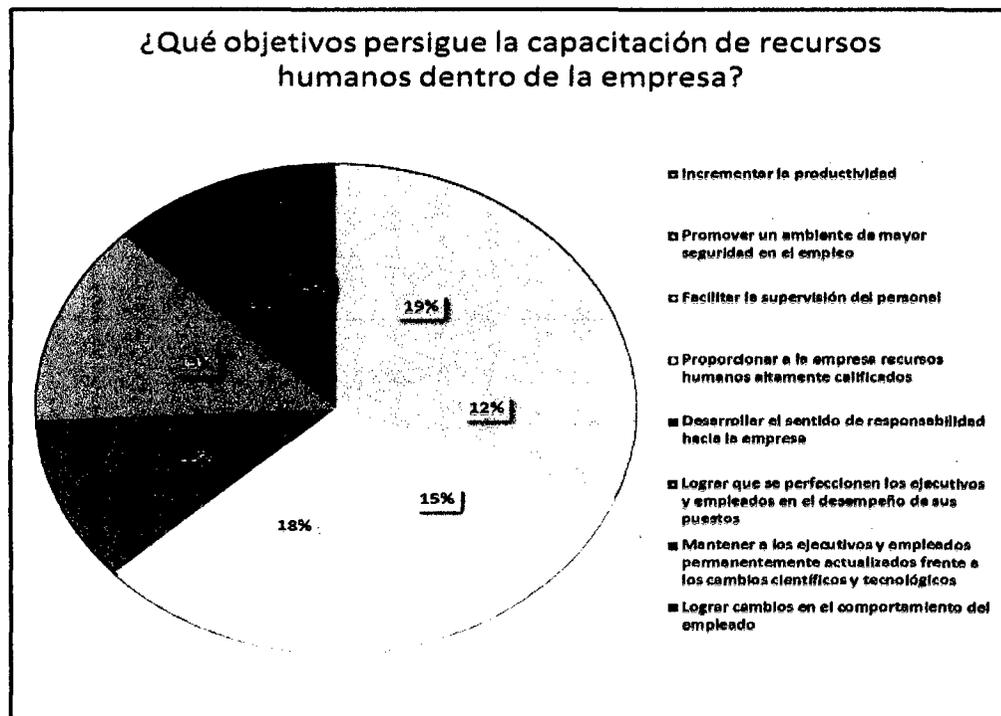
**Cuadro N° 15**

**¿Qué objetivos persigue la capacitación de recursos humanos dentro de la empresa?**

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Incrementar la productividad	26	19%
Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo	16	12%
Facilitar la supervisión del personal	20	15%
Proporcionar a la empresa recursos humanos altamente calificados	24	18%
Desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la empresa	15	11%
Lograr que se perfeccionen los ejecutivos y empleados en el desempeño de sus puestos	18	13%
Mantener a los ejecutivos y empleados permanentemente actualizados frente a los cambios científicos y tecnológicos	11	8%
Lograr cambios en el comportamiento del empleado	6	4%
<b>TOTAL</b>	<b>136</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta aplicada y entrevista directa a los administradores de las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca -2013.

**Gráfico N° 15**



FUENTE: En base al cuadro N° 15.

El 19% (26) de los objetivos que persiguen las capacitaciones de las empresas es incrementar la productividad, el 18% (24) de los objetivos que persiguen las capacitaciones de las empresas es proporcionar a la empresa recursos humanos altamente calificados, el 15% (20) de los objetivos que persiguen las capacitaciones de las empresas es facilitar la supervisión del personal, el 13% (18) de los objetivos que persiguen las capacitaciones de las empresas es lograr que se perfeccionen los ejecutivos y empleados en el desempeño de sus puestos, el 12% (16) de los objetivos que persiguen las capacitaciones de las empresas es promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo, el 11% (15) de los objetivos que persiguen las capacitaciones de las empresas es desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la empresa, el 8% (11) de los objetivos que persiguen las capacitaciones de las empresas es mantener a los ejecutivos y empleados permanentemente actualizados frente a los cambios científicos y tecnológicos, el 4% (6) de los objetivos que persiguen las capacitaciones de las empresas es lograr cambios en el comportamiento del empleado.

En consecuencia podemos indicar que lo que buscan conseguir las empresas con las capacitaciones a sus trabajadores es obtener mejores resultados de productividad en términos de calidad y garantía de los servicios prestados, contar con personal altamente calificado y comprometido con los objetivos de la

empresa con el propósito de obtener algunas ventajas competitivas y lograr los objetivos de las empresas.

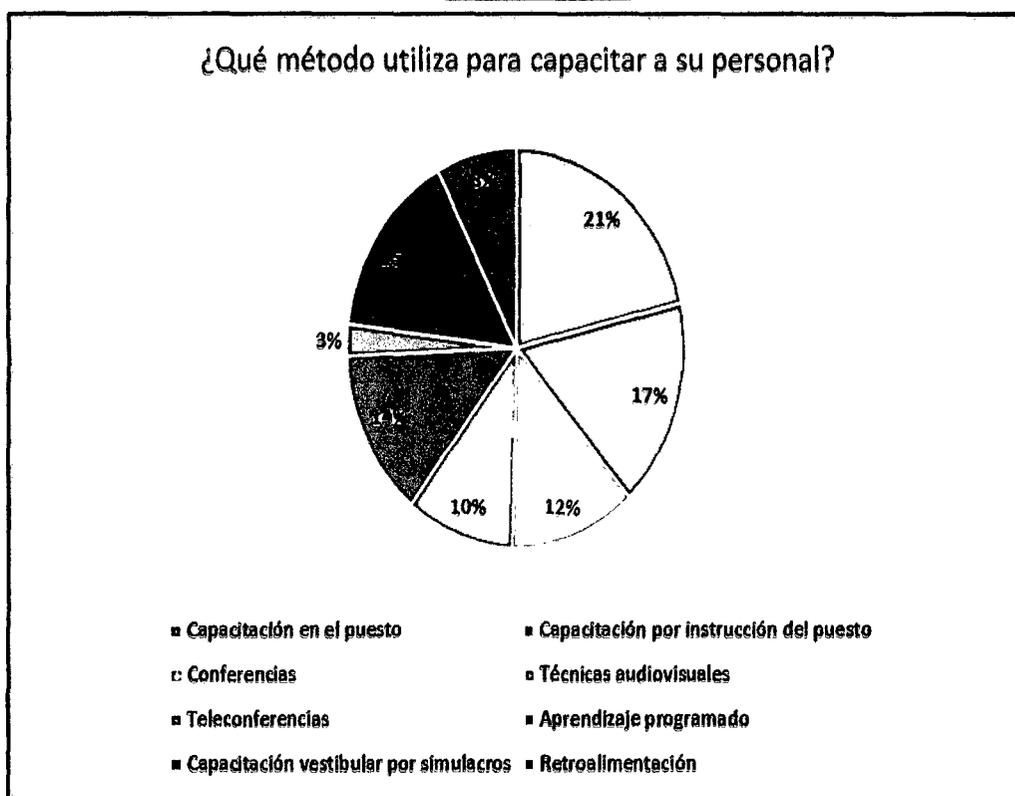
**Cuadro N° 16**

**¿Qué método utiliza para capacitar a su personal?**

Respuestas	Frecuencia	%
Capacitación en el puesto	25	21%
Capacitación por instrucción del puesto	20	17%
Conferencias	14	12%
Técnicas audiovisuales	12	10%
Teleconferencias	16	14%
Aprendizaje programado	3	3%
Capacitación vestibular por simulacros	18	15%
Retroalimentación	9	8%
<b>TOTAL</b>	<b>117</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta aplicada y entrevista directa a los administradores de las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca -2013.

**Gráfico N° 16**



FUENTE: En base al cuadro N° 16.

El 21% (25) de los métodos que utilizan las empresas para capacitar a su personal es capacitación en el puesto, el 17% (20) de los métodos que utilizan las empresas para capacitar a su personal es capacitación por instrucción del puesto, el 15% (18) de los métodos que utilizan las empresas para capacitar a su personal es capacitación vestibular por simulacros, el 14% (16) de los métodos que utilizan las empresas para capacitar a su personal es teleconferencias, el 12% (14) de los métodos que utilizan las empresas para capacitar a su personal es conferencias, el 10% (12) técnicas audiovisuales, el 8% (9) de los métodos que utilizan las empresas para capacitar a su personal es retroalimentación, el 3% (3) de los métodos que utilizan las empresas para capacitar a su personal es aprendizaje programado.

Las empresas de intermediación laboral realiza con mayor frecuencia la capacitación en el puesto, por instrucción del puesto y vestibular por simulacros a su personal debido a que las labores que desempeñan la mayor parte de su personal son servicios de vigilancia, limpieza y mantenimiento de equipos y los administradores de las empresas estiman conveniente que el personal tenga su capacitación en el puesto de trabajo en donde se les debe indicar el procedimiento para realizar sus labores en determinadas situaciones y a través de simulacros para que observen el cómo deben actuar ante situaciones críticas o no previstas en los procedimientos anteriores.

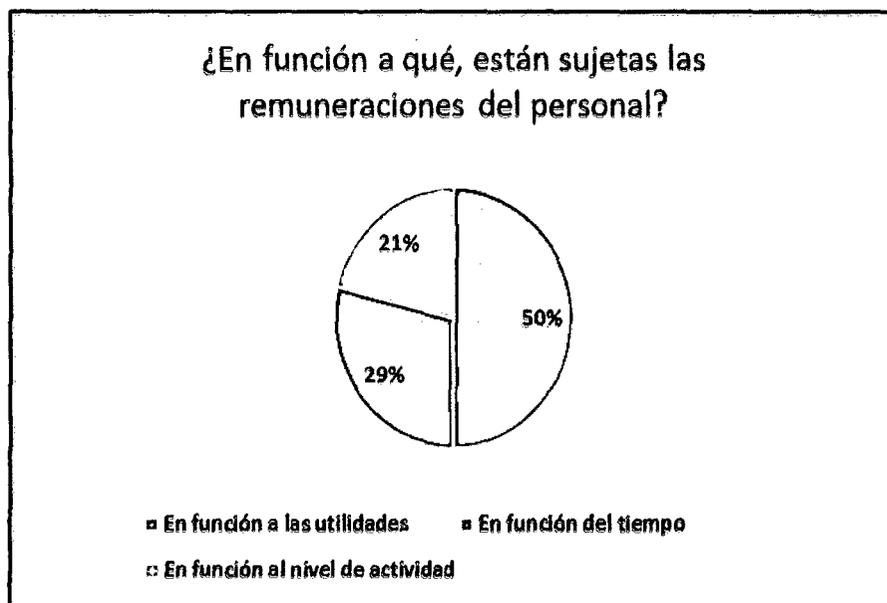
**Cuadro N° 17**

**¿En función a qué, están sujetas las remuneraciones del personal?**

Respuestas	Frecuencia	%
En función a las utilidades	26	50%
En función del tiempo	15	29%
En función al nivel de actividad	11	21%
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta aplicada y entrevista directa a los administradores de las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca -2013.

**Gráfico N° 17**



FUENTE: En base al cuadro N° 17.

El 50% (26) de las remuneraciones del personal están en función a las utilidades y rentabilidades que obtengan las empresas así como también a la capacidad de pago que tengan las empresas, el 29% (15) de las remuneraciones del personal están en función del tiempo que vienen laborando los trabajadores dentro de las empresas, el 21% (11) de las remuneraciones del personal están en función al nivel de actividad y productividad que lleguen a conseguir los trabajadores.

En consecuencia podemos indicar que las remuneraciones del personal principalmente son determinadas en función a la rentabilidad y capacidad de pago que tengan sus empresas, en algunas empresas también se tiene en consideración el tiempo que viene laborando el personal para establecer las

remuneraciones que deban percibir el personal y en algunas empresas adicionalmente consideran la productividad, las horas extras, el lugar donde desempeña sus labores el personal para determinar su remuneración.

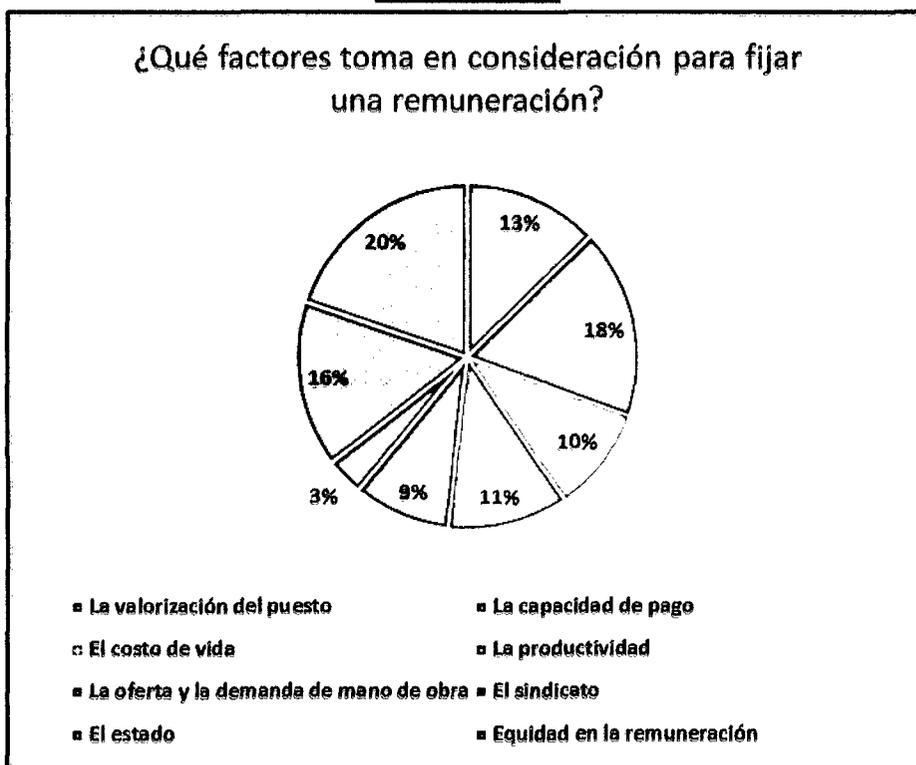
**Cuadro N° 18**

**¿Qué factores toma en consideración para fijar una remuneración?**

Respuestas	Frecuencia	%
La valorización del puesto	18	13%
La capacidad de pago	25	18%
El costo de vida	14	10%
La productividad	16	11%
La oferta y la demanda de mano de obra	13	9%
El sindicato	5	3%
El estado	22	16%
Equidad en la remuneración	28	20%
<b>TOTAL</b>	<b>141</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta aplicada y entrevista directa a los administradores de las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca -2013.

**Gráfico N° 18**



FUENTE: En base al cuadro N° 18.

El 20% (28) de los factores que se toman en consideración para fijar una remuneración es la equidad en la remuneración, el 18% (25) de los factores que

se toman en consideración para fijar una remuneración es capacidad de pago, el 16% (22) de los factores que se toman en consideración para fijar una remuneración es el estado, el 13% (18) de los factores que se toman en consideración para fijar una remuneración es la valorización del puesto, el 11% (16) de los factores que se toman en consideración para fijar una remuneración es la productividad, el 10% (14) de los factores que se toman en consideración para fijar una remuneración es el costo de vida, el 9% (13) de los factores que se toman en consideración para fijar una remuneración es la oferta y la demanda de mano de obra, el 3% (5) de los factores que se toman en consideración para fijar una remuneración es el sindicato.

Los administradores de las empresas manifestaron que al momento de determinar la remuneración que debe recibir el personal ellos analizaban varios factores como: la equidad en la remuneración que perciban dos o más trabajadores que realizaban las mismas labores y se encontraban al mismo nivel dentro de la organización, el otro factor que se analizaba era el presupuesto aprobado y asignado para determinado puesto de trabajo independientemente de quien se desempeñaba en ese puesto, el otro factor muy importante que se observaba era las políticas laborales y salariales del estado para determinar las remuneraciones sin que se esté infringiendo las normas laborales del estado, otro de los factores que consideran las empresas al momento de determinar las remuneraciones es la valorización del puesto de trabajo a nivel de mercado .

En algunas empresas adicionalmente a los factores como: la equidad en la remuneración, capacidad de pago, el estado y la valorización del puesto, también consideran al nivel de productividad que alcanzan los trabajadores, el costo de vida en el lugar donde laboran los trabajadores, la oferta y la demanda de mano de obra, los pactos colectivos que se firmaron entre los representantes de las empresas y dirigentes del sindicato para determinar la remuneración de su personal.

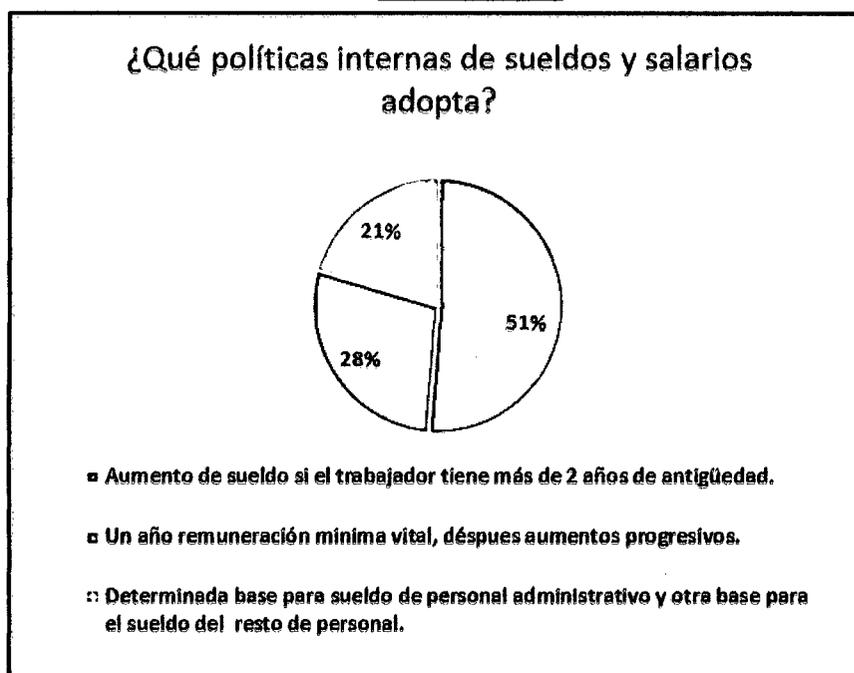
**Cuadro N° 19**

**¿Qué políticas internas de sueldos y salarios adopta?**

Respuestas	Frecuencia	%
Aumento de sueldo si el trabajador tiene más de 2 años de antigüedad.	20	51%
Un año remuneración mínima vital, después aumentos progresivos.	11	28%
Determinada base para sueldo de personal administrativo y otra base para el sueldo del resto de personal.	8	21%
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta aplicada y entrevista directa a los administradores de las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca -2013.

**Gráfico N° 19**



FUENTE: En base al cuadro N° 19.

El 51% (20) de las empresas adopta como política interna de sueldos y salarios realizar aumentos de sueldo si el trabajador tiene más de 2 años de antigüedad en la empresa, el 28% (11) de las empresas adopta como política interna de sueldos y salarios contratar por un año a su personal con la remuneración mínima vital y después de pasar dicho periodo realizar aumentos progresivos al sueldo del personal, el 21% (8) de las empresas adopta como política interna de sueldos y

salarios rangos entre los que deben de estar el sueldo de personal no administrativo y rangos entre los que deben de estar el sueldo de personal administrativo.

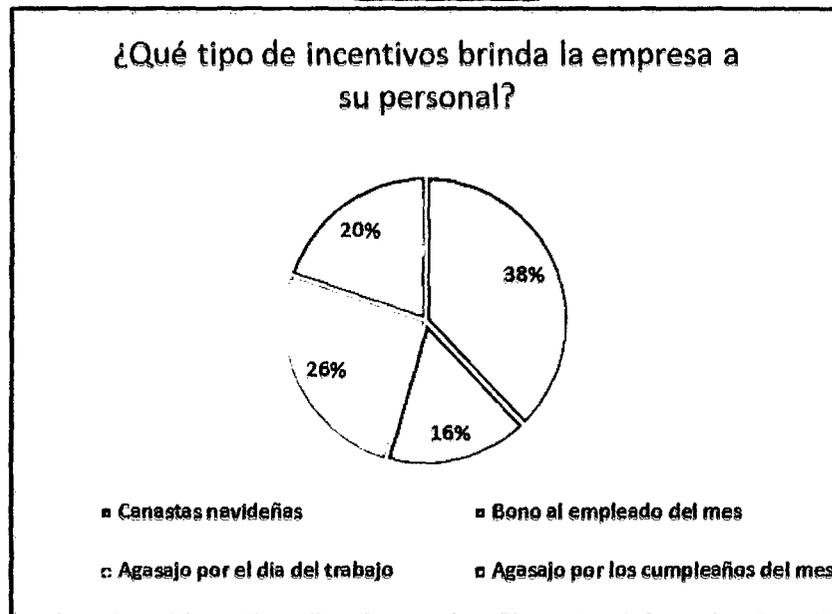
**Cuadro N° 20**

**¿Qué tipo de incentivos brinda la empresa a su personal?**

Respuestas	Frecuencia	%
Canastas navideñas	25	38%
Bono al empleado del mes	11	16%
Agasajo por el día del trabajo	17	26%
Agasajo por los cumpleaños del mes	13	20%
<b>TOTAL</b>	<b>66</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta aplicada y entrevista directa a los administradores de las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca -2013.

**Gráfico N° 20**



FUENTE: En base al cuadro N° 20.

El 38% (25) de los incentivos que las empresas brindan a su personal son canastas navideñas, el 26% (17) de los incentivos que las empresas brindan a su personal son agasajos por el día del trabajador, el 20% (13) de los incentivos que las empresas brindan a su personal son agasajos por los cumpleaños del mes, el 16% (11) de los incentivos que las empresas brindan a su personal son reconocimientos y entrega de bonos a los mejores empleados del mes.

**Cuadro N° 21**

**¿Con qué tipo de seguros cuenta el personal de su empresa?**

Respuestas	Frecuencia	%
Seguros de vida	37	35%
Seguros de salud	39	36%
Seguros por incapacidad	14	13%
Seguros complementario de trabajo de riesgo	17	16%
<b>TOTAL</b>	<b>107</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta aplicada y entrevista directa a los administradores de las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca -2013.

**Gráfico N° 21**



FUENTE: En base al cuadro N° 21.

El 36% (39) de los seguros con los que cuentan las empresas son seguros de salud, el 35% (37) de los seguros con los que cuentan las empresas son seguros de vida, el 16% (17) de los seguros con los que cuentan las empresas son seguros complementarios de trabajo de riesgo, el 13% (14) de los seguros con los que cuentan las empresas son seguros por incapacidad.

Se observa que las empresas en su mayoría cuentan con el seguro básico de salud y seguros de vida, en algunas empresas se cuenta con el seguro complementario de trabajo de riesgo pues sus trabajadores realizan sus labores en situaciones de riesgo o condiciones que no reúnen los requisitos de seguridad, otras empresas

**cuentan con un seguro por incapacidad pues sus trabajadores al momento de efectuar sus labores están expuestos a cualquier riesgo.**

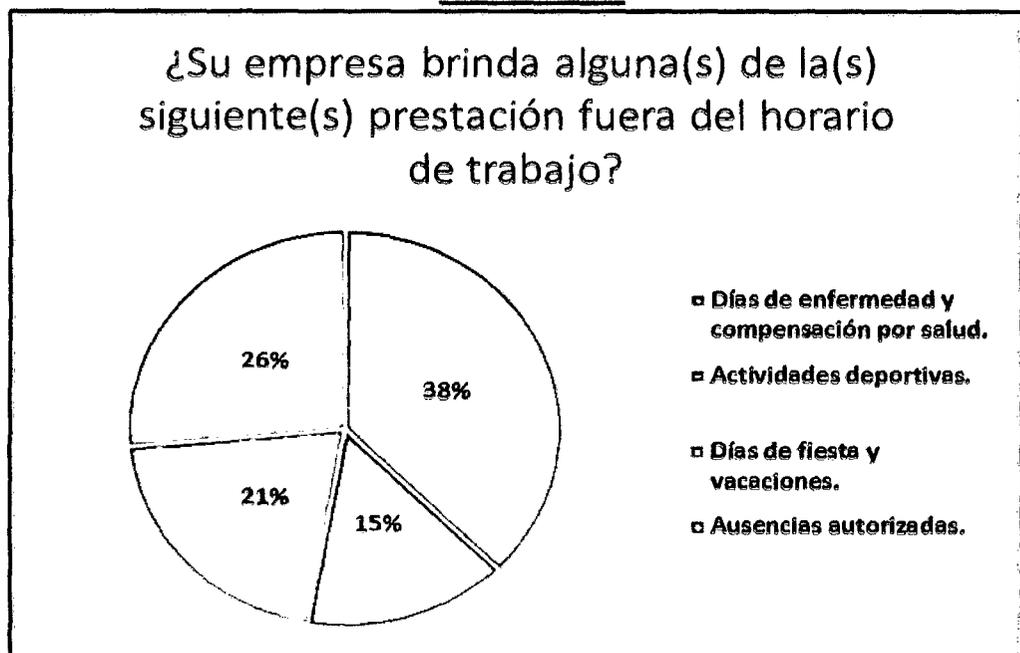
**Cuadro N° 22**

**¿Su empresa brinda alguna(s) de la(s) siguiente(s) prestación fuera del horario de trabajo?**

Respuestas	Frecuencia	%
Días de enfermedad y compensación por salud.	27	38%
Actividades deportivas.	11	15%
Días de fiesta y vacaciones.	15	21%
Ausencias autorizadas.	19	26%
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta aplicada y entrevista directa a los administradores de las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca -2013.

**Gráfico N° 22**



FUENTE: En base al cuadro N° 22.

El 38% (27) de las prestaciones que brindan las empresas a sus trabajadores fuera del horario de trabajo son días de enfermedad y compensación por salud, el 26% (19) de las prestaciones que brindan las empresas a sus trabajadores fuera del horario de trabajo son ausencias autorizadas, el 21% (15) de las prestaciones que brindan las empresas a sus trabajadores fuera del horario de trabajo son actividades deportivas, el 15% (11) de las prestaciones que brindan las empresas a sus trabajadores fuera del horario de trabajo son días de fiesta y vacaciones.

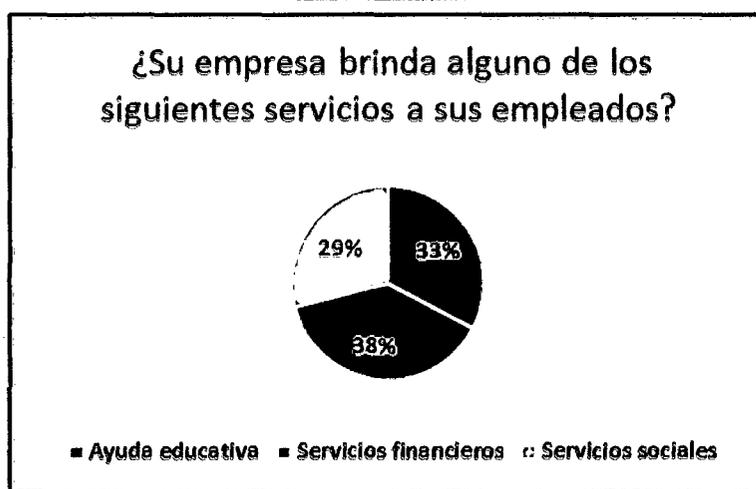
**Cuadro N° 23**

**¿Su empresa brinda alguno de los siguientes servicios a sus empleados?**

Respuestas	Frecuencia	%
Ayuda educativa	17	33%
Servicios financieros	20	38%
Servicios sociales	15	29%
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta aplicada y entrevista directa a los administradores de las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca -2013.

**Gráfico N° 23**



FUENTE: En base al cuadro N° 23.

El 38% (20) de los servicios que brindan las empresas a sus trabajadores son servicios financieros ya sea a través de préstamos a su personal o adelantos de remuneraciones, el 33% (17) de los servicios que brindan las empresas a sus trabajadores son ayuda educativa esto lo realizan a través del financiamiento total o parcial de algunos cursos de capacitación y actualización y permisos para no asistir algunos días de trabajo con el fin de asistir a dichos cursos de capacitación, el 29% (15) de los servicios que brindan las empresas a sus trabajadores son sociales como apoyo en gastos de enfermedades, sepelios, etc.

**Cuadro N° 24**

**¿Su empresa realiza evaluación de desempeño laboral?**

Respuestas	Frecuencia	%
SI	28	72%
NO	11	28%
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta aplicada y entrevista directa a los administradores de las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca -2013.

**Gráfico N° 24**



FUENTE: En base al cuadro N° 24.

El 72% (28) de las empresas de intermediación laboral evalúan el desempeño de su personal, el 28% (11) de las empresas de intermediación laboral no evalúan el desempeño de su personal pues no lo consideran necesario.

Los administradores de las empresas de intermediación laboral que evalúan el desempeño laboral de su personal manifestaron que estas pruebas lo hacen a fin de realizar un seguimiento a las labores que realizan sus trabajadores y determinar si se está cumpliendo con las exigencias de sus clientes, los administradores de las empresas de intermediación laboral que no evalúan el desempeño de su personal manifestaron que no realizan estas evaluaciones debido a que las labores de sus empleados son básicas y fáciles de realizar.

**Cuadro N° 25**

**¿Con que frecuencia realiza la evaluación de desempeño dentro de su empresa?**

Respuestas	Frecuencia	%
Mensualmente	4	12%
Trimestralmente	6	18%
Semestralmente	10	29%
Anualmente	14	41%
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta aplicada y entrevista directa a los administradores de las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca -2013.

**Gráfico N° 25**



FUENTE: En base al cuadro N° 25.

El 41% (14) de las evaluaciones del desempeño laboral que realizan empresas de intermediación laboral a su personal las realizan anualmente, el 29% (10) de las evaluaciones del desempeño laboral que realizan empresas de intermediación laboral a su personal las realizan semestralmente, el 18% (6) de las evaluaciones del desempeño laboral que realizan empresas de intermediación laboral a su personal las realizan trimestralmente, el 12% (4) de las evaluaciones del desempeño laboral que realizan empresas de intermediación laboral a su personal las realizan mensualmente.

Los administradores de las empresas de intermediación laboral que evalúan el desempeño laboral de su personal manifestaron que si bien ellos realizan la evaluación de su personal mensualmente, trimestralmente, semestral y

**anualmente esto no implicaba que las evaluaciones se realicen a fin de mes, fin de trimestre, fin de semestre o al finalizar el año sino que dentro de cada periodo se realizaba la evaluación del personal de manera aleatoria y sorpresiva de manera que se obtengan resultados más precisos en la evaluación.**

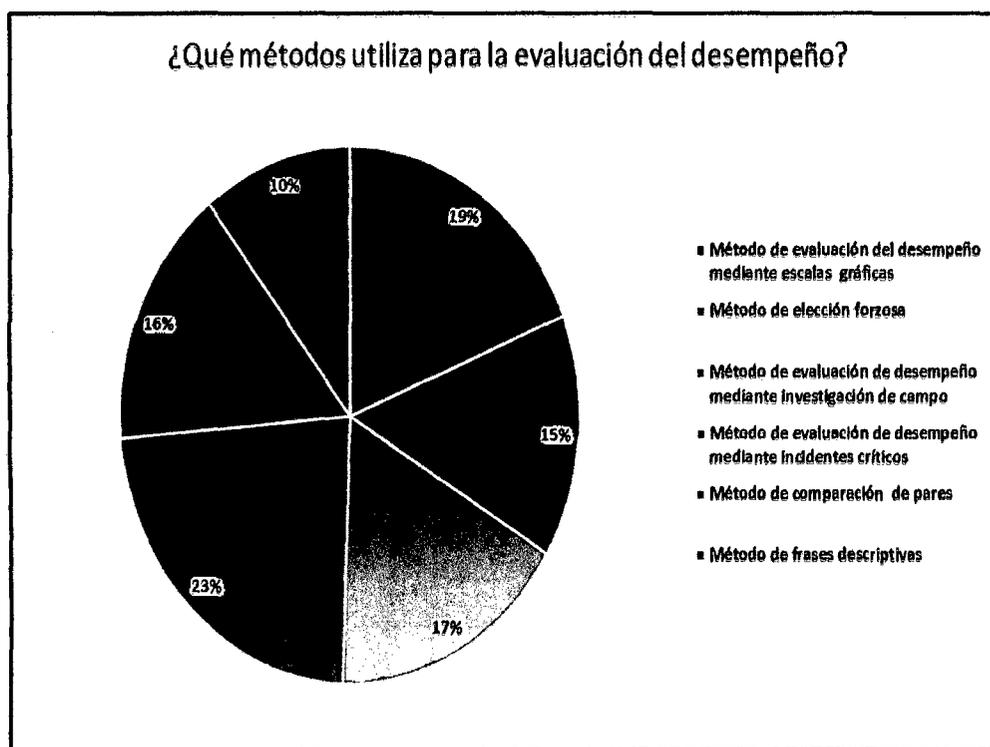
**Cuadro N° 26**

**¿Qué métodos utiliza para la evaluación del desempeño?**

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas	18	19%
Método de elección forzosa	14	15%
Método de evaluación de desempeño mediante investigación de campo	16	17%
Método de evaluación de desempeño mediante incidentes críticos	22	23%
Método de comparación de pares	15	16%
Método de frases descriptivas	10	10%
<b>TOTAL</b>	<b>95</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta aplicada y entrevista directa a los administradores de las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca -2013.

**Gráfico N° 26**



FUENTE: En base al cuadro N° 26.

El 23% (22) de los métodos que utilizan para la evaluaciones del desempeño laboral las empresas de intermediación laboral es el método de evaluación de

desempeño mediante incidentes críticos, el 19% (18) de los métodos que utilizan para la evaluaciones del desempeño laboral las empresas de intermediación laboral es el método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas, el 17% (16) de los métodos que utilizan para la evaluaciones del desempeño laboral las empresas de intermediación laboral es el método de evaluación de desempeño mediante investigación de campo, el 16% (15) de los métodos que utilizan para la evaluaciones del desempeño laboral las empresas de intermediación laboral es el método de comparación de pares, el 15% (14) de los métodos que utilizan para la evaluaciones del desempeño laboral las empresas de intermediación laboral es el método de elección forzosa, el 10% (10) de los métodos que utilizan para la evaluaciones del desempeño laboral las empresas de intermediación laboral es el método de frases descriptivas.

Los administradores de las empresas de intermediación laboral manifestaron que en algunos casos utilizan diferentes métodos para la evaluación del personal pues esta variación se debía al cargo o puesto de estos dentro de las empresas. Como se puede apreciar en el cuadro N° 26 los métodos más utilizados para la evaluación del desempeño del personal de las empresas de intermediación laboral son el método de evaluación de desempeño mediante incidentes críticos y evaluación del desempeño mediante escalas gráficas pues las empresas principalmente tratan de evaluar aspectos extremadamente negativos y positivos en el comportamiento de sus trabajadores y las cualidades que deben tener como mínimo cada trabajador o puesto de trabajo.

**Cuadro N° 27**

**¿Qué factores observa en la evaluación del desempeño de su personal?**

Respuestas	Frecuencia	%
Asistencia y puntualidad	28	12%
Responsabilidad	24	10%
Capacidad de organizarse y utilizar productivamente el tiempo	11	5%
Estabilidad emocional	20	9%
Cooperación	20	9%
Esfuerzo físico	28	12%
Logro de metas o programas del área	11	5%
Relación con los compañeros	20	9%
Motivación	16	7%
Calidad de trabajo y/o servicio	28	12%
Cantidad de trabajo y/o servicio	24	10%
<b>TOTAL</b>	<b>231</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta aplicada y entrevista directa a los administradores de las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca -2013.

**Gráfico N° 27**



FUENTE: En base al cuadro N° 27.

El 12% (28) de los factores que se observan en las evaluaciones de desempeño laboral son asistencia y puntualidad, esfuerzo físico, calidad de trabajo y/o

servicio, el 10% (24) de los factores que se observan en las evaluaciones de desempeño laboral son responsabilidad, cantidad de trabajo y/o servicio, el 9% (20) de los factores que se observan en las evaluaciones de desempeño laboral son estabilidad emocional, cooperación, relación con los compañeros, el 7% (16) de los factores que se observan en las evaluaciones de desempeño laboral es la motivación, el 5% (11) de los factores que se observan en las evaluaciones de desempeño laboral son capacidad de organizarse y utilizar productivamente el tiempo, logro de metas o programas del área.

Como se puede apreciar en el cuadro N° 27 las empresas de intermediación laboral ponen énfasis en analizar factores como la asistencia y puntualidad, esfuerzo físico, calidad de trabajo y/o servicio dejando en segundo plano a factores muy importantes como la cooperación, estabilidad emocional, relación con los compañeros, motivación y el logro de metas o programas del área.

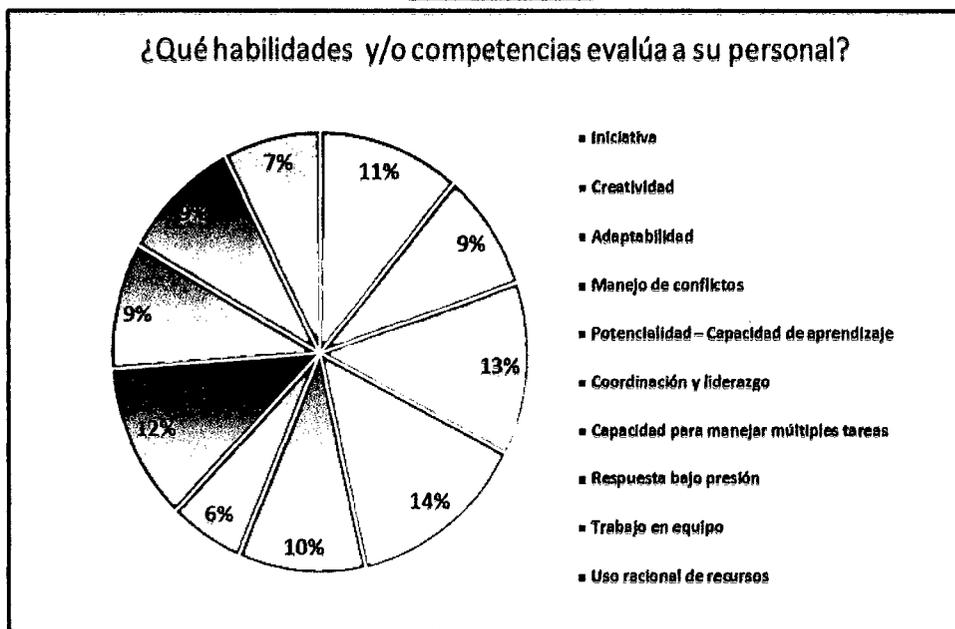
**Cuadro N° 28**

**¿Qué habilidades y/o competencias evalúa a su personal?**

Respuestas	Frecuencia	%
Iniciativa	19	11%
Creatividad	16	9%
Adaptabilidad	22	13%
Manejo de conflictos	24	14%
Potencialidad – Capacidad de aprendizaje	17	10%
Coordinación y liderazgo	10	6%
Capacidad para manejar múltiples tareas	20	12%
Respuesta bajo presión	16	9%
Trabajo en equipo	16	9%
Uso racional de recursos	13	7%
<b>TOTAL</b>	<b>172</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta aplicada y entrevista directa a los administradores de las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca -2013.

**Gráfico N° 28**



FUENTE: En base al cuadro N° 28.

El 14% (24) de las habilidades y/o competencias que se observan en las evaluaciones de desempeño laboral es el manejo de conflictos, el 13% (22) de

las habilidades y/o competencias que se observan en las evaluaciones de desempeño laboral es la adaptabilidad, el 12% (20) de las habilidades y/o competencias que se observan en las evaluaciones de desempeño laboral es la capacidad para manejar múltiples tareas, el 11% (19) de las habilidades y/o competencias que se observan en las evaluaciones de desempeño laboral es la iniciativa, el 10% (17) de las habilidades y/o competencias que se observan en las evaluaciones de desempeño laboral es la potencialidad - capacidad de aprendizaje, el 9% (16) de las habilidades y/o competencias que se observan en las evaluaciones de desempeño laboral son creatividad, respuesta bajo presión y trabajo en equipo, el 7% (13) de las habilidades y/o competencias que se observan en las evaluaciones de desempeño laboral es el uso racional de recursos, el 6% (10) de las habilidades y/o competencias que se observan en las evaluaciones de desempeño laboral es la coordinación y liderazgo.

Como se puede apreciar en el cuadro N° 28 las habilidades y/o competencias que evalúan las empresas de intermediación laboral a su personal con mayor énfasis son el manejo de conflictos, la adaptabilidad en el puesto de trabajo, el manejo de múltiples tareas y la iniciativa, dándole menos importancia a habilidades y/o competencias que deben tener mayor consideración al momento de evaluar al personal como la creatividad, capacidad de aprendizaje, uso racional de recursos y trabajo en equipo.

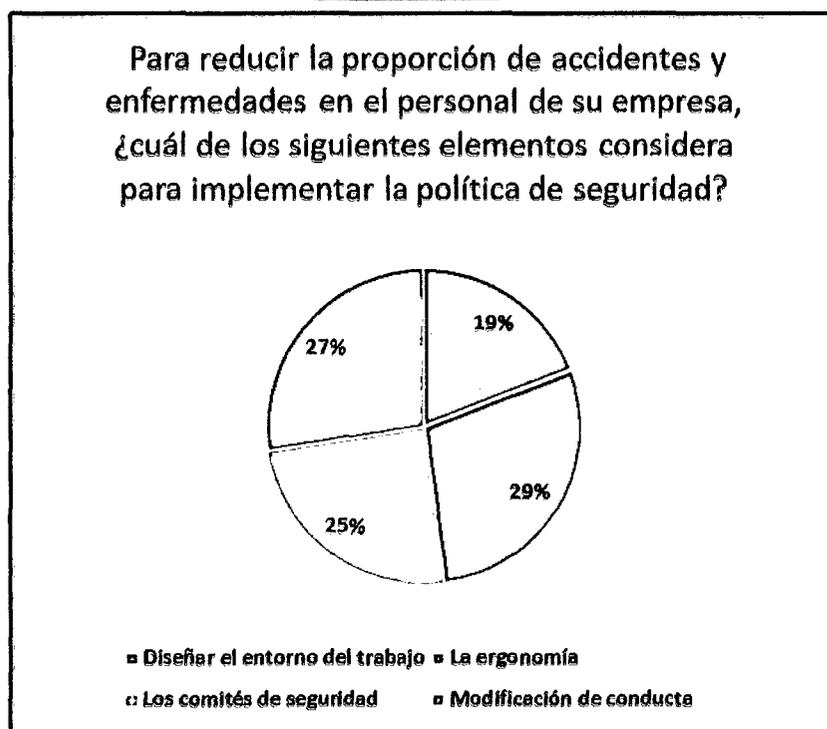
**Cuadro N° 29**

**Para reducir la proporción de accidentes y enfermedades en el personal de su empresa, ¿cuál de los siguientes elementos considera para implementar la política de seguridad?**

Respuestas	Frecuencia	%
Diseñar el entorno del trabajo	14	19%
La ergonomía	21	29%
Los comités de seguridad	18	25%
Modificación de conducta	20	27%
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta aplicada y entrevista directa a los administradores de las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca -2013.

**Gráfico N° 29**



FUENTE: En base al cuadro N° 29.

El 29% (21) de los elementos que se deben considerar para implementar una política de seguridad en las empresas de intermediación laboral es la ergonomía, el 27% (20) de los elementos que se deben considerar para implementar una política de seguridad en las empresas de intermediación laboral es la modificación de conducta, el 25% (18) de los elementos que se deben considerar

para implementar una política de seguridad en las empresas de intermediación laboral es los comités de seguridad, el 19% (14) de los elementos que se deben considerar para implementar una política de seguridad en las empresas de intermediación laboral es diseñar el entorno del trabajo.

Se puede apreciar en el cuadro N° 29 que las empresas de intermediación laboral para implementar una política de seguridad dentro de sus empresas consideran a elemento como la ergonomía con el fin de hacer más cómodo y menos cansado el trabajo del personal, la modificación de la conducta esto con el propósito de hacer que el personal respete los procedimientos y tome una mejor actitud para cumplir las normas de seguridad, los comités de seguridad que están conformados por el encargado de seguridad de las empresas donde prestan servicios y un personal de la propia empresa que se asigna para temas de supervisión y seguridad, algunas empresas no consideran el diseñar el entorno del trabajo pues sus empleados prestan servicios en las instalación de las empresas que contratan los servicios donde las empresas de intermediación laboral se ven limitadas a realizar modificaciones en los ambientes o condiciones para facilitar el desarrollo de las labores de sus empleados.

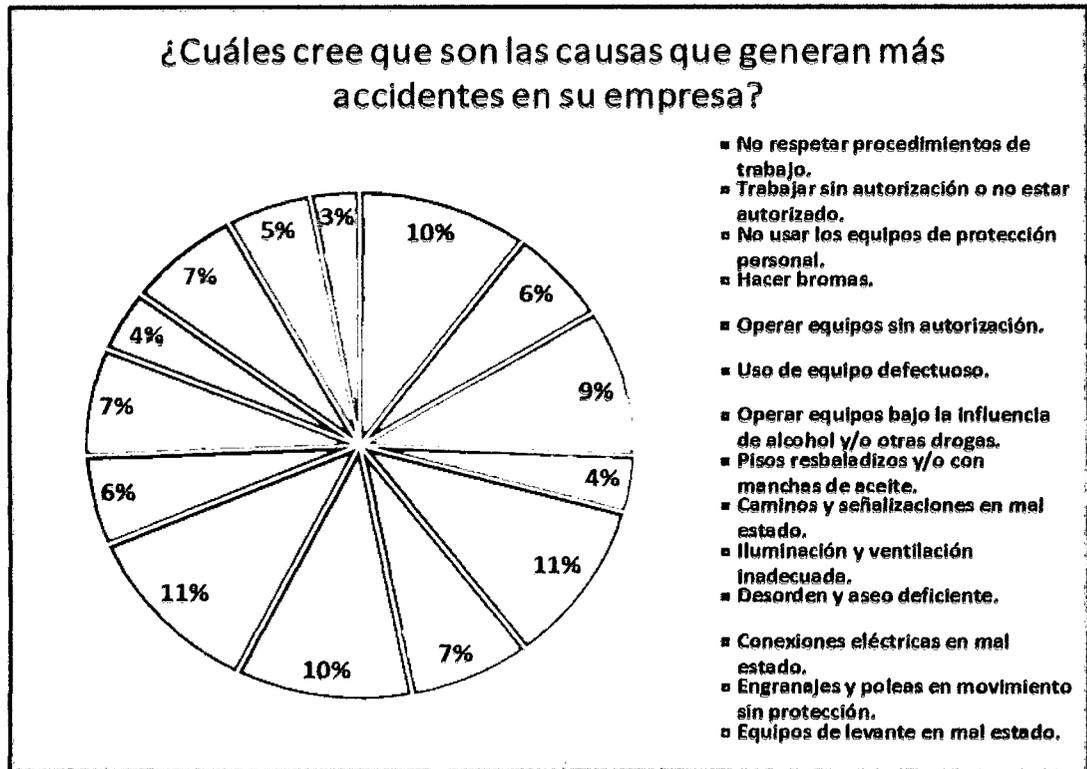
**Cuadro N° 30**

**¿Cuáles cree que son las causas que generan más accidentes en su empresa?**

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
No respetar procedimientos de trabajo.	29	10%
Trabajar sin autorización o no estar autorizado.	17	6%
No usar los equipos de protección personal.	26	9%
Hacer bromas.	10	4%
Operar equipos sin autorización.	29	10%
Uso de equipo defectuoso.	19	7%
Operar equipos bajo la influencia de alcohol y/o otras drogas.	30	11%
Pisos resbaladizos y/o con manchas de aceite.	30	11%
Caminos y señalizaciones en mal estado.	17	6%
Iluminación y ventilación inadecuada.	19	7%
Desorden y aseo deficiente.	10	4%
Conexiones eléctricas en mal estado.	19	7%
Engranajes y poleas en movimiento sin protección.	14	5%
Equipos de levante en mal estado.	8	3%
<b>TOTAL</b>	<b>277</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta aplicada y entrevista directa a los administradores de las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca -2013.

**Gráfico N° 30**



FUENTE: En base al cuadro N° 30.

El 11% (30) de las causas que generan accidentes en las empresas de intermediación laboral son operar equipos bajo la influencia de alcohol y/o otras drogas y los pisos resbaladizos y/o con manchas de aceite, el 10% (29) de las causas que generan accidentes en las empresas de intermediación laboral son no respetar procedimientos de trabajo y operar equipos sin autorización, el 9% (26) de las causas que generan accidentes en las empresas de intermediación laboral es no usar los equipos de protección personal, el 7% (19) de las causas que generan accidentes en las empresas de intermediación laboral son uso de equipo defectuoso, iluminación y ventilación inadecuada y conexiones eléctricas en mal estado, el 6% (17) de las causas que generan accidentes en las empresas de intermediación laboral son trabajar sin autorización o no estar autorizado y caminos y señalizaciones en mal estado, el 5% (14) de las causas que generan accidentes en las empresas de intermediación laboral son engranajes y poleas en movimiento sin protección, el 4% (10) de las causas que generan accidentes en las empresas de intermediación laboral son hacer bromas, desorden y aseo deficiente, el 3% (8) de las causas que generan accidentes en las empresas de intermediación laboral es equipos de levante en mal estado.

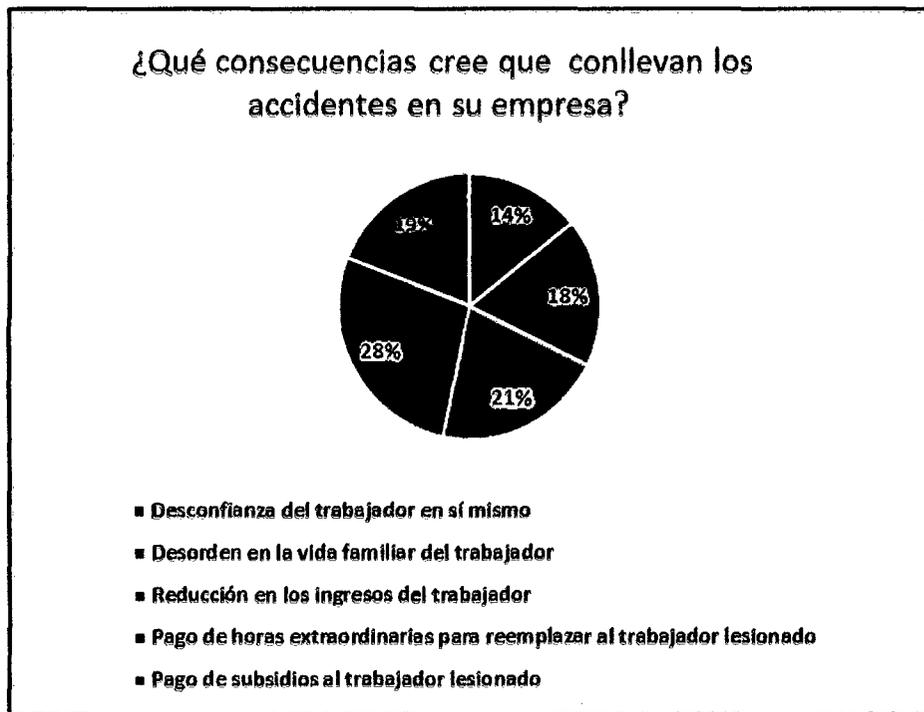
**Cuadro N° 31**

**¿Qué consecuencias cree que conllevan los accidentes en su empresa?**

Respuestas	Frecuencia	%
Desconfianza del trabajador en sí mismo	15	14%
Desorden en la vida familiar del trabajador	19	18%
Reducción en los ingresos del trabajador	22	21%
Pago de horas extraordinarias para reemplazar al trabajador lesionado	29	28%
Pago de subsidios al trabajador lesionado	20	19%
<b>TOTAL</b>	<b>105</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta aplicada y entrevista directa a los administradores de las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca -2013.

**Gráfico N° 31**



FUENTE: En base al cuadro N° 31.

El 28% (29) de las consecuencias que conllevan los accidentes en las empresas de intermediación laboral son el pago de horas extraordinarias para reemplazar al trabajador lesionado, el 21% (22) de las consecuencias que conllevan los accidentes en las empresas de intermediación laboral es la reducción en los

ingresos del trabajador pues el accidente puede ocasionar que el trabajador pierda el trabajo o sufra alguna lesión física que no le permitiría laborar por un tiempo, el 19% (20) de las consecuencias que conllevan los accidentes en la empresas de intermediación laboral es el pago de subsidios al trabajador lesionado el cual puede afectar en gran medida a la liquidez de la empresa, el 18% (19) de las consecuencias que conllevan los accidentes en la empresas de intermediación laboral el desorden en la vida familiar del trabajador, el 14% (15) de las consecuencias que conllevan los accidentes en la empresas de intermediación laboral es la desconfianza del trabajador en sí mismo pues el trabajador al retornar a sus labores después del accidente tiene cierto temor de volver a sufrir un accidente al momento de operar algún equipo o al momento de realizar sus labores.

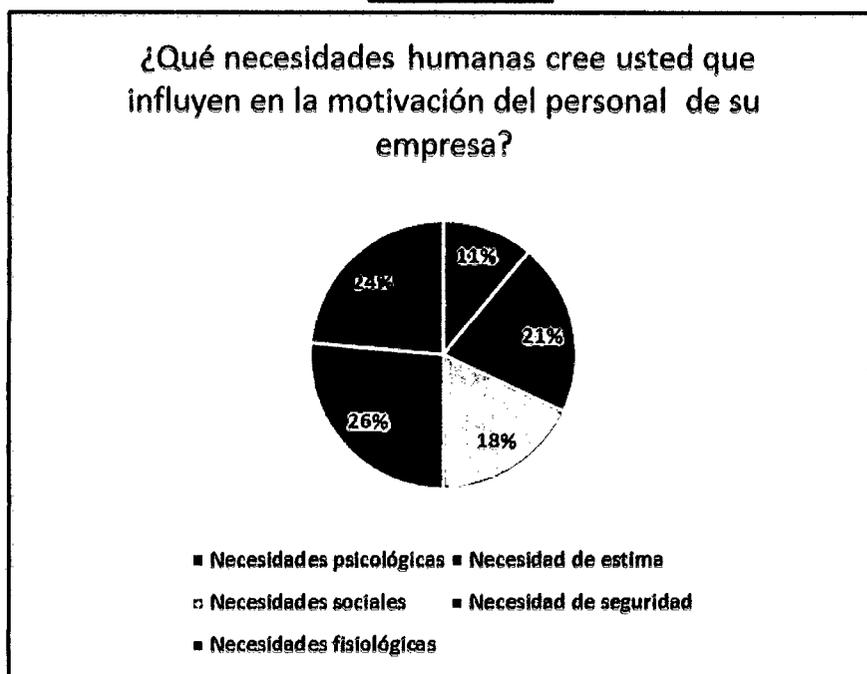
**Cuadro N° 32**

**¿Qué necesidades humanas cree usted que influyen en la motivación del personal de su empresa?**

Respuestas	Frecuencia	%
Necesidades psicológicas	8	11%
Necesidad de estima	15	21%
Necesidades sociales	13	18%
Necesidad de seguridad	19	26%
Necesidades fisiológicas	17	24%
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta aplicada y entrevista directa a los administradores de las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca -2013.

**Gráfico N° 32**



FUENTE: En base al cuadro N° 32.

El 26% (19) de las necesidades humanas que influyen en la motivación del personal de las empresas de intermediación laboral son las necesidades de seguridad como la protección contra el desempleo y el peligro, el 24% (17) de las necesidades humanas que influyen en la motivación del personal de las empresas de intermediación laboral son necesidades fisiológicas como el

alimento, abrigo, descanso y la salud, el 21% (15) de las necesidades humanas que influyen en la motivación del personal de las empresas de intermediación laboral son necesidades de estima como la confianza en sí mismo, sentirse valorado, el estatus y el respeto por parte de los compañeros, el 18% (13) de las necesidades humanas que influyen en la motivación del personal de las empresas de intermediación laboral son necesidades sociales como el ser aceptado por los compañeros, tener amistades, dar y recibir estima, el 11% (8) de las necesidades humanas que influyen en la motivación del personal de las empresas de intermediación laboral son necesidades psicológicas como lograr los ideales o metas propuestas para conseguir la satisfacción personal.

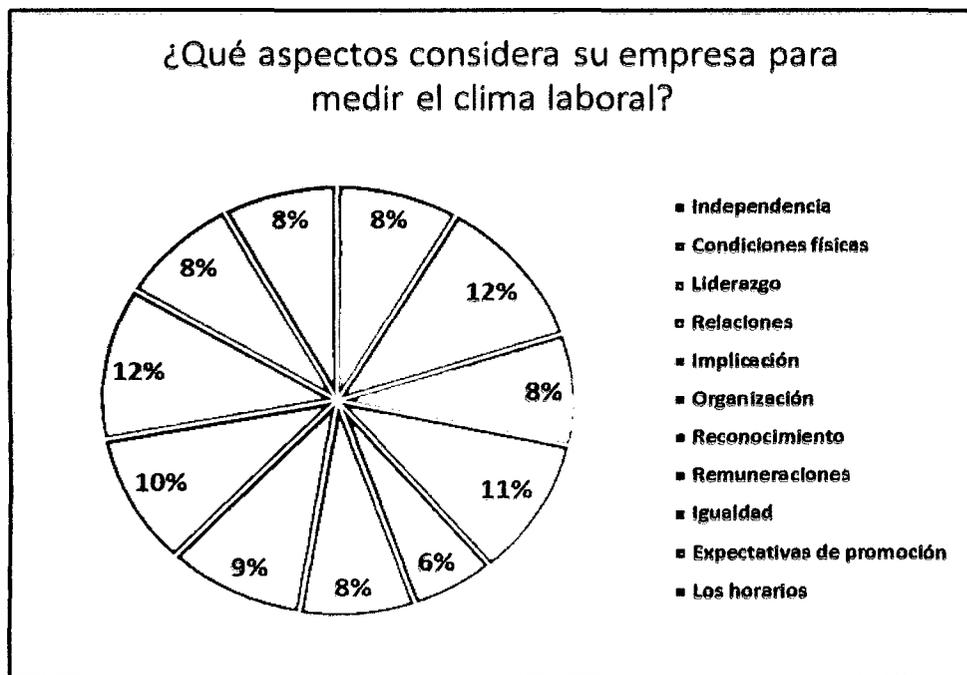
**Cuadro N° 33**

**¿Qué aspectos considera su empresa para medir el clima laboral?**

Respuestas	Frecuencia	%
Independencia	16	8%
Condiciones físicas	22	12%
Liderazgo	16	8%
Relaciones	20	11%
Implicación	11	6%
Organización	16	8%
Reconocimiento	18	9%
Remuneraciones	19	10%
Igualdad	22	12%
Expectativas de promoción	16	8%
Los horarios	16	8%
<b>TOTAL</b>	<b>192</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta aplicada y entrevista directa a los administradores de las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca -2013.

**Gráfico N° 33**



FUENTE: En base al cuadro N° 33.

El 12% (22) de los aspectos que se consideran para medir el clima laboral las empresas de intermediación laboral son igualada y condiciones físicas, el 11% (20) de los aspectos que se consideran para medir el clima laboral las empresas de intermediación laboral son las relaciones que existen entre los trabajadores, el 10% (19) de los aspectos que se consideran para medir el clima laboral las empresas de intermediación laboral son las remuneraciones que perciben los trabajadores, el 9% (18) de los aspectos que se consideran para medir el clima laboral las empresas de intermediación laboral son los reconocimientos que hacen las empresas a sus trabajadores por alguna buena o sobresaliente acción en su trabajo, el 8% (16) de los aspectos que se consideran para medir el clima laboral las empresas de intermediación laboral son independencia, liderazgo, organización que muestren los trabajadores a momento de realizar su trabajo y las expectativas de promoción y los horarios que tengan los trabajadores dentro de las empresas, el 6% (11) de los aspectos que se consideran para medir el clima laboral las empresas de intermediación laboral es la implicación que es la entrega o compromiso que muestran los trabajadores al realizar sus labores.

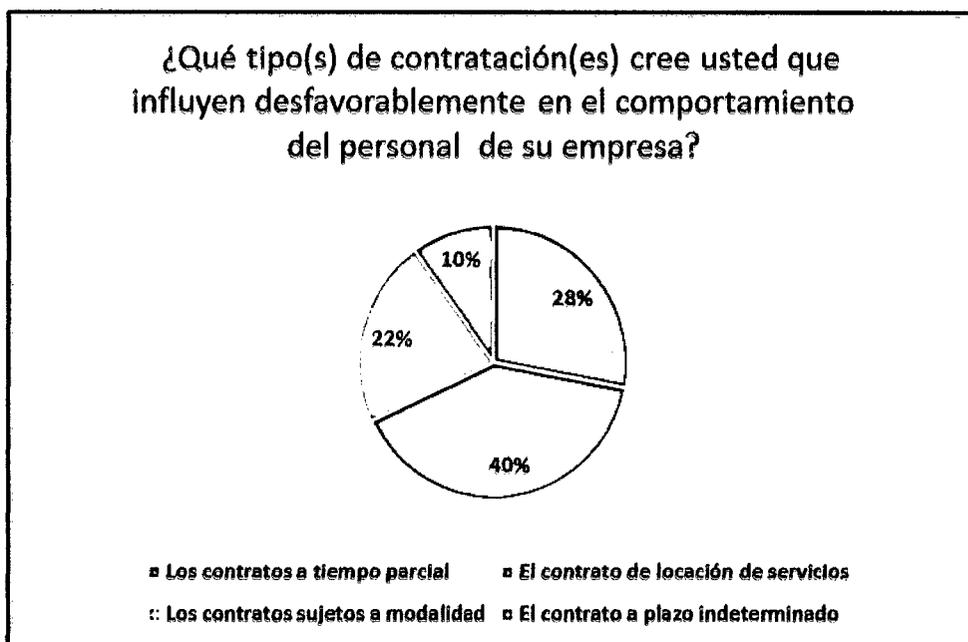
**Cuadro N° 34**

**¿Qué tipo(s) de contratación(es) cree usted que influyen desfavorablemente en el comportamiento del personal de su empresa?**

Respuestas	Frecuencia	%
Los contratos a tiempo parcial	14	28%
El contrato de locación de servicios	20	40%
Los contratos sujetos a modalidad	11	22%
El contrato a plazo indeterminado	5	10%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta aplicada y entrevista directa a los administradores de las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca -2013.

**Gráfico N° 34**



FUENTE: En base al cuadro N° 34.

El 40% (20) de los tipos de contrataciones que influyen desfavorablemente en el comportamiento de los trabajadores es el contrato de locación de servicios pues el personal contratado bajo esta modalidad toma un comportamiento de bajo compromiso o no realiza sus labores con la dedicación que este requiere debido a que este trabajador está pensando buscar un mejor trabajo donde encuentre estabilidad laboral y mejor remuneración. El 28% (14) de los tipos de contrataciones que influyen desfavorablemente en el comportamiento de los

trabajadores son los contratos a tiempo parcial pues el personal contratado bajo esta modalidad mayormente no culmina sus tareas en el horario de trabajo asignado y las horas extras empleadas para culminar dichas labores no son reconocidas ni pagadas además los trabajadores contratados a tiempo parcial no tiene derecho a compensación por tiempo de servicios y al descanso vacacional con lo que los trabajadores muestran una falta de compromiso para realizar sus labores pues asumen que tienen diferente trato en comparación con otros trabajadores de la empresa que fueron contratados a plazo indeterminado.

El 22% (11) de los tipos de contrataciones que influyen desfavorablemente en el comportamiento de los trabajadores son los contratos sujetos a modalidad pues el personal contratado bajo esta modalidad ve afectada su estabilidad laboral y su prioridad radica en encontrar un trabajo donde tenga estabilidad laboral ya sea en la misma u otra empresa pues esto conlleva a que el trabajador no este concentrado en realizar bien su trabajo. El 10% (5) de los tipos de contrataciones que influyen desfavorablemente en el comportamiento de los trabajadores son los contratos a plazo indeterminado pues un porcentaje de personal contratado bajo esta modalidad se siente seguro y dueño del puesto de trabajo lo que origina una disminución de su rendimiento laboral y compromiso hacia la empresa.

## CONCLUSIONES

El presente estudio de acuerdo con los objetivos llego a las siguientes conclusiones:

1. Algunas empresas de intermediación laboral de la ciudad Cajamarca no realizan la planificación de recursos humanos, en su mayoría se realizan con el objetivo de contar con el número de personal necesario y con el personal idóneo para brindar sus servicios a sus clientes.
2. En algunas empresas de intermediación laboral de la ciudad Cajamarca se realiza el empleo de personal pero no siempre se cumplen con la etapa de selección de personal pues en la mayoría de casos las empresas no disponen con el tiempo necesario para seguir estos procedimientos y los puestos a ocupar no requieren que el personal a contratar cuente con habilidades y conocimientos específicos.
3. Las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca utiliza diferentes modalidades para contratar a su personal considerando los costos laborales que en estos se incurren con el fin de disminuir los costos laborales de las empresas y brindar sus servicios a un costo competitivo, pero no observan la influencia negativa de algunas modalidades de contratación en la conducta del personal.
4. Algunas empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca no realizan capacitación a su personal y las empresas que si capacitan a su personal no lo realizan en todo su personal, en su mayoría brindan capacitaciones a sus trabajadores administrativos o a personal que no es destacado para prestar directamente los servicios.
5. En las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca la mayor parte de las remuneraciones de sus empleados están en función a las utilidades e ingresos que obtengan las empresas por el servicio que prestan, adicionalmente se consideran las normas laborales del estado y que exista una igualdad en las remuneraciones de los empleados.
6. Los seguros con los que cuentan la mayoría de las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca son el seguro de vida y de salud. En algunas empresas no cuentan con el seguro por incapacidad o seguro complementario de trabajo de riesgo.
7. Casi una tercera parte del número de empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca no realiza una evaluación de desempeño laboral a sus trabajadores y las empresas que realizan la evaluación de desempeño laboral no lo realizan a la totalidad de sus trabajadores.

8. Los accidentes que se dan en las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca en mayor porcentaje se deben a acciones subestándares como no respetar los procedimientos de trabajo, operar equipos sin autorización o encontrarse bajo influencia de alcohol, no utilizar los equipos de protección personal, y en menor porcentaje se deben a condiciones subestándares como pisos resbaladizos y/o con manchas de aceite, equipos defectuosos y condiciones eléctricas en mal estado.
  
9. El comportamiento de los trabajadores de las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca se ven afectadas por la falta de administración de factores que influyen en la motivación, el clima laboral y la mala utilización de modalidad de contratación de personal.

### SUGERENCIAS

1. El área de recursos humanos de las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca deben realizar una planificación de recursos humanos considerando una proyección anual de las variaciones en la utilización de los servicios que brindan, variaciones en los ingresos que obtienen por la prestación de servicios, variación en el número de clientes que utilizan sus servicios, variaciones en las necesidades y requisitos de los servicios que clientes soliciten a las empresas de intermediación laboral, a efectos de obtener alguna ventaja competitiva en el precio y la calidad de los servicios que se ofrecen a los clientes (Conclusión 1).
  
2. Se sugiere al área de recursos humanos de las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca que realice el reclutamiento de personal utilizando todos los medios y canales posibles, desarrollar una rigurosa evaluación, selección y contratación de personal, brindarle al personal recién incorporado la inducción en el puesto de trabajo tanto por el compañero de trabajo y su jefe inmediato, esto con el fin de contratar al personal idóneo para cubrir un puesto vacante dentro de las empresas (Conclusión 2).
  
3. Así mismo se sugiere que el área de recursos humanos de las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca programen capacitaciones a todo su personal preferentemente al personal destacado para prestar los servicios para que adquiera habilidades necesarias para realizar con mayor facilidad sus labores, evaluar el rendimiento laboral de sus trabajadores de manera permanente, administrar y hacer seguimiento a los factores que influyen en la motivación de su personal, en el clima laboral de sus empresas y utilizar las diferentes modalidades de contratación a fin de influenciar de manera positiva en la conducta de los trabajadores en el desempeño de sus labores y así obtener el máximo de su rendimiento laboral (Conclusiones 3, 4, 7 y 9).
  
4. También se sugiere que el área de recursos humanos de las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca que determine la remuneración de su personal considerando principalmente las labores que este realiza, el nivel de productividad, la capacidad de pago de la empresa, el costo de vida en Cajamarca, que la remuneración este a nivel de mercado y dentro del marco legal de las normas laborales del estado (Conclusión 5).

5. Se sugiere al área de recursos humanos de las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca a adquirir seguros por incapacidad y seguro complementario de riesgo para sus empleados puesto que la mayoría del personal destacado al momento de cumplir con sus labores se ve expuestos a muchos riesgos y peligros que atentan contra su integridad física (Conclusión 6).
  
6. Se sugiere al área de recursos humanos de las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca establecer políticas y procedimientos para la realización de las labores de su personal, así mismo establecer sanciones, mejorar las condiciones de ambientes donde el personal destacado presta los servicios a fin de controlar y disminuir el número de accidentes(Conclusión 8).

**BIBLIOGRAFIA**

- CARRILLO CARRANZA Liliana. Tesis: “Desempeño laboral: factores socioeconómicos que influyen en la calidad de atención, departamento de Emergencia – Hospital Regional Cajamarca. 2007”.
- CHIAVENATO, Idalberto. “ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. El capital humano de las organizaciones”. México D.F. McGraw – Hill/Interamericana editores, S.A. de C.V. (8º Edición), 2007. 487 Págs.
- DESSLER, Gary y VARELA JUÁREZ, Ricardo. “ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Enfoque latinoamericano”. México. Editorial Pearson Educación, S.A. de C.V., 2011, 515 Págs.
- D.S. 003-2002-TR, dado el 26.04.2002
- IBÁÑEZ MACHICAO, Mario. “GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS”. Lima-Perú. Editorial San Marcos E.I.R.L. (1º Edición), 2011. 319 Págs.
- Ley N° 27626, Ley Que Regula la Actividad de las Empresas Especiales de Servicios y de las Cooperativas de Trabajadores, dado el 08.01.2002.
- TAFUR PORTILLA, Raúl. “LA TESIS UNIVERSITARIA”. Lima-Perú. Editorial Mantaro, 2012. 429 Págs.
- CAMPOS TORRES, Sara y QUISPE CHAVEZ, José. REVISTA CONTADORES & EMPRESAS: Inicio y término de la relación laboral. Primera edición. Setiembre 2012. 270 Págs.

### PAGINAS WEB CONSULTADAS

- <http://bvs.sld.cu/revistas/infd/n809/infd2209.htm>
- <http://www.saracho.cl/blog/2010/01/que-es-una-competencia/>
- <http://www.buenastareas.com/ensayos/Desempe%C3%B1o-Laboral/1986568.html>
- <http://www.monografias.com/trabajos15/objetivos-organizacionales/objetivos-organizacionales.shtml>
- <http://www.lared.com.co/kitdeherramientas/CasosLaborales/definicionContratoTrabajo.asp>
- <http://conceptodefinicion.de/eficiencia/>
- <http://www.buenastareas.com/ensayos/Desempe%C3%B1o-Laboral/1986568.html>
- <http://www.monografias.com/trabajos65/seguridad-higiene-trabajo/seguridad-higiene-trabajo2.shtml>
- <http://www.definicionabc.com/general/habilidad.php>
- <http://www.sni.org.pe/servicios/legal/reportelegal/content/view/2293/>
- <http://www.g4s.com.pe/quienes-somos/historia>
- [http://securitasaldia.com.pe/?page\\_id=37](http://securitasaldia.com.pe/?page_id=37)
- <http://www.manpower.com.pe/webmp/nuestra-historia.html>
- <http://www.silsa.com.pe/index.php?pag=1>
- [http://www.zeus.com.pe/la\\_empresa.html](http://www.zeus.com.pe/la_empresa.html)
- <http://www.pisera.com/about.html>
- <http://www.sisman.utm.edu.ec/libros/FACULTAD%20DE%20CIENCIAS%20HUMANAS%20Y%20SOCIALES/CARRERA%20DE%20BIBLIOTECOLOG%20Y%20CIENCIAS%20DE%20LA%20INFORMACION%20Y%20COMUNICACION/07/Administracion%20de%20Recursos%20Humanos/Capitulo2.pdf>
- [http://www.oei.es/etp/competencias\\_laborales\\_base\\_mejora\\_empleabilidad\\_personas.pdf](http://www.oei.es/etp/competencias_laborales_base_mejora_empleabilidad_personas.pdf)
- [http://mp.peru-v.com/desempeno/ed\\_principal.htm](http://mp.peru-v.com/desempeno/ed_principal.htm)
- [http://www.ehowenespanol.com/definicion-desempeno-laboral-info\\_149860/](http://www.ehowenespanol.com/definicion-desempeno-laboral-info_149860/)
- <http://www.infocapitalhumano.pe/alerta-legal.php?id=56&t=la-intermediacion-laboral-regulacion-y-futuros-cambios>
- <http://nolycarrillo.jimdo.com/unidad-1/objetivos-y-funciones-de-la-capacitacion/>
- [http://www.ucapanama.org/ovasrrhh/administracion\\_recurso\\_humano.pdf](http://www.ucapanama.org/ovasrrhh/administracion_recurso_humano.pdf)
- <http://www.seminarium.com.pe/noticias/evaluacion-del-desempeno-laboral-su-importancia-en-las-empresas/>
- <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/evaluacion-del-desempeno-laboral/>
- <http://motivacionlaboral.galeon.com/motivacion.htm>
- <http://motivacionlaboral.galeon.com/teorias.htm>
- <http://motivacionlaboral.galeon.com/reglasoro.htm>

# ANEXOS

"Gestión de Recursos Humanos y su Incidencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de las Empresas de Intermediación Laboral de la Ciudad de Cajamarca"

**ANEXO N°01: MATRIZ DE CONSISTENCIA**

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES
<p><b>PROBLEMA GENERAL:</b></p> <p>¿Cómo incide la gestión de recursos humanos en el desempeño laboral de los trabajadores de las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca y qué estrategia de mejora se puede plantear?</p> <p><b>PROBLEMAS ESPECIFICOS:</b></p> <p><b>P1.</b> ¿Cómo incide la gestión de recursos humanos en las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca?</p> <p><b>P2.</b> ¿Qué factores pueden incidir o condicionar el nivel de desempeño laboral de los trabajadores en las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca?</p> <p><b>P3.</b> ¿Qué estrategia de mejora se puede diseñar para mejorar el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL:</b></p> <p>Determinar cómo incide la gestión de recursos humanos en el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECIFICOS:</b></p> <p><b>O1.</b> Analizar y evaluar como la gestión de recursos humanos incide en el nivel de desempeño de los trabajadores de las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca.</p> <p><b>O2.</b> Determinar y analizar los factores que afectan o inciden en el nivel de desempeño laboral de los trabajadores en las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca.</p> <p><b>O3.</b> Diseñar una estrategia de mejora para el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca.</p>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL:</b></p> <p>La gestión de recursos humanos incide favorablemente en el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca.</p> <p><b>HIPÓTESIS ESPECIFICAS:</b></p> <p><b>H1.</b> La gestión de recursos humanos incidirá favorablemente en el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca, aplicando los indicadores señalados: planeación de la demanda de recursos humanos, empleo, capacitación y desarrollo, administración de remuneraciones, prestaciones y servicios de personal.</p> <p><b>H2.</b> La administración de los indicadores: capacitación y habilidades del trabajador, el nivel de rendimiento laboral, la higiene y seguridad en el trabajo, y factores internos y externos a las empresas como la motivación, el clima laboral y las políticas laborales del estado, inciden favorablemente en el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de las empresas de intermediación laboral de la ciudad de Cajamarca.</p> <p><b>H3.</b> Aplicando la siguiente estrategia se mejorará el nivel de desempeño laboral: mediante la realización de una proyección anual del incremento de personal en función a la demanda de los clientes, el reclutamiento de personal utilizando todos los medios y canales posibles, desarrollar una rigurosa evaluación, selección y contratación de personal, brindarle al personal recién incorporado la inducción en el puesto de trabajo tanto por el compañero de trabajo y su jefe inmediato, dar una capacitación al personal para que adquiera habilidades necesarias para realizar con mayor facilidad sus labores, determinar la remuneración del personal teniendo en cuenta las tareas que realiza y que la remuneración este de acuerdo al mercado.</p>	<p><b>Variable independiente X:</b></p> <p>La gestión de los recursos humanos</p> <p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación de la demanda de los recursos humanos</li> <li>• Empleo</li> <li>• Capacitación y desarrollo</li> <li>• Administración de remuneraciones</li> <li>• Prestaciones y servicios de personal</li> </ul> <p><b>Variable dependiente Y:</b></p> <p>El desempeño laboral</p> <p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de rendimiento laboral</li> <li>• Capacitación y habilidades del trabajador</li> <li>• Higiene y seguridad en el trabajo</li> </ul> <p><b>Variable interviniente Z:</b></p> <p>Factores internos y externos de las empresas</p> <p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación</li> <li>• Clima laboral</li> <li>• Políticas laborales del Estado</li> </ul>

**ENCUESTA REFERENTE A LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES**

**Instrucciones:** Contestar con cuidado el siguiente cuestionario.

**I. PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

1. ¿Realiza su empresa planificación de recursos humanos?

SI	
NO	

2. ¿Qué objetivos persigue la planificación de recursos humanos dentro de su empresa?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ¿Qué periodos de previsión abarca su planificación de recursos humanos?

Corto plazo	
Mediano plazo	
Largo plazo	

4. ¿Cuáles son las causas que afectan la demanda futura de su personal?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## II. EMPLEO

5. ¿Qué clase de reclutamiento utiliza?

Reclutamiento interno	
Reclutamiento externo	
Ambos	

6. ¿Qué fuentes internas requiere para localizar a los candidatos?

Promoción de personal	
Reclutamiento a través del propio personal	

7. ¿Qué técnicas de reclutamiento externo utiliza?

Archivo de candidatos	
Centros promotores de empleo	
Anuncios en internet, periódicos y revistas	

8. ¿Realiza algún tipo de pruebas de selección de personal?

SI	
NO	

9. ¿Qué tipos de pruebas emplea?

Prueba de habilidades cognitivas	
Pruebas de habilidades motoras y físicas	
Medición de la personalidad	
Inventario de intereses	
Pruebas de desempeño	
Entrevistas	

10. ¿Realiza contratos a todos los trabajadores de su empresa?

SI	
NO	

11. ¿Qué tipo de contrato realiza la empresa de acuerdo a la duración de este?

A tiempo indeterminado	
A tiempo determinado	
Ambos	

12. ¿Qué medidas utiliza su empresa para la provisión de personal?

Los contratos a tiempo parcial	
El contrato de locación de servicios	
Los contratos sujetos a modalidad	
El contrato a plazo indeterminado	

13. ¿Cómo realiza el ingreso del trabajador en el puesto que va a ocupar (en el proceso de inducción)?

Hay socialización entre los trabajadores	
Realizan programas de orientación	
Existe seguimiento a la orientación	

### III. CAPACITACIÓN

14. ¿La empresa brinda capacitación a su personal?

SI	
NO	

15. ¿Qué objetivos persigue la capacitación de recursos humanos dentro de la empresa?

Incrementar la productividad	
Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo	
Facilitar la supervisión del personal	
Proporcionar a la empresa recursos humanos altamente calificados	
Desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la empresa	
Lograr que se perfeccionen los ejecutivos y empleados en el desempeño de sus puestos	

Mantener a los ejecutivos y empleados permanentemente actualizados frente a los cambios científicos y tecnológicos	
Lograr cambios en el comportamiento del empleado	

16. ¿Qué método utiliza para capacitar a su personal?

Capacitación en el puesto	
Capacitación por instrucción del puesto	
Conferencias	
Técnicas audiovisuales	
Teleconferencias	
Aprendizaje programado	
Capacitación vestibular por simulacros	
Retroalimentación	

#### IV. ADMINISTRACIÓN DE REMUNERACIONES

17. ¿En función a qué, están sujetas las remuneraciones del personal?

En función a las utilidades	
En función del tiempo	
En función al nivel de actividad	

18. ¿Qué factores toma en consideración para fijar una remuneración?

La valorización del puesto	
La capacidad de pago	
El costo de vida	
La productividad	
La oferta y la demanda de mano de obra	
El sindicato	
El estado	
Equidad en la remuneración	

19. ¿Qué políticas internas de sueldos y salarios adopta?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

20. ¿Qué tipo de incentivos brinda la empresa a su personal?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**V. PRESTACIONES Y SERVICIOS DE PERSONAL**

21. ¿Con qué tipo de seguros cuenta el personal de su empresa?

Seguros de vida	
Seguros de salud	
Seguros por incapacidad	
Seguros complementario de trabajo de riesgo	

22. ¿Su empresa brinda alguna(s) de la(s) siguiente(s) prestación fuera del horario de trabajo?

Días de enfermedad y compensación por salud.	
Actividades deportivas.	
Días de fiesta y vacaciones.	
Ausencias autorizadas.	

23. ¿Su empresa brinda alguno de los siguientes servicios a sus empleados?

Ayuda educativa	
Servicios financieros	
Servicios sociales	

## VI. NIVEL DE RENDIMIENTO LABORAL

24. ¿Su empresa realiza evaluación de desempeño laboral?

SI	
NO	

25. ¿Con que frecuencia realiza la evaluación de desempeño dentro de su empresa?

Mensualmente	
Trimestralmente	
Semestralmente	
Anualmente	

26. ¿Qué métodos utiliza para la evaluación del desempeño?

Método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas	
Método de elección forzosa	
Método de evaluación de desempeño mediante investigación de campo	
Método de evaluación de desempeño mediante incidentes críticos	
Método de comparación de pares	
Método de frases descriptivas	

27. ¿Qué factores observa en la evaluación del desempeño de su personal?

Asistencia y puntualidad	
Responsabilidad	
Capacidad de organizarse y utilizar productivamente el tiempo	
Estabilidad emocional	

Cooperación	
Esfuerzo físico	
Logro de metas o programas del área	
Relación con los compañeros	
Motivación	
Calidad de trabajo y/o servicio	
Cantidad de trabajo y/o servicio	

## VII. CAPACITACIÓN Y HABILIDADES DEL TRABAJADOR

28. ¿Qué habilidades y/o competencias evalúa a su personal?

Iniciativa	
Creatividad	
Adaptabilidad	
Manejo de conflictos	
Potencialidad – Capacidad de aprendizaje	
Coordinación y liderazgo	
Capacidad para manejar múltiples tareas	
Respuesta bajo presión	
Trabajo en equipo	
Uso racional de recursos	

## VIII. HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO

29. Para reducir la proporción de accidentes y enfermedades en el personal de su empresa, ¿cuál de los siguientes elementos considera para implementar la política de seguridad?

Diseñar el entorno del trabajo	
La ergonomía	
Los comités de seguridad	
Modificación de conducta	

30. ¿Cuáles cree que son las causas que genera más accidentes en su empresa?

No respetar procedimientos de trabajo.	
Trabajar sin autorización o no estar autorizado.	
No usar los equipos de protección personal.	
Hacer bromas.	
Operar equipos sin autorización.	
Uso de equipo defectuoso.	
Operar equipos bajo la influencia de alcohol y/o otras drogas.	
Pisos resbaladizos y/o con manchas de aceite.	
Caminos y señalizaciones en mal estado.	
Iluminación y ventilación inadecuada.	
Desorden y aseo deficiente.	
Conexiones eléctricas en mal estado.	
Engranajes y poleas en movimiento sin protección.	
Equipos de levante en mal estado.	

31. ¿Qué consecuencias cree que conllevan los accidentes en su empresa?

Desconfianza del trabajador en sí mismo	
Desorden en la vida familiar del trabajador	
Reducción en los ingresos del trabajador	
Pago de horas extraordinarias para reemplazar al trabajador lesionado	
Pago de subsidios al trabajador lesionado	

### IX. INTERVENCION DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS

32. ¿Qué necesidades humanas cree usted que influyen en la motivación del personal de su empresa?

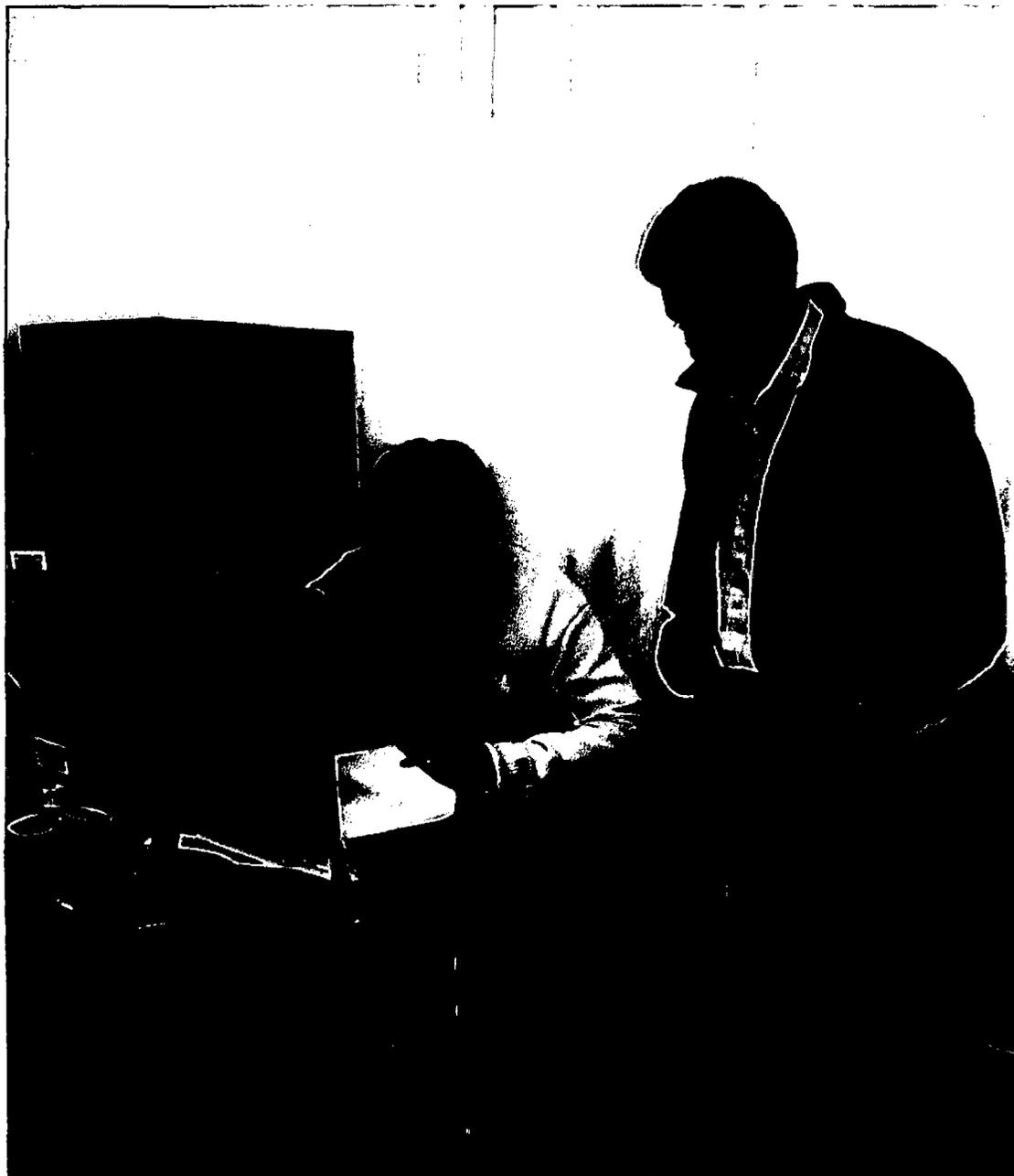
Necesidades psicológicas	
Necesidad de estima	
Necesidades sociales	
Necesidad de seguridad	
Necesidades fisiológicas	

33. ¿Qué aspectos considera su empresa para medir el clima laboral?

Independencia	
Condiciones físicas	
Liderazgo	
Relaciones	
Implicación	
Organización	
Reconocimiento	
Remuneraciones	
Igualdad	
Expectativas de promoción	
Los horarios	

34. ¿Qué tipo(s) de contratación(es) cree usted que influyen desfavorablemente en el comportamiento del personal de su empresa?

Los contratos a tiempo parcial	
El contrato de locación de servicios	
Los contratos sujetos a modalidad	
El contrato a plazo indeterminado	



En esta foto se está encuestando al encargado de área de recursos humanos de la empresa SELALIMA.

ANEXO N° 04



En esta foto se está encuestando a la encargada del área de recursos humanos de la empresa G4S.

ANEXO N° 05



En esta foto se está encuestando al encargado del área de recursos humanos de la empresa LP SERVICIO TEMPORAL.

**ANEXO N° 06**



En esta foto se está encuestando al administrador de la empresa LIMPSA.