

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS CONTABLES**  
**Y ADMINISTRATIVAS**  
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

**LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA SAN**  
**MARTIN CONTRATISTAS, 2024. CASO: PROYECTO CANTERA**  
**TEMBLADERA**

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACIÓN

Presentado por:

Bachiller. LUIS EDUARDO CERQUIN PEREZ

Asesor:

Dr. ALEJANDRO VÁSQUEZ RUIZ



CAJAMARCA - PERÚ

2025

## CONSTANCIA DE INFORME DE ORIGINALIDAD

1. Investigador:  
LUIS EDUARDO CERQUIN PEREZ  
DNI: 45944455  
Escuela Profesional - Facultad:  
Escuela Profesional de Administración - Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas.
2. Asesor:  
Dr Alejandro Vásquez Ruiz  
Departamento Académico:  
Ciencias Contables y Administrativas
3. Grado académico o título profesional para el estudiante  
 Bachiller     Título profesional     Segunda especialidad  
 Maestro     Doctor
4. Tipo de Investigación:  
 Tesis     Trabajo de investigación     Trabajo de suficiencia profesional  
 Trabajo académico
5. Título de Trabajo de Investigación:  
LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA SAN MARTIN CONTRATISTAS, 2024.  
CASO: PROYECTO CANTERA TEMBLADERA
6. Fecha de evaluación: 05/02/2025
- 7 Software antiplagio:  TURNITIN     URKUND (ORIGINAL) (\*)
8. Porcentaje de Informe de Similitud: 7%
9. Código Documento: oid:::3117:426820919
10. Resultado de la Evaluación de Similitud:  
 APROBADO     PARA LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES     DESAPROBADO

Fecha Emisión: 07/02/2025

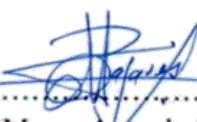
<i>Firma y/o Sello Emisor Constancia</i>	
 _____ <b>Dr. Alejandro Vásquez Ruiz</b> DNI: 17824300	 _____ <b>Dr. Juan José Julio Vera Abanto</b> Director de la Unidad de Investigación F-CECA

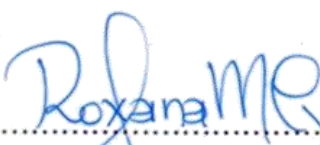
**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, CONTABLES Y**  
**ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

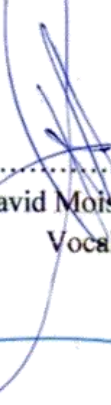
**ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS**

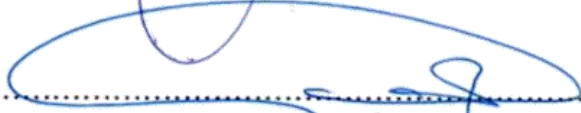
El asesor y los miembros del Jurado Evaluador designados según Resolución de Consejo de Facultad N° 435-2024-F-CECA-UNC, aprueban la tesis desarrollada por el Bachiller **LUIS EDUARDO CERQUIN PEREZ**, denominada: **LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA SAN MARTIN CONTRATISTAS, 2024. CASO: PROYECTO CANTERA TEMBLADERA.**

Fecha de sustentación: 04/02/2025

  
.....  
Dr. Lic. Adm. Marco Antonio Pajares Arana  
Presidente

  
.....  
Mtra. Lic. Adm. Roxana Elizabeth Mestanza Cacho  
Secretario

  
.....  
Dr. Lic. Adm. David Moisés Zavaleta Chimbor  
Vocal

  
.....  
Dr. Lic. Adm. Alejandro Vásquez Ruiz  
Asesor

## **DEDICATORIA**

A Dios darme la fortaleza espiritual para lograr mis objetivos e iluminar mi camino.

A mis padres, por su sacrificio y sabios consejos para seguir adelante.

A todas las personas que, con sus orientaciones, así como apoyo, contribuyeron al éxito de este trabajo y, por ende, a mi crecimiento personal, así como profesional.

**Luis Eduardo Cerquin Perez**

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Nacional de Cajamarca, por brindarme la oportunidad de estudiar una Carrera en la Escuela Académico Profesional de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas Contables y Administrativas.

A mi asesor el Dr. Alejandro Vásquez Ruiz; por guía permanente para concluir con éxito mi trabajo de investigación.

A los docentes de la E.A.P. Administración por compartir sus sabias enseñanzas y experiencias.

**Luis Eduardo Cerquin Pérez**

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE GENERAL	vi
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	x
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	13
1.1. Descripción de la realidad problemática	13
1.2. Formulación del problema	14
1.2.1. Pregunta principal	14
1.2.2. Preguntas específicas	14
1.3. Objetivo general	15
1.4. Objetivos específicos	15
1.5. Justificación e importancia	16
1.5.1. Justificación teórica	16
1.5.2. Justificación práctica	16
1.5.3. Justificación académica	16
1.6. Limitaciones de la investigación	17
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	18

2.1. Antecedentes	18
2.1.1. Antecedentes Internacionales	18
2.1.2. Antecedentes Nacionales	22
2.1.3. Antecedentes Locales	24
2.2. Bases teóricas	26
2.3. Gestión de Recursos Humanos	26
2.4. Empresa San Martín Contratistas	31
2.5. Definición de términos básicos	34
<b>CAPÍTULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES</b>	<b>35</b>
3.1. Hipótesis general	35
3.2. Hipótesis específicas	35
3.3. Variables	35
3.4. Operacionalización de las variables	35
<b>CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA</b>	<b>37</b>
4.1. Tipo y nivel de la investigación	37
4.2. Diseño de investigación	37
4.3. Población	38
4.4. Muestra	38
4.5. Unidad de análisis	38
4.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	39
4.7. Técnicas para el procesamiento y análisis de información	39
<b>CAPÍTULO V: RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b>	<b>41</b>
5.1. Análisis, interpretación, diagnóstico y discusión de resultados	41

5.1.1. Análisis, interpretación de resultados	41
5.1.2. Diagnostico	48
5.1.3. Discusión de resultados	56
5.2. Contrastación de hipótesis	59
CONCLUSIONES	60
RECOMENDACIONES	63
REFERENCIAS	65
APÉNDICES	67
Apéndice A. Matriz de consistencia metodológica	68
Apéndice B. Cuestionario sobre gestión de recursos humanos	69
ANEXOS	71
Anexo 01: validación de expertos	72



**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1	Operacionalización de las variables	37
Tabla 2	Escala de valoración del estrés laboral	40
Tabla 3	Fiabilidad del instrumento gestión recursos humanos	41
Tabla 4	Gestión de recursos humanos en general	42
Tabla 5	Reclutamiento	43
Tabla 6	Selección	44
Tabla 7	Contratación	45
Tabla 8	Inducción	46
Tabla 9	Retribución	47

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Gestión de recursos humanos en general	42
Figura 2	Reclutamiento	43
Figura 3	Selección	44
Figura 4	Contratación	45
Figura 5	Inducción	46
Figura 6	Retribución	47

## RESUMEN

La investigación buscó analizar el desarrollo de la gestión de recursos humanos en la empresa San Martín Contratistas, 2024. Caso: Proyecto Cantera Tembladera encontrando que: la gestión de recursos humanos es calificada por los colaboradores en promedio como “regular” en un 63.1% y por un 10.0% como “mala”, lo cual en general denota que esta actividad no se está llevando a cabo de manera técnica y profesional a pesar de tratarse de una gran empresa. La investigación es de tipo aplicada, de nivel descriptivo, de diseño no transversal y no experimental, empleo el instrumento del cuestionario y la técnica de la encuesta que se aplicó a una muestra de 65 colaboradores de la empresa. Dentro de los principales resultados se tiene: el reclutamiento de la gestión de recursos humanos es calificada por los colaboradores en promedio como “regular” en un 49.2% y por un 7.7.% como “mala”, la selección de la gestión de recursos humanos es calificada por los colaboradores en promedio como “regular” en un 60.0% y por un 15.4.% como “mala”, la contratación de la gestión de recursos humanos es calificada por los colaboradores en promedio como “regular” en un 64.6% y por un 18.5% como “mala”, la inducción de la gestión de recursos humanos es calificada por los colaboradores en promedio como “regular” en un 63.1% y por un 13.8.% como “mala” y la retribución en la empresa San Martín Contratistas, 2024. Caso: Proyecto Cantera Tembladera.

*Palabras clave:* gestión de recursos humanos, reclutamiento, selección, contratación, inducción y retribución.

## ABSTRACT

The research sought to analyze the development of human resources management in the company San Martin Contratistas, 2024: Tembladera Quarry Project case, finding that: human resources management is rated by employees on average as "regular" by 63.1% and by 10.0% as "bad", which in general denotes that this activity is not being carried out in a technical and professional manner despite being a large company. The research is of an applied type, descriptive level, non-transversal and non-experimental design, using the questionnaire instrument and the survey technique that was applied to a sample of 65 employees of the company. Among the main results we have: the recruitment of human resources management is rated by the collaborators on average as "regular" in 49.2% and by 7.7% as "bad", the selection of human resources management is rated by the collaborators on average as "regular" in 60.0% and by 15.4% as "bad", the hiring of human resources management is rated by the collaborators on average as "regular" in 64.6% and by 18.5% as "bad", the induction of human resources management is rated by the collaborators on average as "regular" in 63.1% and by 13.8% as "bad" and the remuneration in the company San Martin Contratistas, 2024: Tembladera Quarry Project case.

**Keywords:** *human resources management, recruitment, selection, hiring, induction and remuneration.*

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1. Descripción de la realidad problemática

Las empresas e instituciones en general en el contexto internacional tienen como propósito conseguir la efectividad, el aumento de la productividad y el mejoramiento de la competitividad, y para tal finalidad es fundamental que todos sus procesos se desarrollen correctamente y en este sentido es clave enfatizar en la gestión adecuada de los recursos humanos que son el único recursos vivo de toda organización y que dinamiza al resto de recursos organizacionales y si ellos no son los idóneos traerá graves consecuencias en el desempeño organizacional en perjuicio de la inversión de los propietarios de las empresas.

En el Perú se vive un contexto similar respecto al tratamiento de la gestión de recursos humanos que es obviada de forma preocupante por las personas que gerencian las organizaciones (Carrasco, C., 2024)

En el sector privado por el hecho que más del 90% son microempresas y en ellas una de las más graves debilidades es la deficiente o casi nula administración, la situación se agrava, lo que trae consigo la falta de productividad y competitividad.

En Cajamarca el entorno es igual de deficitario y debe ser motivo de una preocupación prioritaria por los empresarios y gerentes de las empresas.

La globalización trae consigo una serie de retos y desafíos para las empresas que la única forma de abordarlos ventajosamente es con ser más productivos y competitivos, y enfatizando en contar con el recurso humanos que debe ser el idóneo, pero en la mayor parte de las empresas únicamente se preocupan por los recursos materiales, tecnológicos,

mercadológicos y económicos, dejando de lado también a los recursos humanos y a los administrativos.

La gestión de recursos humanos entendida como el conjunto de procedimientos para conseguir el mejor personal, es prácticamente ignorada e inoperativa en las organizaciones que les impide desempeñarse eficaz y eficientemente en su vida cotidiana laboral.

La empresa San Martin Contratistas es una empresa que cuenta con una sólida experiencia internacional brindando servicios de operación y construcción minera y afine que ha jugado un rol muy importante en el desarrollo de los principales proyectos de operación y construcción en minera a nivel nacional e internacional, Sin embargo no es ajena a este contexto de inconvenientes que no suman a la eficacia empresarial, en donde se observa un estilo de dirección autoritario, débiles relaciones interpersonales, baja identificación, desmotivación y actitud mental negativa en los colaboradores porque no fueron seleccionados adecuadamente y por ende no desempeñan sus labores de acuerdo a sus capacidades porque la gestión de personal es empírica.

Es por este motivo, que se realizó la presente investigación en la búsqueda de establecer estrategias que permitan resolver la problemática administrativa.

## **1.2. Formulación del problema**

### ***1.2.1. Pregunta principal***

¿Cómo se desarrolla la gestión de recursos humanos en la empresa San Martin Contratistas, 2024. Caso: Proyecto Cantera Tembladera?

### **2.3.2 Preguntas específicas**

¿Cómo se desarrolla el reclutamiento en la empresa San Martín Contratistas, 2024.

Caso: Proyecto Cantera Tembladera?

¿Cómo se desarrolla la selección en la empresa San Martín Contratistas, 2024.

Caso: Proyecto Cantera Tembladera?

¿Cómo se desarrolla la contratación en la empresa San Martín Contratistas, 2024.

Caso: Proyecto Cantera Tembladera?

¿Cómo se desarrolla la inducción en la empresa San Martín Contratistas, 2024.

Caso: Proyecto Cantera Tembladera?

¿Cómo se desarrolla la retribución en la empresa San Martín Contratistas, 2024.

Caso: Proyecto Cantera Tembladera?

### **1.3. Objetivo general**

Analizar el desarrollo de la gestión de recursos humanos en la empresa San Martín Contratistas, 2024. Caso: Proyecto Cantera Tembladera.

### **1.4. Objetivos específicos**

Describir el desarrollo del reclutamiento en la empresa San Martín Contratistas, 2024. Caso: Proyecto Cantera Tembladera

Describir el desarrollo de la selección en la empresa San Martín Contratistas, 2024. Caso: Proyecto Cantera Tembladera.

Describir el desarrollo de la contratación en la empresa San Martín Contratistas, 2024. Caso: Proyecto Cantera Tembladera.

Describir el desarrollo de la inducción en la empresa San Martín Contratistas, 2024. Caso: Proyecto Cantera Tembladera.

Describir el desarrollo de la retribución en la empresa San Martin Contratistas, 2024. Caso: Proyecto Cantera Tembladera.

## **1.5. Justificación**

### ***1.5.1. Justificación teórica-científica***

La investigación permitirá contribuir al incremento y precisión del conocimiento científico en cuanto a la gestión de recursos humanos en una empresa se servicios de extracción, lo cual servirá para mejorar la discusión de la comunidad científica en esta temática.

Además, servirá como antecedente para otras futuras investigaciones en esta temática.

### ***1.5.2. Justificación práctica***

Los resultados de la investigación permitirán mejorar los procesos de la gestión de recursos humanos en la empresa San Martin Contratistas, 2024. Caso: Proyecto Cantera Tembladera, cuyos resultados le servirá a la gerencia de la empresa como base para elegir estrategias adecuadas mejorar el desarrollo de sus actividades en genera por parte de los trabajadores.

### ***1.5.3. Justificación académica***

La investigación permitirá afianzar mis conocimientos adquiridos en las aulas universitarias respecto a la gestión de recursos humanos y para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración en la Escuela Académico Profesional de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas de la Universidad Nacional de Cajamarca.



### **1.6. Limitaciones de la investigación**

La investigación se enfrentó a restricciones para la recopilación de la información debido a que los trabajadores estuvieron apremiados por cumplir sus obligaciones y fue complicado convencerlos para responder el cuestionario, pero se vio estrategias de convencimiento personal habida cuenta que laboro en la empresa.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes del problema

##### 2.1.1. A Nivel Internacional

Morales (2018) en su tesis denominada: *Gestión de recursos humanos en los establecimientos privados de nivel primario en la Cabecera de Totonicapán*. La investigación se planteó el objetivo de analizar la Gestión de recursos humanos en los establecimientos privados de nivel primario en la Cabecera de Totonicapán, es de tipo aplicada, de diseño no experimental y transversal, que aplico el instrumento del cuestionario a una muestra de 35 establecimientos privados de nivel primario y concluye que: la gestión de personal, no es asumido por personas especialistas, que sepan los procedimientos, la mayor parte de los establecimientos aplican la gestión de personal empírica, no se aplica gestión de personal profesional, en su totalidad, solo un establecimiento lo hace, se realiza la gestión de personal, en forma práctica en la mayor parte de los establecimientos, el reclutamiento, selección y la evaluación del desempeño, no se basa en un análisis de cargos, la inducción es inadecuada, debido ya que los directores no cuentan con los instrumentos pertinentes, la evaluación del desempeño, la realizan empíricamente e inadecuada, no existe un plan de capacitaciones y motivacional.

Fernández (2018), “*Gestión de recursos humanos por competencias laborales en la secretaria de inteligencia, para mejorar el desempeño técnico y administrativo, para la producción de inteligencia y coordinación del Sistema Nacional de Seguridad del Estado Guatemalteco*”. La investigación se planteó el objetivo de analizar la gestión de recursos humanos por competencias laborales en la secretaria de inteligencia, para

mejorar el desempeño técnico y administrativo, para la producción de inteligencia y coordinación del Sistema Nacional de Seguridad del Estado Guatemalteco, es de tipo aplicada, de diseño no experimental y transversal, que aplico el instrumento del cuestionario a una muestra de 122 colaboradores de la Secretaría de inteligencia, concluye: la inexistencia de un modelo institucional de gestión de recursos humanos por competencias no permite mejorar el desempeño de trabajo de la secretaria de Inteligencia Estratégica (SIE), y los servicios de inteligencia que brinda el Sistema Nacional de Seguridad e Inteligencia del Estado de Guatemala, la Dirección de Recursos Humanos de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado, no cuenta con procesos ni modelos de gestión basado en desarrollo de competencias laborales, en sus subsistemas de trabajo, situación que afecta el nivel de desempeño de los trabajadores de las áreas técnicas y administrativas, se crea la necesidad de implementar un modelo de gestión por competencias laborales en el Sistema de recursos humanos, de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado, con miras a establecer una carrera profesional, técnica y administrativa con el personal que integra, no solo a la Secretaría sino a las Instituciones que conforman el Sistema Nacional de Seguridad del Estado Guatemalteco.

Cobo (2020) en su tesis denominada: *Gestión del talento humano en Carrocerías Pérez*. Tesis de licenciatura en la Universidad Central de Ecuador. Se planteó el objetivo de analizar la Gestión de recursos humanos en la empresa de Carrocerías Pérez.

El presente trabajo es de tipo aplicada, de diseño no experimental y transversal, que aplico el instrumento del cuestionario a una muestra de 27 personas, muestra técnicamente el análisis realizado a una empresa dedicada a la fabricación de carrocerías metálicas, cuyo problema principal es el inadecuado desarrollo de las competencias de

talento Humano, y se propone mejoras que servirán para eliminar el problema principal. Para esto es necesario desarrollar al máximo las competencias y habilidades de todo el talento humano de la empresa este concepto puede ser nuevo para algunas empresas entre estas, la empresa en estudio de la presente tesis. Para mejorar el desarrollo de las actividades en la empresa es fundamental implementar el modelo de desarrollo de talento humano por competencias desarrollando el perfil por competencias escogido para de esta manera llegar a elevar al máximo las competencias y habilidades del personal de Carrocerías Pérez.

### **2.1.2. A Nivel Nacional**

Zárate y Zumarán (2015), "*Plan Estratégico de Gestión Humana en STRACOM GYM S.A.*" Universidad del Pacífico, Perú, buscó determinar la influencia del plan estratégico de gestión humana en STRACOM GYM S.A., para lo cual utilizó el método inductivo-deductivo y un diseño no experimental y transversal con una población muestral de 70 colaboradores, que concluye que, la gestión humana es empírica; y que usa un método que obstaculizan el logro de los objetivos organizacionales.

Rodríguez (2019) en su investigación titulada: *Gestión del talento humano en la empresa URBESUR S.A.C. - Arequipa. Tesis de licenciatura en la Universidad Alas Peruanas.* La presente investigación es de tipo aplicada, cuyo objetivo es explicar la situación de la gestión del talento humano en la empresa URBESUR S.A.C., para proponer estrategias operativas mejora. La muestra para la presente investigación es la totalidad de la población, la cual entre empleados ya sean administrativos en el área operativa y los obreros suma un total de 137, se utilizó la técnica de la encuesta con instrumentos validados mediante juicio de expertos y se concluye que: La gestión del

talento humano es en la actualidad uno de los factores importantes para el desarrollo y la productividad de las empresas y sus consecuencias en cuanto a costos y tiempo que esto implica, como la inducción a nuevo personal, los procesos de adecuación, entre otros que disminuyen notablemente la producción y desarrollo de las empresas. Es así que de acuerdo a los resultados se ha encontrado que existe una gestión del talento humano de nivel “regular”; porque sus procesos vertebrales como reclutamiento, selección, contratación, inducción evaluación y capacitación tiene un nivel de “regular” en su aplicación debido a que los funcionarios no están cumpliendo a cabalidad sus responsabilidades.

Hernández (2019). *“La gestión de recursos humanos como plataforma para la misión institucional del Ministerio Público”*. El estudio tuvo como objetivo analizar la gestión de recursos humanos como plataforma para la misión institucional del Ministerio Público, es de tipología aplicada, de nivel no experimental y transversal que empleó el instrumento del cuestionario a una muestra de 80 servidores públicos del Ministerio público, concluye: que la gestión de recursos humanos incide en la misión institucional del Ministerio Público; mediante las políticas de recursos humanos, estrategias de recursos humanos, remuneraciones de recursos humanos, productividad de los recursos humanos y la auditoría del desempeño de los recursos humanos. las políticas de recursos humanos inciden en la misión institucional del Ministerio Público; mediante políticas de remuneraciones, capacitación, entrenamiento, perfeccionamiento, buen trato, calidad humana, etc., las estrategias de recursos humanos inciden en la misión institucional del Ministerio Público; mediante estrategias de políticas de remuneraciones, capacitación, entrenamiento, perfeccionamiento, buen trato, calidad humana, etc., las remuneraciones

de recursos humanos inciden en la misión institucional del Ministerio Público, mediante el pago racional de remuneraciones de acuerdo con sus contratos, de acuerdo con sus ascensos, de acuerdo con su productividad, la productividad de recursos humanos incide en la misión institucional del Ministerio Público; mediante la incentivación para la mejora de la actividad laboral y por tanto mayores y mejores servicios para los usuarios, la auditoría de desempeño recursos humanos incide en la misión institucional del Ministerio Público; mediante la amplia información que facilita sobre la economía, eficiencia, efectividad, productividad y competencias de los recursos humanos de la institución.

Rojas y Vélchez (2018). *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal del Puesto de Salud Sagrado Corazón de Jesús – Lima, enero 2018*". El estudio tuvo como objetivo determinar la relación de la Gestión del talento humano con el desempeño laboral del personal del Puesto de Salud Sagrado Corazón de Jesús – Lima, enero 2018, es de tipología aplicada, de nivel no experimental y transversal que empleó el instrumento del cuestionario a una muestra de 68 colaboradores del Puesto de Salud. Concluyen: que existe relación estadísticamente significativa entre las variables gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores del puesto de salud Sagrado Corazón de Jesús, existe relación estadísticamente significativa entre gestión del talento humano y la calidad del trabajo del desempeño laboral de los trabajadores del puesto de salud Sagrado Corazón de Jesús.

### **2.1.3. A Nivel Local**

Zapata (2019) en su tesis titulada: *Gestión de recursos humanos en la constructora e inmobiliaria VANINI S.A.C de la ciudad de Cajamarca, 2018. Tesis de licenciatura en la Universidad Privada del Norte*. El estudio tuvo como objetivo analizar

la Gestión de recursos humanos en la constructora e inmobiliaria VANINI S.A.C de la ciudad de Cajamarca, 2018, es de tipología aplicada, de nivel no experimental y transversal que empleó el instrumento del cuestionario a una muestra de 30 trabajadores de la empresa, se describe la realidad problemática que presenta la empresa debido a la falta de una adecuada gestión en los procesos del área de recursos humanos donde actualmente se producen descoordinaciones que conlleva a un mal manejo productivo, retrasos y pérdidas en los tiempos. Llegándose a la conclusión, que es necesaria la aplicación de un sistema de evaluación por competencias a fin de obtener una mejora de los procesos de la gestión de recursos humanos. Del mismo modo, se detalla un análisis costo beneficio para sustentar la viabilidad de la implementación de un sistema de evaluación por competencias. Con referencia a los resultados obtenidos, se concluye que mediante la implementación del sistema de evaluación por competencias, se permitirá generar un ahorro en la planilla de mano de obra de los proyectos de construcción en un 17%, mejorando de esta manera, la productividad y eficiencia en la ejecución de los Proyectos de la empresa.

Flores (2020). *Gestión de Recursos Humanos como herramienta base para aumentar la calidad en las empresas constructoras en la ciudad de Cajamarca*. (Tesis de licenciatura) Universidad Privada del Norte. Concluye que existe la necesidad de gestionar las competencias de las personas en una organización debido a las presiones que están produciendo acontecimientos como los cambios en el sistema tecnológico, el camino hacia la calidad, la flexibilización de las organizaciones, las nuevas situaciones competitivas, el poder creciente de la información y los cambios en la disponibilidad de los Recursos Humanos, de igual modo, la importancia del enfoque de la gestión de los

Recursos Humanos con base en competencias proviene, en este contexto, del fracaso de los programas de cambio a gran escala, que no consiguen modificar los comportamientos individuales. El enfoque de competencias se convierte así en una herramienta para el cambio a través de la gestión de los diferentes subsistemas que afectan a las personas de forma integrada: selección, valoración del potencial/desempeño, formación, desarrollo y análisis/diseño de puestos/ocupaciones entre otros y que por lo tanto, la gestión de Recursos Humanos debe enfocarse desde el punto de vista total, considerando al mismo tiempo las esenciales y las individuales. Estas últimas deben ser gestionadas desde la función de los Recursos Humanos de la organización, finalmente que la gestión integral de los Recursos Humanos en base a competencias convierte en más estratégica la función de los Recursos Humanos, confiriéndole a su vez un mayor rango dentro la estructura jerárquica de la organización.

Vásquez (2016). “El desarrollo de las empresas mineras del distrito de Cajamarca bajo el enfoque de la filosofía Lean Production: Caso empresa Maxlim SRL” (Tesis maestría). Universidad Nacional de Cajamarca, Cajamarca, Perú. buscó describir el desarrollo de las empresas mineras del distrito de Cajamarca, bajo el enfoque de la filosofía Lean Production, para lo cual utilizó el método inductivo-deductivo y un diseño no experimental y transversal con una población muestral de 90 colaboradores, que concluye que, la productividad, el rendimiento, la producción que permiten la mejora de la competitividad está relacionada con la calidad del personal con que cuenta la empresa y que lo tanto se debe tener un buen proceso de reclutamiento y selección de personal.



## 2.2. Bases teóricas

### 2.2.1. *Gestión de recursos humanos*

#### 2.2.1.1. Teorías de la gestión de recursos humanos según Idalberto Chiavenato

Chiavenato (2015) afirma que la gestión del talento humano se refiere al conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir cargos gerenciales relacionados con personas o recursos; poniendo en práctica procesos de reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”.

Asimismo, confirma que gestionar el talento humano, consiste en asumir un enfoque estratégico de dirección, cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesario para ser competitivo en el entorno actual y futuro. La persona es vital para la operación eficaz de una institución, es su activo más importante, a pesar de que no aparecen reflejados en los balances generales como una categoría en sí misma a pesar de la gran cantidad de dinero que se invierte en ellos.

La gestión del talento humano se apoya en procesos fundamentales para el desarrollo de sus operaciones, que son esenciales y analizados, se concentran en:

**Reclutamiento.** Es el proceso de comunicación donde la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo al mercado de recursos humanos. Representa un proceso de comunicación dos vías: comunica y divulga oportunidades de empleo, al mismo tiempo que atrae a los candidatos al proceso de selección. (Chiavenato, 2015)

**Selección.** Consiste en escoger a los mejores candidatos para la organización. Está compuesto por una secuencia de etapas con varias opciones. La evaluación de los

resultados de la selección es importante para determinar su costo operacional y los beneficios que ofrece. (Chiavenato, 2015)

**Capacitación.** Es el proceso sistemático de mejora del comportamiento de las personas para que alcancen los objetivos de la organización. La capacitación y el desarrollo constituyen procesos de aprendizaje, modificando el comportamiento de las personas por medio de cuatro tipos de cambios: transmisión de información, desarrollo de habilidades, de actitudes y de conceptos. (Chiavenato, 2015)

**Recompensa.** Es la retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien. La recompensa más común es la remuneración. Existen recompensas financieras y no financieras. Las recompensas financieras pueden ser directas (como el salario directo, los premios y las comisiones) o indirectas (vacaciones, descanso semanal remunerado, gratificaciones, etc.) (Chiavenato, 2015)

**Evaluación del desempeño.** Da a conocer el valor del desempeño de cada individuo, en función de las actividades que desempeña, de los objetivos y resultados que debe lograr, y de su posible desarrollo; es un sistema que sirve para juzgar, estimar, la excelencia de las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al desarrollo de la empresa. (Chiavenato, 2015)

Esta teoría, permitirá dimensionar panorámicamente el conjunto de procesos de recursos humanos que deben llevarse a cabo, y en base a ello analizar e interpretar adecuadamente los resultados de la investigación. (Chiavenato, 2015)

#### **2.2.1.2. Definición de Gestión de recursos humanos.**

Según Brunet (2014) es también conocida como gestión del personal y la define como el conjunto de procedimientos secuenciales para gestionar todo lo relacionado con las personas que incluye reclutamiento interno y externo, selección, contratación,

inducción, capacitación, remuneraciones y evaluación de desempeño. Estos procesos buscan conseguir al personal idóneo, aquel que tiene un balance entre la parte personal y la parte profesional, es decir, aquel que es buena persona y profesional.

Chiavenato (2015) señala que se refiere al conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir cargos gerenciales relacionados con personas o recursos; poniendo en práctica procesos de reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño.

### **2.2.1.3. Objetivos de la gestión de recursos humanos.**

Chiavenato (2015) señala que se trata de conseguir, mantener y desarrollar personas con habilidades personales, interpersonales para conseguir las metas organizacionales.

Promover un ambiente organizacional agradable y atractivo para el desarrollo y la satisfacción personal y el logro de las metas de cada individuo

Buscar la efectividad con el personal disponible.

### **2.2.1.4. Dimensiones de la gestión de recursos humanos.**

Según Chiavenato (2015) se considera a las siguientes dimensiones:

#### ***Reclutamiento de personal.***

Consiste en escoger del mercado laboral a las personas idóneas para ocupar un puesto de trabajo vacante y que los convoca a través de los medios de comunicación tradicional y modernos. Se trata de una elección recíproca que depende de una gran cantidad de factores y situaciones. Existe convocatoria interna y externa. El interno consiste en la búsqueda de los candidatos que trabajan al interno de una organización, entre los colaboradores que reúnan los requisitos del puesto vacante o que se encuentren en el inventario de personal como aptos para una promoción interna. El externo busca

los candidatos en el mercado externo de personal, para someterlos a un proceso de selección mediante técnicas e instrumentos profesionales. Sus indicadores son: reclutamiento interno y reclutamiento externo. (Chiavenato, 2015)

#### ***Selección de personal.***

Este proceso busca elegir entre dos o más personas a personas externas que reúnan la mayor cantidad de requisitos del puesto, buscando la persona adecuada para el puesto adecuada. Bajo este contexto se busca la eficiencia y la mejor performance del personal, así como la eficacia organizacional. Sus indicadores son: evaluación de currículum, examen de conocimientos, examen psicológico y entrevista. (Chiavenato, 2015)

#### ***Contratación del personal.***

Es la formalización de la relación contractual mediante alineado con la legislación laboral vigente en el Perú para establecer los deberes y derechos, tanto del trabajador como del empleador. La contratación se concretiza mediante un documento legal llamado contrato de trabajo en el que figura todas las condiciones pactadas para el contrato en cualquiera de las modalidades convenidas. Sus indicadores son: contrato a plazo determinado y contrato a plazo indeterminado. (Chiavenato, 2015)

#### ***Inducción del personal.***

Llamada también socialización busca proporcionar información verbal y/o escrita sobre la organización y del puesto de trabajo, al nuevo trabajador para que se adapte rápidamente a su puesto de trabajo y de esta manera pueda familiarizarse y producir lo más rápido posible para beneficiar del desarrollo de las actividades de la organización. Sus indicadores son: información verbal e información escrita. (Chiavenato, 2015)

### ***Retribución del personal.***

Se refiere a las contraprestaciones que la empresa otorga a un trabajador por la labor realizada y puede tomar la forma de remuneración o beneficios sociales. Sus indicadores son: sueldos y beneficios sociales. (Chiavenato, 2015)

## **2.3. Empresa San Martín Contratistas, 2024. Caso: Proyecto Cantera Tembladera**

### ***2.3.1. Situación actual de la gestión de recursos humanos***

San Martín tiene indicadores de seguridad muy competitivos, ya que cuenta con estándares de salud ocupacional muy estrictos y vigila el cumplimiento de todos los procesos. Sus programas de seguridad están fundamentados en el comportamiento y prevención de riesgos, reflejando el elevado y exigente nivel de operación que se practica. Esto permite contar con personal entrenado y capacitado para minimizar la exposición a los factores de riesgos, así como para cumplir con todas las leyes y requerimientos de los clientes. De esta manera, todos los procesos de Seguridad y Salud Ocupacional cuentan con la certificación de la norma internacional OHSAS 18001 (San Martín Contratistas Generales).

A pesar de contar con los programas de seguridad, los accidentes en el trabajo no se han reducido, registrándose 63 incidentes en el 2017 y 64 durante el año 2018. De estos 64 eventos, 61 afectaron a la propiedad y tres a las personas, presentándose 38 en la unidad de negocio de minería y 23 en la unidad de construcción, con un costo total de US\$ 71,108).

En febrero del año 2017, San Martín recibió los resultados de la encuesta de clima laboral que se realizó bajo la metodología de Great Place to Work, la cual es reconocida en el mundo como un estándar para ayudar a desarrollar un buen ambiente de trabajo. Los resultados indican que en esta empresa existe un ambiente de confianza, donde los

colaboradores se sienten orgullosos de la tarea de que realizan y de pertenecer a la organización. A partir de los resultados, se desarrollaron planes de acción para cada una de las gerencias y departamentos, enfocados en acciones concretas.

La empresa si bien es cierto está posicionada en el mercado por la calidad de sus proyectos que ejecuta, sin embargo, al interior existe una serie de falencias entre las que se puede destacar:

En el reclutamiento, la empresa opta por las recomendaciones de personal interno o externo y en algunas ocasiones se lleva a cabo a través de la página web o de los medios de comunicación.

En la selección, solamente se realiza la revisión del curriculum vitae y la entrevista obviando las pruebas psicológicas y de trabajo.

En la contratación, solo se realiza la modalidad temporal a plazo determinado.

En la inducción, se lleva a cabo la comunicación verbal y obviando la escrita respecto a la empresa y al puesto de trabajo,

En cuanto a la capacitación, si se realiza en forma específica o de especialidad mas no la general.

En cuanto a la retribución, se puede decir que existe una remuneración justa y equitativa con todos sus beneficios establecidos en la legislación laboral,

En la evaluación del desempeño solo se enfatiza en la evaluación en base a objetivos verificables mas no en el comportamiento como tal del colaborador y los otros métodos como el de 360°.

### **2.3.2. Historia**

La historia se remonta a los años 90, en medio de una coyuntura social, política y económica compleja, cuando los fundadores decidieron apostar por el país y crearon una empresa especializada en servicios mineros bajo fuertes valores morales como honestidad, compromiso y el respeto que los distingue hasta hoy.

Con el paso de los años San Martín se consolidó como una de las principales empresas del rubro brindando los servicios de operación y construcción minera.

Se fusionan las empresas Transportes Caravana y Considex S.A., dedicadas al transporte de minerales y alquiler de maquinarias, dando origen a la empresa San Martín Contratistas.

### **2.3.3. Cultura empresarial de la empresa San Martín Contratistas**

Para nosotros, la honestidad y el comportamiento ético son fundamentales. Nuestros códigos de ética ayudan a promover estos valores tanto entre nuestra gente como ante nuestros socios estratégicos. De esta manera, nos aseguramos de que el trabajo se desarrolle, no solo bajo los más altos estándares de calidad, sino también bajo los más altos estándares éticos.

### **2.3.4. Misión**

Brindar soluciones en operación y construcción minera para generar valor a nuestros clientes, colaboradores, accionistas y la sociedad.

### **2.3.5. Visión**

Ser reconocidos en el mercado iberoamericano como el socio estratégico de nuestros clientes.

### 2.3.6. *Valores*

Orientación al cliente, Trabajo en equipo, Excelencia, Integridad, Sustentabilidad e Innovación.

### 2.3.7. *Países en que opera*

Perú

Colombia

España

### 2.3.8. *Proyectos en el Perú*

**Proyecto:** **Cantera Tembladera**

**Cliente** Cementos Pacasmayo

**clasificación** Explotación de mina

**Actividad** Perforación, voladura, remoción, carguío y acarreo  
Construcción y mantenimiento de vías

**Ubicación** Yonán – Tembladera - Contumazá - Cajamarca

**Proyecto:** **Cantera Atocongo y Pucará**

**Cliente** Cementos Lima (UNACEM)

**clasificación** Explotación de cantera

**Actividad** Perforación, voladura, remoción, carguío y  
acarreo.

Construcción y Mantenimiento de vías.

**Ubicación** Lima - Perú

**Proyecto:** **Mina Marcona**

**Cliente** Shougang Hierro Perú S.A.A.

**clasificación** Explotación de Mina



	Perforación, voladura, remoción, carguío y
<b>Actividad</b>	acarreo.
	Construcción y Mantenimiento de vías.
<b>Ubicación</b>	Ica - Perú
<b>Proyecto:</b>	<b>Tarma</b>
<b>Cliente</b>	Cementos Lima (UNACEM)
<b>clasificación</b>	Explotación de cantera
	Perforación, voladura, remoción, carguío y
<b>Actividad</b>	acarreo.
	Construcción y Mantenimiento de vías.

### 2.3.9. Proyecto Cantera Tembladera

El Proyecto desarrolla operación minera a tajo abierto para extracción de piedra caliza y eliminación de desmonte.

#### **Cliente**

Cementos Pacasmayo

#### **Clasificación**

Explotación de mina

#### **Periodo**

2016 - a la fecha

#### **Facturación acumulada o capacidad**

8.5 MM tm / año

#### **Actividades**

Perforación, voladura, remoción, carguío y acarreo

Construcción y mantenimiento de vías.

## **2.4. Definición de términos básicos**

### ***Actitudes***

Conducta del trabajador en su centro laboral que determina un comportamiento que puede ser positivo o negativo. (Brunet, 2014)

### ***Competitividad***

Llamada también ventaja competitiva y se refiere a la capacidad que tiene una persona u organismo social para ser más rentable en la sociedad (Chiavenato, 2015)

### **Comportamiento organizacional**

Conjunto de conductas de manifestación individual, grupal y organizacional en un organismo social. (De la Calle y Ortiz , 2018).

### ***Desempeño***

Performance de un trabajador en el ejercicio profesional en el cumplimiento de sus tareas. (Puchol, 2000)

### **Efectividad**

Es aquella aptitud del ser humano que le permite alcanzar sus objetivos haciendo un uso racional de los recursos disponibles. (Chiavenato, 2015)

### ***Gestión de recursos humanos***

Conjunto de procedimientos que realiza el área de personal para conseguir el mejor personal para ocupar los puestos de trabajo de una manera efectiva. (Robbins y Coulter, 2013)

### ***Talento humano***

Conjunto de persona competentes e integras que desarrollan una determinada tarea en una empresa o institución. (Chiavenato, 2015)

## **CAPÍTULO III**

### **HIPÓTESIS Y VARIABLES**

#### **3.1. Formulación de la Hipótesis**

##### **3.1.1. *Hipótesis general***

No se formula porque se trata de una investigación descriptiva univariante.

Según Kotz, S.; et al. (2016), una variable en el análisis univariante es simplemente una condición o subconjunto en el que entran los datos. Puede pensar en ella como una “categoría”. Por ejemplo, el análisis podría mirar una variable de “edad” o podría mirar la “altura” o el “peso”. No se ocupa ni de las causas ni de las relaciones menos de los efectos.

##### **3.1.2. *Hipótesis específicas***

No se formula porque se trata de una investigación descriptiva univariante.

#### **3.2. Identificación de las variables**

Variable de estudio

Gestión de recursos humanos.

#### **3.3. Operacionalización de las variables**

**Tabla 1**  
*Operacionalización de la variable*

Hipótesis	Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Instrumento de recolección	de Metodología
<b>General</b> No se formula porque es un estudio descriptivo.	<b>Variable de estudio:</b>	Conjunto de procedimientos para contar con el personal idóneo. (Chiavenato, 2015)	Reclutamiento	Interno Externo	<b>Instrumento:</b> Cuestionario <b>Técnica:</b> encuesta.	<b>Diseño de la investigación:</b> <b>Tipo:</b> Aplicada. <b>Nivel</b> Descriptivo.
<b>Hipótesis específicas</b> No se formula porque es un estudio descriptivo.			Selección	Evaluación de curriculum Examen de conocimientos Examen psicológico Entrevista		
	Gestión de recursos humanos		Contratación	Contrato a plazo determinado Contrato a plazo indeterminado	<b>San Martin Contratistas, 2024. Caso: Proyecto Cantera Tembladera.</b>	<b>Diseño:</b> No Experimental, Transversal
			Inducción	Información verbal Información escrita		
			Retribución	Sueldos Beneficios sociales	<b>Unidad de observación:</b> Trabajadores de la empresa <b>San Martin Contratistas, 2024. Caso: Proyecto Cantera Tembladera.</b>	

## **CAPÍTULO IV**

### **METODOLOGÍA**

#### **4.1. Tipo y nivel de investigación**

##### ***4.1.1 Tipo de investigación***

La investigación es de tipo Aplicada, porque empleó data existente sobre la gestión de recursos humanos para estructurar el marco teórico y estructurar las dimensiones e indicadores, y aplicarlo a una realidad empresarial existente, en este caso en la empresa San Martin Contratistas, 2024. Caso: Proyecto Cantera Tembladera (Hernández y Mendoza, 2018).

##### ***4.1.2 Nivel de investigación***

La investigación es de nivel descriptiva, porque realizó un análisis de la gestión de recursos humanos en la empresa San Martin Contratistas, 2024. Caso: Proyecto Cantera Tembladera (Hernández, y Mendoza, 2018).

#### **4.2. Diseño de la investigación**

La investigación es de diseño no experimental y transversal.

No experimental, porque la información sólo se recopiló y observó en su contexto natural sin someterlo a ninguna manipulación.

Transversal, porque se llevó a cabo para el primer semestre del año 2024 y se investigó en los meses de enero a marzo del año 2024 (Hernández y Mendoza, 2018)

#### **4.3. Población de estudio**

La investigación tiene como población a los 78 colaboradores en la empresa San Martin Contratistas, 2024. Caso: Proyecto Cantera Tembladera.

#### 4.4. Tamaño de la muestra

La Muestra de la investigación es probabilística y se calculó con la siguiente formula estadística que se usa para poblaciones finitas:

$$n = \frac{NZ^2 * p * q}{e^2N + Z^2 * pq}$$

Leyenda:

N: Población Universal	78 colaboradores
Z: Grado de confianza	1.96
p: % variación positiva	0.5
q: % variación negativa	0.5
e: Margen de error	0.05

$$n = \frac{65 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * 64 + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 65 \text{ colaboradores}$$

#### 4.5. Unidad de análisis

La investigación tiene como unidad de análisis a la empresa San Martin Contratistas, 2024. Caso: Proyecto Cantera Tembladera.

#### 4.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

##### 4.6.1. Método, instrumento y técnica de recolección de datos

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La investigación utilizó el instrumento del cuestionario y la técnica de la encuesta para explorar la percepción de los colaboradores de la empresa San Martin Contratistas, 2024. Caso: Proyecto Cantera Tembladera.

#### **4.6.2. Técnicas de procesamiento de la información**

La investigación utilizó el software Excel y el paquete estadístico SPSS 22.0, con los cuales se elaboró las tablas y figuras en función de los indicadores de cada dimensión de la gestión de recursos humanos, para comprobar los objetivos de la investigación.

La investigación realizó el siguiente procedimiento:

Investigación exploratoria de la variable para poder estructurar el marco teórico.

Elaboración del instrumento en función de los indicadores de cada dimensión y de la variable.

Aplicación del instrumento en forma directa por parte del investigador a cada colaborador.

Tabulación y procesamiento de los datos recopilados

La valoración para la gestión de recursos humanos se analizará siguiendo los rangos de calificación de la siguiente tabla:

**Tabla 2**

*Escala de valoración para la gestión de recursos humanos*

<b>Mala</b>	<b>Regular</b>	<b>Buena</b>
No	A veces	Si
1	2	3
1% - 35%	36% - 70%	71% - 100%

La discusión se llevó a cabo relacionando los resultados con los antecedentes de la investigación.

## CAPÍTULO V

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 5.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados

##### 5.1.1. Análisis e interpretación de resultados

La investigación buscó analizar la gestión de recursos humanos en la empresa San Martín Contratistas, 2024. Caso: Proyecto Cantera Tembladera; para lo cual aplicó el instrumento del cuestionario y la técnica de la encuesta que fue validado por 2 expertos y estadísticamente con el Coeficiente del Alfa de Cronbach con los siguientes resultados:

**Tabla 3**

*Fiabilidad del instrumento del estrés laboral*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.891	12

Este valor demuestra la alta confiabilidad del instrumento que se aplicó sobre la variable.

##### 5.1.1.1. Gestión de recursos humanos

Para el estudio de esta variable se aplicó la encuesta a 65 colaboradores de la empresa San Martín Contratistas, 2024. Caso: Proyecto Cantera Tembladera, con los siguientes resultados:

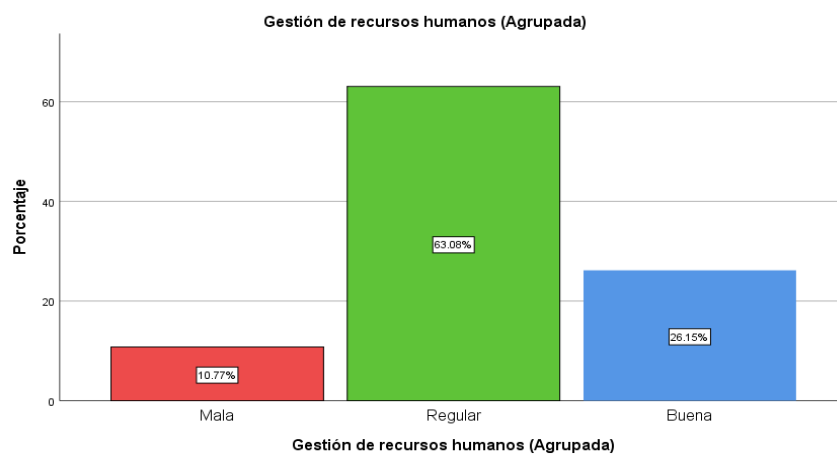


**Tabla 4**  
*Gestión de recurso humanos en general*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Mala	7	10.8	10.8
	Regular	41	63.1	73.8
	Buena	17	26.8	100.0
	Total	65	100.0	

Nota. Encuestas procesadas en SPSS

**Figura 1**  
*Gestión de recursos humanos en general*



Nota. Extraído de tabla 4

## Interpretación

De los 65 colaboradores encuestados, respecto a la gestión de recursos humanos, el 63.1% lo calificaron como “regular”; mientras que 10.8% lo calificó como “malo” en promedio de sus dimensiones e indicadores. Esta situación denota que la gestión de recursos humanos no se está llevando a cabo adecuadamente lo cual no permitirá contar

con los colaboradores idóneos para el desarrollo de las actividades, que debe revertirse a la brevedad posible porque es fundamental para el mejor desarrollo de las actividades.

### A. Dimensión 1: Reclutamiento

**Tabla 5**

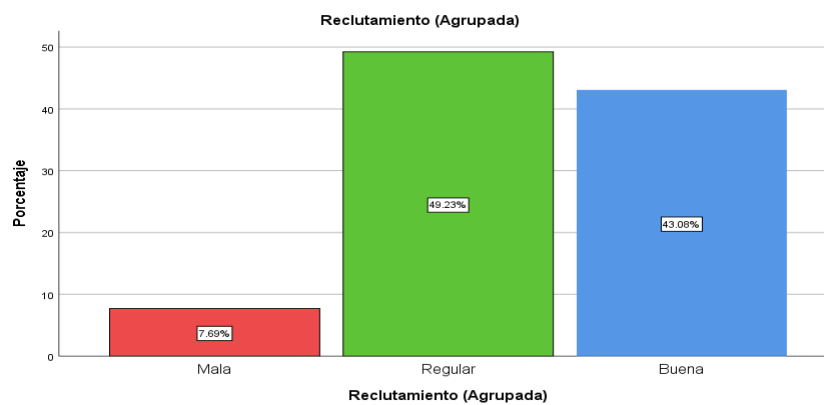
*Reclutamiento*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Mala	5	7.7	7.7
	Regular	32	49.2	56.9
	Buena	28	43.1	100.0
	Total	65	100.0	

Nota. Encuestas procesadas en SPSS

**Figura 2**

*Reclutamiento*



Nota. Extraído de tabla 5

### Interpretación

De los 65 colaboradores encuestados, respecto a la dimensión reclutamiento de la gestión de recursos humanos, el 49.2% lo calificaron como “regular”; mientras que 7.7%

lo calificó como “malo” en promedio de sus indicadores. Esta situación denota que el reclutamiento no se está llevando a cabo en forma adecuada lo cual no permitirá crear la sensación en los colaboradores de que serán promovidos en el futuro, que debe revertirse a la brevedad posible porque es fundamental para la motivación cotidiana en el desarrollo de las actividades.

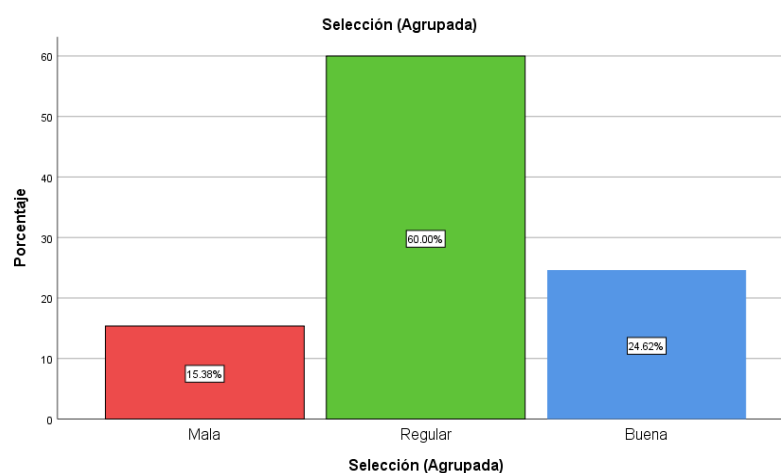
## B. Dimensión 2: Selección

**Tabla 6**  
*Selección*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Mala	10	15.4	15.4
	Regular	39	60.0	75.4
	Buena	16	24.6	100.0
	Total	65	100.0	

Nota. Encuestas procesadas en SPSS

**Figura 3**  
*Selección*



Nota. Extraído de tabla 6

## Interpretación

De los 65 colaboradores encuestados, respecto a la dimensión selección de la gestión de recursos humanos, el 60.0% lo calificaron como “regular”; mientras que 15.4% lo calificó como “malo” en promedio de sus indicadores. Esta situación denota que la selección no se está llevando a cabo en forma adecuada lo cual no permitirá seleccionar en forma adecuada a los colaboradores, lo que debe revertirse a la brevedad posible porque es fundamental para el mejor desarrollo de actividades.

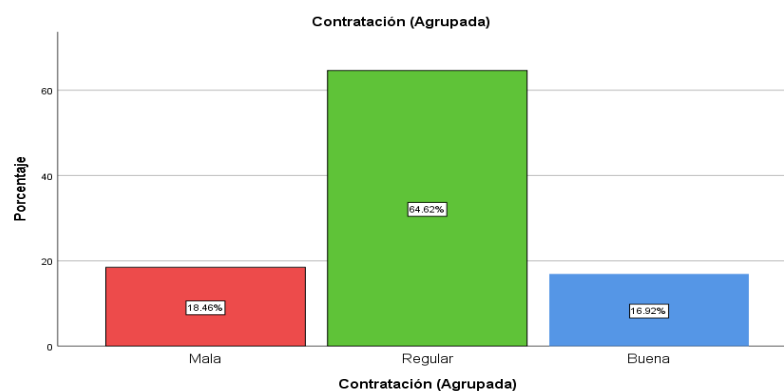
### C. Dimensión 3: Contratación

**Tabla 7**  
*Contratación*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Mala	12	18.5	18.5
	Regular	42	64.6	83.1
	Buena	11	16.9	100.0
	Total	65	100.0	

Nota. Encuestas procesadas en SPSS

**Figura 4**  
*Contratación*



Nota. Extraído de tabla 7

## Interpretación

De los 65 colaboradores encuestados, respecto a la dimensión contratación de la gestión de recursos humanos, el 64.6% lo calificaron como “regular”; mientras que 18.5% lo calificó como “malo” en promedio de sus indicadores. Esta situación denota que la contratación no se está llevando a cabo en forma adecuada; lo cual no permitirá dar seguridad a los colaboradores, lo que debe revertirse a la brevedad posible porque es fundamental para el mejor desarrollo de actividades.

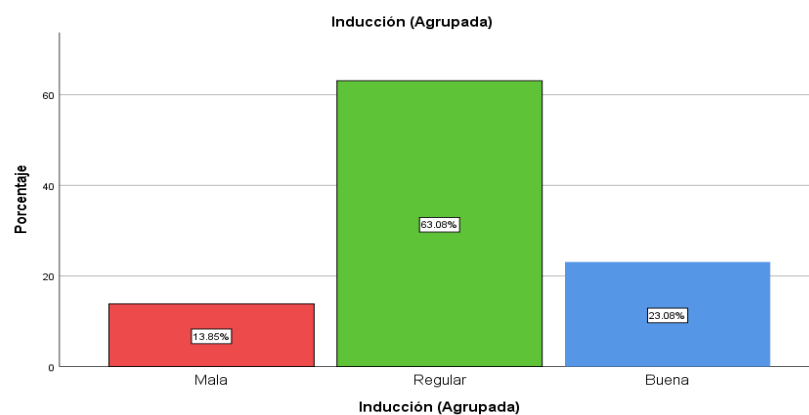
### D. Dimensión 4: Inducción

**Tabla 8**  
*Inducción*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Mala	9	13.8	13.8
	Regular	41	63.1	76.9
	Buena	15	23.1	100.0
	Total	65	100.0	

Nota. Encuestas procesadas en SPSS

**Figura 5**  
*Inducción*



Nota. Extraído de tabla 8

## Interpretación

De los 65 colaboradores encuestados, respecto a la dimensión inducción de la gestión de recursos humanos, el 63.1% lo calificaron como “regular”; mientras que 13.8% lo calificó como “malo” en promedio de sus indicadores. Esta situación denota que la inducción no se está llevando a cabo en forma adecuada; lo cual no permitirá orientar en forma adecuada a los colaboradores, lo que debe revertirse a la brevedad posible porque es fundamental para el mejor desarrollo de actividades.

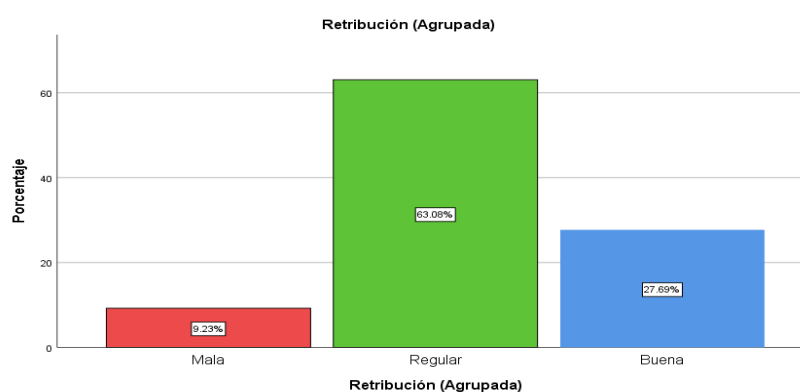
### E. Dimensión 5: Retribución

**Tabla 9**  
*Retribución*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Mala	6	9.2	9.2
	Regular	41	63.1	72.3
	Buena	18	27.7	100.0
	Total	65	100.0	

Nota. Encuestas procesadas en SPSS

**Figura 6**  
*Retribución*



Nota. Extraído de tabla 9

## **Interpretación**

De los 65 colaboradores encuestados, respecto a la dimensión inducción de la gestión de recursos humanos, el 63.1% lo calificaron como “regular”; mientras que 9.2% lo calificó como “malo” en promedio de sus indicadores. Esta situación denota que la remuneración no es la adecuada; lo cual no permitirá tener satisfechos a los colaboradores, lo que debe revertirse a la brevedad posible porque es fundamental para el mejor desarrollo de actividades.

### **5.1.2. Diagnostico**

San Martin Contratistas Generales S.A., agrupa los procesos relacionados al capital humano y su ciclo dentro de la organización desde su ingreso hasta su desvinculación del personal.

### **Reclutamiento, Selección e Ingreso de Personal**

San Martin contratistas Generales S.A. cuenta con un procedimiento de reclutamiento, selección e ingreso de personal (CÓDIGO: IDP.PRO.0001).

**Objetivo:** Establecer los lineamientos para el proceso de reclutamiento, selección e ingreso de personal.

**Alcance:** Desde el requerimiento hasta el ingreso del personal habilitado para trabajar.

Los documentos corporativos asociados al IDP.PRO.0001 son los siguientes:

- IDP.ITT.0001 Instructivo para elaborar contratos del personal.
- IDP.DIR.0001 Código de conducta laboral y mantenimiento de disciplina laboral.
- GRI.MAN.0004 Reglamento de seguridad salud y ambiente.
- GED.PRO.0001 Procedimiento para la elaboración y control de documentos y registros.
- EQP.PRO.008 Procedimiento de Evaluación y Seguimiento de Operadores.

- Perfil de puesto (según aplique).
- GRE.ITT.0005 Instructivo para el uso del T-Registro.
- RHM.ITT.003 Instructivo para la solicitud de Seguros SCTR y contra accidentes.
- GRI.EST.0010 Estándar de Salud.
- GSA.PRO.0001 Procedimiento de Salud Ocupacional e Higiene Industrial.
- SSA.DOC.004 Protocolo de evaluaciones médicas.
- SSA.ITT.002 Instructivo de exámenes médicos.
- IDP.DOC.0001 Niveles de Servicio: Reclutamiento, selección e ingreso de personal.
- GMC.MAT.0001 Matriz de dueños de Procesos SM.
- GRI.POL.0003 Política de Gestión Antisoborno.
- IDP.DIR.0002 Código de Ética.
- IDP.REG.0001 Reglamento Interno de Trabajo.
- GRI.POL.0001 Política para la Prevención de la Prevención de la Corrupción, Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo.



Durante el proceso de reclutamiento de personal en Cantera Tembladera, se inicia con la publicación de la convocatoria en la Pagina Local SOMOS TEMBLADERA, dicha convocatoria va dirigida únicamente a postulantes que pertenezcan a la zona de influencia directa con la operación, es decir, debe ser residente de Yonán – Tembladera. A



continuación, se muestra el Flyer publicado en la página de Redes Sociales – Facebook: SOMOS TEMBLADERA.



Una vez culminada la fecha de convocatoria, se envía a validación de CV's al área de Atracción del Talento (Sede Central), dicha validación demora 02 días calendarios. De los candidatos APTOS, se elige una terna de 05 candidatos para que sean validados por el Cliente Cementos Pacasmayo, con dicha validación, ya podemos iniciar con el proceso de ingreso y habilitación del personal.

### **Inducción Organizacional**

San Martín contratistas Generales S.A. cuenta con un procedimiento de inducción en Obra (CÓDIGO: IDP.PRO.0005).

**Objetivo:** Establecer los lineamientos generales del proceso de inducción a la empresa para los nuevos colaboradores que ingresan a laborar a las obras de San Martín Contratistas Generales.

**Alcance:** Aplica a todos los colaboradores de la categoría “empleados” que:

- Ingresen a trabajar a las obras o el CRDC de San Martín Contratistas Generales.
- Reingresen a laborar a una obra o al CRDC, pasados los 6 meses desde su fecha de cese.



Durante el proceso de inducción General y específica, se prepara y capacita al personal para el desarrollo de las actividades a ejecutar, priorizando siempre la seguridad. A continuación, se detalla el Estándar para uso de EPP, 127.GRI.EST.009.

### Referencias Legales y otras normas.

Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional en Minería (DS N° 024-2016 EM) y su modificatoria (DS N° 023-2016 EM).

- Reglamento Interno de Seguridad, Salud y Ambiente, código SSA-MAN-001
- Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo (Ley N°29783) y Ley N° 30222.
- Reglamento de la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo (DS N° 005-2012- TR) y sus modificatorias.
- DA N° 349 – MINSA/DGIESP 2024 Directiva Administrativa que establece las disposiciones para la vigilancia, prevención y control de la salud de los trabajadores con riesgo de exposición al SARSCOV-2.

San Martín Contratistas, 2024; Caso Cantera Tembladera, dotará de equipos de protección personal (EPP), a todo el personal; polo manga larga y pantalón drill a personal y camisa y *pantalón jean larga*, chaleco reflectivo; zapato de seguridad con punta de acero, lentes de seguridad y casco y en lugares que se requiera: tapón de oído, respiradores y guantes dependiendo del tipo de trabajo.

- El EPP para usar (básico y específico) debe considerar los criterios de selección del presente estándar, en base a los peligros existentes en las operaciones.
- El uso del EPP será la última acción para emplear en el control del peligro.
- El uso del EPP es obligatorio en las áreas de trabajo operativas y donde se indique mediante señales de obligatoriedad.
- El EPP básico para usar en la unidad es:
  - Casco de seguridad (tipo I, clase G).
  - Lentes de seguridad con protección contra impactos.
  - Zapatos de seguridad con puntera de acero con suela antideslizantes
  - Chaleco con cinta reflectiva de al menos 2” de ancho.
  - Mascarillas quirúrgicas que permita cubrir la boca y nariz, de acuerdo con las especificaciones técnicas de la DA N° 349 – MINSA/DGIESP 2024.
- Antes de cada uso del EPP, se verificará el buen estado de funcionamiento, conservación e higiene. Si se detecta un daño o desgaste prematuro, el trabajador reportará al supervisor inmediato quien hará las gestiones necesarias para el cambio de ese equipo.
- Se asegurará que el equipo de protección de personal cumpla con las normas INDECOPI o su equivalente ANSI u otra norma internacional similar, y para una mejor efectividad se efectúa las siguientes actividades por cada ítem:

- Estudiar todas las áreas de la empresa para determinar el tipo de EPP a utilizarse en las distintas operaciones.
- Entregar el EPP necesario al personal respectivo, el cual debe firmar la recepción de este y ser responsable del equipo que se les entrega.
- El personal debe recibir instrucción adecuada sobre el uso y mantenimiento correctos del EPP. Siendo una obligación su uso donde sea necesario.
- Incluir a los contratistas y visitantes en el programa de EPP.

## Valuación y Estructura Salarial

San Martín contratistas Generales S.A. cuenta con un procedimiento de Política Salarial (CÓDIGO: COM.POL.0001).

**Objetivo:** Este documento establece los lineamientos para la gestión consistente de las remuneraciones de los colaboradores de San Martín, en línea con los objetivos estratégicos, comerciales y los requisitos legales que apliquen.

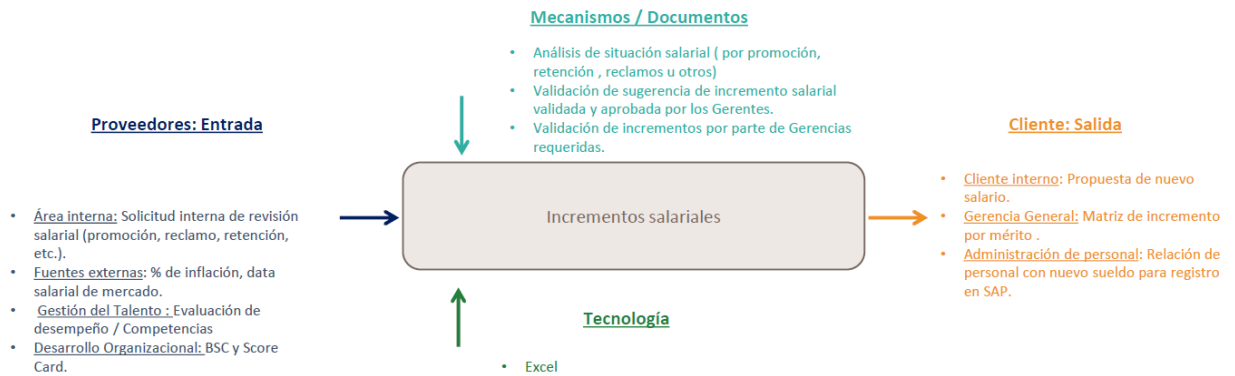
**Alcance:** Esta directiva aplica a todos los colaboradores de San Martín que pertenezcan al régimen común de la actividad privada, más no aplica a los colaboradores del régimen construcción civil ya que los mismos se rigen bajo su propia normativa.



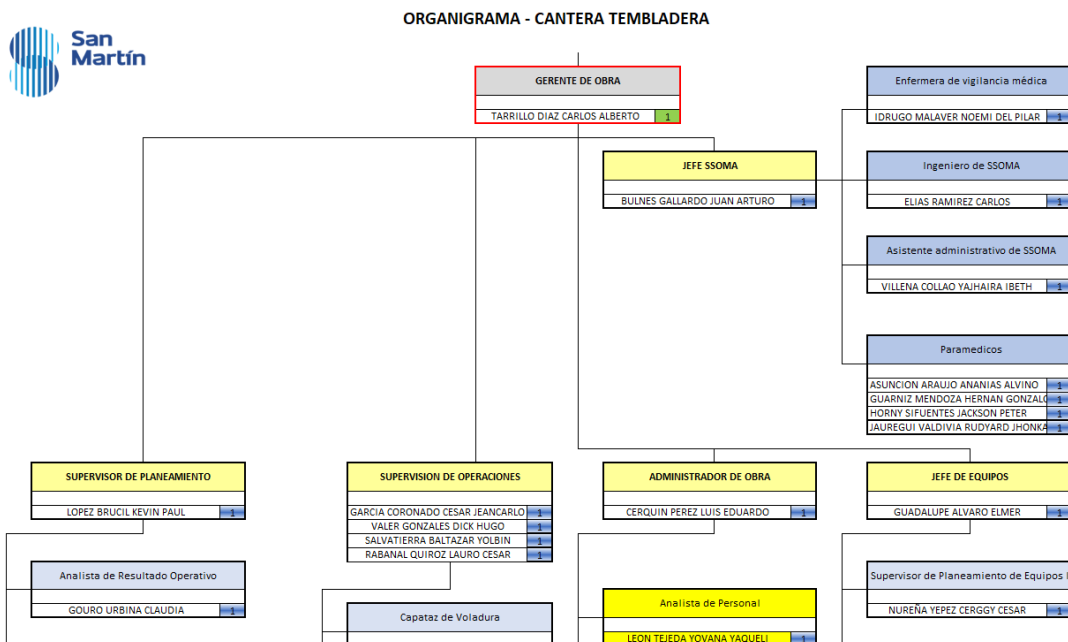
## Incrementos Salariales

**Objetivo:** Reconocer y motivar al personal por su buena labor y objetivos.

**Alcance:** Desde la evaluación de competencias o solicitud interna hasta el registro de nuevo sueldo.



## Organigrama



Culminado el levantamiento de información, los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta, se determinó que, en promedio, el 61% del personal Empleado y Obrero considera que la gestión de Recursos Humanos en la Empresa San Martin Contratistas, 2024; Caso Cantera Tembladera es REGULAR.

### **Resultados del Diagnóstico:**

- San Martin Contratistas, 2024; Caso Cantera Tembladera, luego de haber revisado el Organigrama, identificamos que cuenta con una sola persona para realizar la gestión de Recursos Humanos de toda la obra (Analista de Personal), teniendo una fuerza laboral de 76 colaboradores.
- San Martin Contratistas, 2024; Caso Cantera Tembladera, La Analista de Personal, no ejecuta actividades únicamente de Gestión de Recursos Humanos, sino también de Bienestar Social dado que no hay asistente Social en el proyecto Cantera Tembladera.
- La Analista de personal desconoce de los procedimientos, lineamientos directivos relacionadas a la gestión de Recursos Humanos en la Empresa San Martin Contratistas, 2024; Caso Cantera Tembladera, los cuales están en la plataforma del Sistema Integrado de Gestión de la empresa.
- Durante el proceso de reclutamiento, la Empresa San Martin Contratistas, 2024; Caso Cantera Tembladera no realiza entrevistas al personal, todo el proceso se realiza únicamente bajo la revisión de su CV y validación el área de atracción del talento de Sede Central.
- La Empresa San Martin Contratistas, 2024; Caso Cantera Tembladera no realiza contratos a plazo indeterminado del personal.

### 5.1.3. Discusión de resultados

La investigación buscó analizar el desarrollo de la gestión de recursos humanos en la empresa San Martín Contratistas, 2024. Caso: Proyecto Cantera Tembladera, la investigación encontró que: la gestión de recursos humanos es calificada por los colaboradores en promedio como “regular” en un 63.1% y por un 10% como “mala”, lo cual en general denota que esta actividad no se está llevando a cabo de manera técnica y profesional a pesar de tratarse de una gran empresa. Este resultado se corrobora por el análisis realizado a la empresa San Martín Contratistas, 2024. Caso: Proyecto Cantera Tembladera en cuanto a su gestión de recursos humanos que se encuentra detallado en la descripción de la empresa (Rubro: Situación actual de la empresa, pág. 30).

Los resultados coinciden con los resultados de la tesis de Morales (2018) denominada: *Gestión de recursos humanos en los establecimientos privados de nivel primario en la Cabecera de Totonicapán*. que concluye que: la gestión de personal, no es asumido por personas especialistas, que sepan los procedimientos. La mayor parte de los establecimientos aplican la gestión de personal empírica, no se aplica una gestión de personal profesional. En su totalidad, solo un establecimiento lo hace, se realiza la gestión de personal en forma práctica en la mayor parte de los establecimientos. El reclutamiento, selección y la evaluación del desempeño no está alineado con lo que establece la teoría administrativa de personal, no se basa en un análisis de cargos, la inducción es inadecuada, la evaluación del desempeño, la realizan empíricamente y en forma inadecuada, no existe un plan de capacitaciones y ni motivacional.

De igual modo coincide con los resultados de la tesis de Fernández (2018) denominada: “*Gestión de recursos humanos por competencias laborales en la secretaria de inteligencia, para mejorar el desempeño técnico y administrativo, para la producción de inteligencia y coordinación del Sistema Nacional de Seguridad del Estado Guatemalteco*”, que concluye: la inexistencia de un modelo institucional de gestión de recursos humanos por competencias no permite mejorar el desempeño de trabajo de la secretaria de Inteligencia Estratégica (SIE), y los servicios de inteligencia que brinda el Sistema Nacional de Seguridad e Inteligencia del Estado de Guatemala, la Dirección de Recursos Humanos de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado, no cuenta con procesos ni modelos de gestión basado en desarrollo de competencias laborales, en sus subsistemas de trabajo, situación que afecta el nivel de desempeño de los trabajadores de las áreas técnicas y administrativas, se crea la necesidad de implementar un modelo de gestión por competencias laborales en el Sistema de recursos humanos, de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado, con miras a establecer una carrera profesional, técnica y administrativa con el personal que integra, no solo a la Secretaría sino a las Instituciones que conforman el Sistema Nacional de Seguridad del Estado Guatemalteco. Los procesos de gestión de personal están calificados en un nivel de “medio”, lo que significa que no se llevan a cabo en forma correcta.

De igual modo con los resultados de Zárate y Zumarán (2015), “*Plan Estratégico de Gestión Humana en STRACOM GYM S.A.*” concluyen que la gestión humana es empírica; y que usa un método que obstaculizan el logro de los objetivos organizacionales.

También con los resultados de Vásquez (2016). “*El desarrollo de las empresas mineras del distrito de Cajamarca bajo el enfoque de la filosofía Lean Production: Caso*



*empresa Maxlim SRL*". Concluye que la productividad, el rendimiento, la producción que permiten la mejora de la competitividad está relacionada con la calidad del personal con que cuenta la empresa y que lo tanto se debe tener un buen proceso de reclutamiento y selección de personal.

Asimismo, coincide con los resultados de la tesis de Cobo (2020) denominada: *Gestión del talento humano en Carrocerías Pérez*. El análisis realizado a la empresa dedicada a la fabricación de carrocerías metálicas, cuyo problema principal es el inadecuado desarrollo de las competencias de talento Humano, y se propone mejoras que servirán para eliminar el problema principal. Concluye que, para esto, es necesario desarrollar al máximo las competencias y habilidades de todo el talento humano de la empresa mediante una adecuada gestión del talento humano. Para mejorar el desarrollo de las actividades en la empresa es fundamental implementar el modelo de desarrollo de talento humano por competencias desarrollando el perfil por competencias escogido para de esta manera llegar a elevar al máximo las competencias y habilidades del personal de Carrocerías Pérez, enfocándose en desarrollar los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y retribución y evaluación del desempeño siguiendo las especificaciones que corresponden a cada proceso.

De igual manera coinciden con los resultados de la tesis de Rodríguez (2019) titulada: *Gestión del talento humano en la empresa URBESUR S.A.C. – Arequipa*. Concluye que: La gestión del talento humano es en la actualidad uno de los factores importantes para el desarrollo y la productividad de las empresas y sus consecuencias en cuanto a costos y tiempo que esto implica, como la inducción a nuevo personal, los procesos de adecuación, entre otros que disminuyen notablemente la producción y

desarrollo de las empresas. Es así que de acuerdo a los resultados se ha encontrado que existe una gestión del talento humano de nivel “regular”; porque sus procesos vertebrales como reclutamiento, selección, contratación, inducción, evaluación y capacitación tiene un nivel de “regular” en su aplicación debido a que los funcionarios no están cumpliendo a cabalidad sus responsabilidades porque son empíricos.

También conciden con los resultados de la tesis de Zapata (2019) titulada: *Gestión de recursos humanos en la constructora e inmobiliaria VANINI S.A.C de la ciudad de Cajamarca, 2018*, que describe la realidad problemática que presenta la empresa debido a la falta de una adecuada gestión en los procesos del área de recursos humanos donde actualmente se producen descoordinaciones que conlleva a un mal manejo productivo, retrasos y pérdidas en los tiempos. Llegándose a la conclusión, que es necesaria la aplicación de un sistema de evaluación por competencias a fin de obtener una mejora de los procesos de la gestión de recursos humanos, ya que solo utilizan la evaluación en base a metas verificables. Con referencia a los resultados obtenidos, se concluye que, mediante la implementación del sistema de evaluación por competencias, se permitirá generar un ahorro en la planilla de mano de obra de los proyectos de construcción en un 17%, mejorando de esta manera, la productividad y eficiencia en la ejecución de los Proyectos de la empresa. Asimismo, los procesos de reclutamiento se basan solo en recomendaciones, la selección de personal no utiliza todos los métodos que indica la teoría de personal, la inducción solo se lleva a cabo la verbal y la capacitación es solo en forma general y no específica por especialidad.

Finalmente, coinciden con los resultados de la tesis de Flores (2020) titulada: *Gestión de Recursos Humanos como herramienta base para aumentar la calidad en las empresas constructoras en la ciudad de Cajamarca*. Concluye que existe la necesidad de gestionar las competencias de las personas en una organización debido a las presiones que están produciendo acontecimientos como los cambios en el sistema tecnológico, el camino hacia la calidad, la flexibilización de las organizaciones, las nuevas situaciones competitivas, el poder creciente de la información y los cambios en la disponibilidad de los Recursos Humanos, de igual modo, la importancia del enfoque de la gestión de los Recursos Humanos con base en competencias proviene, en este contexto, del fracaso de los programas de cambio a gran escala, que no consiguen modificar los comportamientos individuales. El enfoque de competencias se convierte así en una herramienta para el cambio a través de la gestión de los diferentes subsistemas que afectan a las personas de forma integrada: selección, valoración del potencial/desempeño, formación, desarrollo y análisis/diseño de puestos/ocupaciones entre otros y que por lo tanto, la gestión de Recursos Humanos debe enfocarse desde el punto de vista total, considerando al mismo tiempo las esenciales y las individuales. Estas últimas deben ser gestionadas desde la función de los Recursos Humanos de la organización, finalmente que la gestión integral de los Recursos Humanos en base a competencias convierte en más estratégica la función de los Recursos Humanos, confiriéndole a su vez un mayor rango dentro la estructura jerárquica de la organización. Enfatiza finalmente que los procesos e personal tradicional (reclutamiento, selección. Inducción. Contratación, evaluación, capacitación y retribución) ya no se ajustan alas exigencias de la actualidad

## **5.2. Contrastación de hipótesis**

No se realizó este acápite debido a que se trata de una investigación descriptiva.

## CONCLUSIONES

En cuanto al objetivo general: Analizar el desarrollo de la gestión de recursos humanos en la empresa San Martin Contratistas Generales, 2024. Caso: Cantera Tembladera se encontró que:

- ✓ La gestión de recursos humanos es calificada por los colaboradores en promedio como “regular” en un 63.1% y por un 10% como “mala” (Se explica en el Rubro: Situación actual de la empresa, pág. 30), lo cual en general denota que esta actividad no se está llevando a cabo de manera técnica y profesional a pesar de tratarse de una gran empresa del rubro minero.

En cuanto al objetivo específico I: Describir el desarrollo del reclutamiento en la empresa San Martin Contratistas, 2024. Caso: Proyecto Cantera Tembladera

- ✓ El reclutamiento de la gestión de recursos humanos es calificado por los colaboradores en promedio como “regular” en un 49.2% y por un 7.7% como “mala” (Rubro: Situación actual de la empresa, pág. 30), lo cual en general denota que esta actividad no se está llevando a cabo adecuadamente en la empresa.

En cuanto al objetivo específico II: Describir el desarrollo de la selección en la empresa San Martin Contratistas, 2024. Caso: Proyecto Cantera Tembladera.

- ✓ En cuanto a Describir el desarrollo de la selección en la empresa San Martin Contratistas, 2024. Caso: Proyecto Cantera Tembladera, la investigación encontró que: la selección de la gestión de recursos humanos es calificada por los colaboradores en promedio como “regular” en un 60.0% y por un 15.4% como “mala” (Rubro: Situación actual de la

empresa, pág. 30), lo cual en general denota que esta actividad no se está llevado a cabo adecuadamente en la empresa.

En cuento al objetivo específico III: Describir el desarrollo de la contratación en la empresa San Martin Contratistas, 2024. Caso: Proyecto Cantera Tembladera.

- ✓ La contratación de la gestión de recursos humanos es calificada por los colaboradores en promedio como “regular” en un 64.6% y por un 18.5% como “mala” (Rubro: Situación actual de la empresa, pág. 30), lo cual en general denota que esta actividad no se está llevado a cabo adecuadamente en la empresa.

En cuento al objetivo específico IV: Describir el desarrollo de la inducción en la empresa San Martin Contratistas, 2024. Caso: Proyecto Cantera Tembladera.

- ✓ La inducción de la gestión de recursos humanos es calificada por los colaboradores en promedio como “regular” en un 63.1% y por un 13.8% como “mala” (Rubro: Situación actual de la empresa, pág. 30), lo cual en general denota que esta actividad no se está llevado a cabo adecuadamente en la empresa.

En cuento al objetivo específico V: Describir el desarrollo de la retribución en la empresa San Martin Contratistas, 2024. Caso: Proyecto Cantera Tembladera.

- ✓ La retribución de la gestión de recursos humanos es calificada por los colaboradores en promedio como “regular” en un 63.1% y por un 9.2.% como “mala” (Rubro: Situación actual de la empresa, pág. 30), lo cual en general denota que esta actividad no se está llevado a cabo adecuadamente en la empresa.

Esta situación refleja las insuficiencias en el desarrollo de la gestión de recursos Humanos en la empresa San Martín Contratistas, 2024. Caso: Cantera Tembladera en los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y retribución de personal, que seguramente ocasiona que no se cuente con el personal idóneo que es aquel que es buena persona y bien trabajador, afectando consecuentemente el desarrollo normal de las actividades en todo sentido.

## RECOMENDACIONES

Al Gerente de Obra de la empresa San Martin Contratistas, 2024. Caso: Cantera Tembladera:

1. Contratar personal idóneo para realizar la gestión de recursos humanos ya que esta actividad no se está llevando a cabo de manera técnica y profesional. El personal debe estar capacitado por competencias.
2. En cuanto al reclutamiento en la empresa San Martin Contratistas; realizarlo siguiendo los lineamientos técnicos para tal efecto:
  - ✓ Reclutamiento interno: ascensos o transferencias. Estos cambios suelen darse a partir de logros profesionales del empleado. Se debe elaborar un inventario de personal anual. Este proceso debe comunicarse de manera interpersonal o a través de medios de comunicación internos (boletines informativos, carteleras, mail).
  - ✓ Reclutamiento externo: con el ánimo que llegue a la mayor cantidad de candidatos se debe realizar a través de: redes sociales, portales de empleo, anuncios, ferias de empleo, recomendaciones, bolsas de empleo, bases de datos, página web y consultoras.
  - ✓ En cuanto a la selección de personal en la empresa San Martin Contratistas, se debe aplicar todas las técnicas pertinentes para cada puesto laboral: evaluación curricular, entrevista, prueba de conocimientos y prueba psicológica.
  - ✓ En cuanto a la contratación en la empresa San Martin Contratistas, se debe emplear el contrato determinado por la duración del proyecto.

- ✓ En cuanto a la inducción en la empresa San Martín Contratistas, se debe aplicar la socialización escrita y verbal, tanto de la empresa en general como del área en la que incorporará el colaborador.
- ✓ En cuanto a la retribución en la empresa San Martín, mantener el sistema remunerativo que se encuentra de acuerdo con lo establecido en el sector y ver algún tipo de recompensas adicionales que permita reforzar el mantenimiento de personal.



## REFERENCIAS

- Brunet, R. (2014). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Editorial Trillas.
- Chiavenato, I. (2015). *Comportamiento organizacional*. Editorial Mc Graw Hill.
- Cobo, N. (2020) en su tesis denominada: *Gestión del talento humano en Carrocerías Pérez*. Tesis de licenciatura en la Universidad Central de Ecuador
- De la Calle, D. y Ortiz, S. (2018). *Fundamentos de recursos humanos*. Editorial Pearson.
- Fernández, E. (2018), “*Gestión de recursos humanos por competencias laborales en la secretaria de inteligencia, para mejorar el desempeño técnico y administrativo, para la producción de inteligencia y coordinación del Sistema Nacional de Seguridad del Estado Guatemalteco*”. Tesis de maestría. Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Flores, T. (2020). *Gestión de Recursos Humanos como herramienta base para aumentar la calidad en las empresas constructoras en la ciudad de Cajamarca*. (Tesis de licenciatura) Universidad Privada del Norte
- Hernández. R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación científica*. Editorial Mc Graw Hill.
- Morales. E. (2018). *Gestión de recursos humanos en los establecimientos privados de nivel primario en la Cabecera de Totonicapán*. Universidad Rafael Landívar.
- Puchol, S. (2000). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Editorial Ediciones Diaz de los Santos.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2013). *Comportamiento organizacional*. Editorial Mc Graw Hill.

Rodríguez, R. (2019) en su investigación titulada: *Gestión del talento humano en la empresa URBESUR S.A.C. - Arequipa. Tesis de licenciatura en la Universidad Alas Peruanas.*

Rojas, A. y Vílchez, J, (2018). *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal del Puesto de Salud Sagrado Corazón de Jesús – Lima, enero 2018*”. (Tesis de maestría). Universidad Norbert Wiener.

Zapata, M. (2019) en su tesis titulada: *Gestión de recursos humanos en la constructora e inmobiliaria VANINI S.A.C de la ciudad de Cajamarca, 2018. Tesis de licenciatura en la Universidad Privada del Norte.*

Página WEB: [sanmartin.com](http://sanmartin.com)

Intranet: [Intranet San Martín - Home](#)

SGD: <https://sanmartin365.sharepoint.com/sites/SGD>

## **Apéndices**

## Apéndice A

### Matriz de consistencia metodológica

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumento de recolección	Metodología
<b>General</b> ¿Cómo se desarrolla la gestión de recursos humanos en la empresa San Martín Contratistas, 2024; caso Proyecto Cantera Tembladera?	<b>General</b> Analizar cómo se desarrolla la gestión de recursos humanos en la empresa San Martín Contratistas, 2024; caso Proyecto Cantera Tembladera.	<b>General</b> No cuenta porque es un estudio descriptivo.	<b>Variable X:</b> Gestión de recursos humanos	Reclutamiento Selección	Interno Externo Evaluación de curriculum Examen de conocimientos Examen psicológico Entrevista	<b>Instrumento:</b> Cuestionario <b>Técnica:</b> encuesta. <b>Unidad de Análisis:</b> Personal de la empresa San Martín Contratistas. <b>Unidad de observación:</b> Trabajadores de la empresa San Martín Contratistas.	<b>Diseño de la investigación:</b> <b>Tipo:</b> Aplicada. <b>Nivel</b> Descriptivo. <b>Diseño:</b> No Experimental, Transversal
<b>Específicos</b> ¿Cómo se desarrolla el reclutamiento en la empresa San Martín Contratistas, 2024; caso Proyecto Cantera Tembladera?	<b>Específicos</b> Describir cómo se desarrolla el reclutamiento en la empresa San Martín Contratistas, 2024; caso Proyecto Cantera Tembladera.	<b>Específicas</b> No cuenta porque es un estudio descriptivo.		Contratación	Contrato a plazo determinado Contrato a plazo indeterminado		
¿Cómo se desarrolla la selección en la empresa San Martín Contratistas, 2024; caso Proyecto Cantera Tembladera?	Describir cómo se desarrolla la selección en la empresa San Martín Contratistas, 2024; caso Proyecto Cantera Tembladera	.		Inducción	Información verbal Información escrita		
¿Cómo se desarrolla la contratación en la empresa San Martín Contratistas, 2024; caso Proyecto Cantera Tembladera?	Describir cómo se desarrolla la contratación en la empresa San Martín Contratistas, 2024; caso Proyecto Cantera Tembladera-			Retribución	Sueldos Beneficios sociales		
¿Cómo se desarrolla la inducción en la empresa San Martín Contratistas, 2024; caso Proyecto Cantera Tembladera?	Describir cómo se desarrolla la inducción en la empresa San Martín Contratistas, 2024; caso Proyecto Cantera Tembladera.						
¿Cómo se desarrolla la retribución en la empresa San Martín Contratistas, 2024; caso Proyecto Cantera Tembladera?	Describir cómo se desarrolla la retribución en la empresa San Martín Contratistas, 2024; caso Proyecto Cantera Tembladera.						

**Apéndice B**  
**Instrumento de recolección de datos de la gestión de recursos humanos**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

Cuestionario dirigido a los colaboradores de la empresa San Martín Contratistas, 2024. Caso: Proyecto Cantera Tembladera

Marque con un aspa la que Ud. crea conveniente.

**INSTRUCCIONES:** Marque con un aspa (X) según su criterio.

No	A Veces	Sí
1	2	3

V.1. "X": GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	No	A Veces	Sí
<b>Dimensión 1: Reclutamiento</b>			
<b>Indicador 1: Reclutamiento Interno</b>			
1. La empresa hace reclutamiento interno, para ocupar los puestos de trabajo			
<b>Indicador 2: Reclutamiento externo</b>			
2. La empresa hace reclutamiento externo para ocupar los puestos de trabajo			
<b>Dimensión 2: Selección</b>			
<b>Indicador: Evaluación curricular</b>			
3. La empresa hace evaluación del curriculum de los postulantes			
<b>Indicador: Examen de conocimientos</b>			
4. La empresa evalúa los conocimientos de los postulantes			
<b>Indicador: Examen psicológico</b>			
5. La empresa realiza evaluación psicológica a los postulantes			
<b>Indicador: Entrevista</b>			
6. La empresa realiza entrevista a los postulantes			
<b>Dimensión: Contratación</b>			
<b>Indicador: Contrato a plazo</b>			
7. La empresa, realiza contrato a plazo determinado a su personal			
8. La empresa realiza contrato a plazo indeterminado a su personal			
<b>Dimensión: Inducción</b>			
<b>Indicador: Información verbal</b>			
9. La empresa, otorga información verbal al personal nuevo en la empresa que asume un nuevo puesto de trabajo			

<b>Indicador: Información escrita</b>			
<b>10.</b> La empresa, otorga información escrita al personal nuevo o que asume un nuevo puesto de trabajo			
<b>Dimensión: Retribución</b>			
<b>Indicador: Sueldos</b>			
<b>11.</b> La empresa otorga sueldos justos y equitativos			
<b>Indicador: Beneficios sociales</b>			
<b>12.</b> La empresa otorga los beneficios sociales de Ley			

**ANEXOS**

## ANEXO 01: VALIDACION DE EXPERTOS

### FICHA PARA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

#### I. REFERENCIA

- 1.1. Experto: Alex Miguel Hernández Torres  
 1.2. Especialidad: Lic. Administración  
 1.3. Cargo actual: Docente Universitario  
 1.4. Grado académico: Doctor  
 1.5. Institución: Universidad Nacional de Cajamarca  
 1.6. Tipo de instrumento: Cuestionario  
 1.7. Investigación: La gestión de recursos humanos en la empresa San Martín Contratistas, 20234. Caso: Proyecto Cantera Tembladera  
 1.8. Tesista: Luis Eduardo Cerquin Pérez  
 1.9. Lugar y fecha: Cajamarca, 06 de enero 2025

#### II. TABLA DE VALORACIÓN POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACIÓN					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores	X					
2	Formulado con lenguaje apropiado	X					
3	Adecuado para los sujetos en estudio	X					
4	Facilita la prueba de hipótesis		X				
5	Suficiencia para medir las variables	X					
6	Facilita la interpretación del instrumento	X					
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	X					
8	Expresado en hechos perceptibles	X					
9	Tiene secuencia lógica	X					
10	Basado en aspectos teóricos		X				
	Total	40	8				

Coefficiente de valoración porcentual:  $c = 0.96$

#### III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

- Ninguna

  
 Dr. Alex M. Hernández Torres  
 DOCENTE UNIVERSITARIO  
 2068722



## FICHA PARA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

### IV. REFERENCIA

- 4.1. Experto: *Luis Andrés Cordova Bueno*  
 4.2. Especialidad: *Magister*  
 4.3. Cargo actual: *Docente Universitario*  
 4.4. Grado académico: *Lic. en Administración*  
 4.5. Institución: Universidad Nacional de Cajamarca  
 4.6. Tipo de instrumento: Cuestionario  
 4.7. Investigación: La gestión de recursos humanos en la empresa San Martín Contratistas, 20234. Caso: Proyecto Cantera Tembladera  
 4.8. Tesista: Luis Eduardo Cerquin Pérez  
 4.9. Lugar y fecha: Cajamarca, 10 de enero 2025.

### V. TABLA DE VALORACIÓN POR EVIDENCIAS

Nº	EVIDENCIAS	VALORACIÓN					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores		X				
2	Formulado con lenguaje apropiado		X				
3	Adecuado para los sujetos en estudio		X				
4	Facilita la prueba de hipótesis	X					
5	Suficiencia para medir las variables	X					
6	Facilita la interpretación del instrumento	X					
7	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	X					
8	Expresado en hechos perceptibles	X					
9	Tiene secuencia lógica	X					
10	Basado en aspectos teóricos		X				
	<b>Total</b>	30	16				

Coefficiente de valoración porcentual:  $c = 0.92$

### VI. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

- Ninguna

*Luis  
Cordova*