



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# FACULTAD DE NEGOCIOS

---

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

“RELACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS  
ADMINISTRATIVAS CON EL DESEMPEÑO DEL  
RECURSO HUMANO EN LA EMPRESA MAXLIM  
OPERACIONES S.R.L –CAJAMARCA 2017”

Tesis para optar el título profesional de:

**Licenciado en Administración**

**Autor:**

Br. Tania Lili Pereyra Chávez

**Asesor:**

MBA. Juan Carlos Llaque Quiroz

Cajamarca – Perú  
2017

## APROBACIÓN DE LA TESIS

El (La) asesor(a) y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por el (la) Bachiller **TANIA LILI PEREYRA CHAVEZ**, denominada:

**“RELACION DE LAS ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS CON EL  
DESEMPEÑO DEL RECURSO HUMANO EN LA EMPRESA MAXLIM  
OPERACIONES S.R.L. CAJAMARCA, 2017”**

---

MBA. Juan Carlos LLaque Quiroz  
**ASESOR**

---

Dr. Walter Terán Ramírez  
**JURADO**  
**PRESIDENTE**

---

Mgs. Liliana Beatriz Carrillo Carranza  
**JURADO**

---

Dr. Alex Miguel Hernández Torres  
**JURADO**

## DEDICATORIA

A mi familia y todos mis seres queridos que siempre estuvieron  
brindándome su apoyo incondicional para lograr una meta más  
en mi vida, también a aquellas personas que me apoyaron  
incondicionalmente.

## AGRADECIMIENTO

A Dios por mantenerme siempre bien de salud y darme una oportunidad más de vida, a mis padres por su apoyo incondicional y mi hermana, también para aquellos que confiaron en mí en todo momento y la empresa que me permitió realizar el estudio.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b><u>APROBACIÓN DE LA TESIS</u></b> .....	ii
<b><u>DEDICATORIA</u></b> .....	iii
<b><u>AGRADECIMIENTO</u></b> .....	iv
<b><u>ÍNDICE DE CONTENIDOS</u></b> .....	v
<b><u>ÍNDICE DE TABLAS</u></b> .....	vii
<b><u>ÍNDICE DE FIGURAS</u></b> .....	viii
<b><u>RESUMEN</u></b> .....	ix
<b><u>ABSTRACT</u></b> .....	x
<b>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>11</b>
1.1. Realidad problemática .....	11
1.2. Formulación del problema.....	13
1.3. Justificación.....	13
1.4. Limitaciones .....	14
1.5. Objetivos .....	14
1.5.1. <i>Objetivo general</i> .....	14
1.5.2. <i>Objetivos específicos</i> .....	14
<b>CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>15</b>
2.1. Antecedentes .....	15
2.2. Bases teóricas.....	20
2.2.1. <i>Estrategias Administrativas</i> .....	20
2.2.1.1. <i>Definición</i> .....	20
2.2.1.2. <i>Elementos</i> .....	21
2.2.1.3. <i>Tareas de las estrategias administrativas</i> .....	22
2.2.1.4. <i>Sistemas de las estrategias administrativas</i> .....	22
2.2.2. <i>Desempeño del recurso humano</i> .....	30
2.2.2.1. <i>Desempeño</i> .....	30
2.2.2.2. <i>Elementos del desempeño</i> .....	32
2.2.2.3. <i>Evaluación del desempeño</i> .....	37
2.3. Hipótesis .....	38
<b>CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA</b> .....	<b>39</b>
3.1. Operacionalización de variables .....	39
3.2. Diseño de investigación .....	41
3.3. Unidad de estudio .....	41
3.4. Grupo de estudio.....	41
3.5. Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos .....	41
3.5.1. <i>Para recolectar datos</i> .....	41

3.5.2.	<i>Para procesar datos</i> .....	43
3.6.	Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos .....	44
<b>CAPÍTULO 4. RESULTADOS</b> .....		<b>46</b>
4.1.	Estrategias administrativas aplicadas por la empresa.....	46
4.1.1.	<i>Aplicación de estrategia Balanced ScoreCard</i> .....	46
4.1.2.	<i>Aplicación estrategia Fuerzas de Porter</i> .....	47
4.2.	Desempeño del recurso humano en la empresa.....	49
4.2.1.	<i>Dimensión supervisión</i> .....	50
4.2.2.	<i>Dimensión Remuneración</i> .....	51
4.2.3.	<i>Dimensión Motivación</i> .....	52
4.2.4.	<i>Dimensión Compromiso</i> .....	53
4.3.	Relación de las estrategias administrativas con el desempeño del recurso humano en la dimensión Remuneración de la empresa .....	55
4.4.	Relación de las estrategias administrativas con el desempeño del recurso humano en la dimensión Motivación en la empresa.....	57
4.5.	Relación de las estrategias administrativas y el desempeño del recurso humano de la empresa. ....	59
<b>CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN</b> .....		<b>61</b>
<b>CONCLUSIONES</b> .....		<b>63</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> .....		<b>64</b>
<b>REFERENCIAS</b> .....		<b>65</b>
<b>ANEXOS</b> .....		<b>68</b>
5.1.	Anexo n° 1. Encuesta para medir las estrategias administrativas.....	68
5.2.	Anexo n° 2. Encuesta para medir el desempeño del recurso humano .....	69
5.3.	Anexo n°3. Matriz de consistencia.....	71
5.4.	Anexo n° 4. Ficha de validación de instrumento.....	72
5.5.	Anexo n°5. Resultados de viabilidad de instrumentos Alpha de Cronbach .....	73
5.6.	Anexo n° 6. Logo y Foto de la empresa Maxlim Operaciones S.R.L. ....	74

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla n.º 1 .</b> Operacionalización de variable I .....	39
<b>Tabla n.º2.</b> Operacionalización de variable II .....	40
<b>Tabla n.º3.</b> Instrumentos para recolectar datos.....	42
<b>Tabla n.º4.</b> Valoración del Coeficiente del Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) (Landis y Koch, 1977).....	44
<b>Tabla n.º5.</b> Frecuencia de respuestas en la dimensión Balanced Scorecard de la variable estrategias administrativas. ....	46
<b>Tabla n.º6.</b> Frecuencias de respuestas en la dimensión fuerzas de Porter de la variable estrategias administrativas. ....	47
<b>Tabla n.º7.</b> Estrategias administrativas aplica la empresa Maxlim Operaciones S.R.L. ....	49
<b>Tabla n.º 8.</b> Frecuencias de respuestas en la dimensión supervisión .....	50
<b>Tabla n.º9.</b> Frecuencia de respuestas en el indicador remuneración .....	51
<b>Tabla n.º10.</b> Frecuencia de respuestas en el indicador motivación .....	52
<b>Tabla n.º11.</b> Frecuencia de respuestas en el indicador compromiso.....	53
<b>Tabla n.º12.</b> Desempeño del recurso humano de la empresa Maxlim Operaciones S.R.L. ....	54
<b>Tabla n.º13.</b> Correlación de estrategias administrativas con el desempeño del recurso humano en la dimensión remuneración de la empresa Maxlim Operaciones S.R.L. ....	55
<b>Tabla n.º14.</b> Determinar la relación de las estrategias administrativas con el desempeño del recurso humano en la dimensión remuneración de la empresa Maxlim operaciones S.R.L.....	56
<b>Tabla n.º15.</b> Correlación de las estrategias administrativas con el desempeño del recurso humano en la dimensión motivación en la empresa Maxlim Operación S.R.L.....	57
<b>Tabla n.º16.</b> Determinar la relación de las estrategias administrativas con el desempeño del recurso humano en la dimensión motivación de la empresa Maxlim Operaciones S.R.L. ....	58
<b>Tabla n.º17.</b> Correlación de las estrategias administrativas con el desempeño del recurso humano en la empresa Maxlim Operaciones S.R.L.....	59
<b>Tabla n.º18.</b> Determinar la relación de las estrategias administrativas y el desempeño del recurso humano de la empresa Maxlim Operaciones S.R.L. Cajamarca – 2017.....	60

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura n.º1.</b> Modelo para los elementos de dirección estratégica .....	21
<b>Figura n.º2.</b> Las cinco tareas de la administración estratégica.....	22
<b>Figura n.º3.</b> Mapa Estratégico.....	25
<b>Figura n.º4.</b> Diagrama 5 fuerzas de portes .....	26
<b>Figura n.º5.</b> Creación de valor.....	28
<b>Figura n.º6.</b> Ciclo desempeño-satisfacción-esfuerzo.....	30
<b>Figura n.º7.</b> Modelo de motivación.....	35
<b>Figura n.º8.</b> Porcentaje de respuestas a la dimensión Balanced Scorecard por categorías.....	47
<b>Figura n.º9.</b> Porcentajes de respuestas a la dimensión fuerzas de Porter por categorías.....	48
<b>Figura n.º10.</b> Porcentaje de las personas encuestadas que consideran que la empresa aplica estrategias administrativas.....	49
<b>Figura n.º11.</b> Porcentaje de las personas encuestadas que consideran que en la empresa hay desempeño del recurso humano en el indicador supervisión.....	50
<b>Figura n.º12.</b> Porcentaje de las personas que considera que en la empresa hay desempeño del recurso humano en el indicador remuneración.....	51
<b>Figura n.º13.</b> Porcentaje de personas que considera que en la empresa hay desempeño del recurso humano en el indicador motivación.....	52
<b>Figura n.º14.</b> Porcentaje de personas que considera que en la empresa hay desempeño del recurso humano en el indicador compromiso .....	53
<b>Figura n.º15.</b> Porcentaje de las personas encuestadas que consideran el desempeño del recurso humano dentro de la empresa. ....	54



## RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo determinar la relación de las Estrategias administrativas con el desempeño del recurso humano en la empresa Maxlim Operaciones S.R.L. de Cajamarca, la cual ofrece los servicios de hotelería, recreación, lavandería y jardinería. En esta se evidenció que el desempeño del recurso no es el adecuado debido a que existe una elevada rotación de personal, renuncias y quejas hacia el área administrativa, a su vez el área de recursos humanos no realiza ni cuenta con el conocimiento acerca de las estrategias administrativas.

Es por ello que surge la necesidad de determinar si el mal desempeño del recurso humano está relacionado con uso de las estrategias administrativas, por lo cual se tomó específicamente las dimensiones Balanced scorecard y las 5 fuerzas de Porter.

Para obtener información se aplicó una encuesta de opinión a 68 trabajadores, la validez del instrumento se hizo mediante los expertos y la confiabilidad de estudio aplicando el Alpha de Cronbach que se obtuvo como resultado: 0,752 para estrategias administrativas y 0,784 en el desempeño del recurso humano en una encuesta piloto realizada a otra empresa.

Luego de la aplicación de la encuesta, se realizó el procesamiento de datos a través de la prueba estadística SPSS. Seguidamente se realizó tablas y gráficos de barras para explicar la relación entre las dimensiones y variables.

Con respecto a la relación de las variables se obtuvo un nivel de significancia del 0,038 y una correlación del 0,252 esto determina que existe una correlación positiva débil.

Palabras claves: Estrategias Administrativas, Balanced scorecard, Fuerzas de Porter, Desempeño del Recursos humanos y Motivación del empleado.

## ABSTRACT

The objective of this research is to determine the relationship of the Administrative Strategies with the performance of human resources in the company Maxlim Operaciones S.R.L. of Cajamarca, which offers the services of hospitality, recreation, laundry and gardening. This showed that the performance of the resource is not adequate because there is a high turnover of staff, resignations and complaints to the administrative area, in turn the area of human resources does not realize or have knowledge about the strategies administrative.

That is why the need arises to determine if the poor performance of human resources is related to the use of administrative strategies, which is why the Balanced scorecard dimensions and the 5 Porter forces were specifically taken.

To obtain information, an opinion survey was applied to 68 workers, the validity of the instrument was made by the experts and the reliability of the study applying the Cronbach's Alpha that was obtained as a result: 0.752 for administrative strategies and 0.784 in the performance of human resources in a pilot survey conducted with another company.

After the application of the survey, the data was processed through the SPSS statistical test. Next, tables and bar graphs were made to explain the relationship between dimensions and variables.

With regard to the relationship of the variables, a significance level of 0.038 was obtained and a correlation of 0.252 determined that there is a weak positive correlation.

Keywords: Administrative Strategies, Balanced scorecard, Porter forces, Performance of Human Resources and Employee motivation.

## CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática

En el ámbito internacional las empresas se desarrollan con el fin de mejorar la estabilidad económica de la población, es posible reconocer que para obtener beneficios de ella se manifiesten ciertas condiciones en la organización tales como: considerar el tipo de empresa y estructura organizacional, proponer un mecanismo formal, incluir a todos los empleados, adecuada interrelación entre los subsistemas de recursos humanos y compromiso organizacional.

Según Navarro (2015), en un proyecto que desarrolló, este consistió en realizar un diagnóstico real de las necesidades de Redeq Software y la gestión del capital humano dado a su incremento masivo de personal en los últimos años, tomando en cuenta el sector al que pertenece la empresa consideraron dos aspectos fundamentales, primero la gran competencia y la situación de crisis del sector y de la economía. El objetivo del proyecto fue de implantar un plan de gestión de recursos humanos, dotando a la empresa de una herramienta para la consulta ágil y eficaz. Siendo una fuente de información valiosa en las estrategias de la empresa en el medio y largo plazo, identificando y resolviendo los problemas del día y dotando también a los empleados de las pautas, obligaciones y necesidades de la organización. Nos da a conocer que el objetivo fundamental y concreto del plan de gestión de recursos humanos es conseguir que los recursos humanos sean una ventaja competitiva sostenible a largo plazo que contribuya a los objetivos de la empresa.

En el ámbito nacional las empresas pequeñas y medianas (Pymes), desempeñan un papel fundamental en la economía, ya que contribuyen a la creación de empleo, disminuyen la pobreza e incrementan el PBI. Además de esto representan el 99.5% del total las empresas a nivel nacional, (La República , 2015).

Sin embargo estas no toman en cuenta muchas veces los interés del cliente interno (recurso humano), lo cual repercute en el desempeño de los mismos en la realización de sus actividades. Este problema se debe a que no se usan las estrategias administrativas adecuadas.

Por ejemplo en el estudio realizado en la empresa Soluciones Eléctricas Service S.A.C. en la ciudad de Lima tuvo como objetivo: crear un cuadro de mando integral que servirá como herramienta para incrementar la productividad de los trabajadores. Para lo cual identificaron el macro entorno de la organización, para determinar el sector que pertenece y la competencia; así mismo también se analizó internamente sus fortalezas y debilidades, con

este análisis determinaron la estrategia que debería utilizarse. Se desarrolló un mapa estratégico, considerando la misión, objetivos estratégicos y sus indicadores. Como resultado del análisis propusieron la implementación del cuadro de mando integral, considerando la óptima utilización de los recursos y la necesidad de una máxima disponibilidad de la organización para desarrollar la implantación de forma adecuada. (Cornejo, Mendoza, & Timana, 2014)

En el ámbito local la densidad empresarial es de 26,7. Esta es definida como el cociente resultante de dividir el número total de empresas entre el total de la población multiplicado por cada mil habitantes. Dentro de estas las empresas dedicadas a ofrecer servicios representan el 10,6 de la densidad. (INEI , 2014). Lo cual demuestra que las empresas de servicios representan casi el 50% de toda la densidad empresarial.

Según el INEI (2014), en Cajamarca durante los años 2012 - 2013 se aprecia una variación porcentual de 35,42 % en el aumento de mediana y gran empresa.

La empresa cajamarquina "Maxlim Operaciones" S.R.L ubicada en la ciudad de Cajamarca, dedicada a brindar servicios de hotelería, recreación, lavandería y jardinería, dio inicio a sus actividades en Noviembre del año 2014. Cuenta con 68 trabajadores en total con un régimen de trabajo de 10x5. Dentro de sus principales clientes se encuentran Minera Yanacocha S.R.L, RENOVA, SAC, FERREYROS, REPSOL, Inversiones generales Cristian, FICSAC, y sus principales proveedores son: A Y V plastic S.A, DIVERSEY PERU S.A.C, JJK General Service E.I.R.L, PREGNA E.I.R.L, REMAR Soluciones S.A.C y VERAU E.I.R.L.

En cuanto al desempeño del recurso humano se determinó que no es la adecuada puesto que la inter relación de los trabajadores es baja durante la realización de actividad generando problemas de comunicación y confianza, a su vez se aprecia la baja supervisión por parte del encargado del área de recursos humanos. Así mismo los trabajadores muestran una baja aceptación a las herramientas aplicadas por parte de la empresa para mejorar el desempeño del recurso humano, generando malestar en los trabajadores lo cual se ve reflejado en los bajos niveles de motivación, menor compromiso en la realización de sus actividades, aumento de la fatiga, incidentes y lesiones.

La rotación del personal son frecuentes alrededor 5 ò 10 trabajadores cada tres meses debido a que estos no se sienten identificados con la empresa, tanto en sus objetivos como estrategias.

Así mismo se determinó que no hay un uso adecuado de las estrategias administrativas debido a que no se adecuan a las necesidades de los factores externos e internos; sin evaluar las necesidades de los trabajadores así como la satisfacción de los clientes, la cual se vio reflejada en las continuas quejas sobre el servicio. Afectando a la empresa debido a la gran cantidad de competidores del mismo rubro, por lo cual la empresa realizó negociaciones con los clientes acerca de sus quejas, a pesar de esto el tiempo necesario para las negociaciones es muy extenso.

Los procesos no están bien diseñados o son incluso inexistentes para determinados tipos de trabajos y tareas. A su vez no se toma en cuenta el tipo de aprendizaje de cada uno de los trabajadores para adquirir las habilidades necesarias para su desarrollo. Esta información es relevante y evidencia de que está ocurriendo problemas dentro del recurso humano y las estrategias administrativas.

## **1.2. Formulación del problema**

¿Cuál es la relación de las estrategias administrativas con el desempeño del recurso humano en la empresa "Maxlim Operaciones" S.R.L. Cajamarca-2017?

## **1.3. Justificación**

La investigación se justifica por estar enfocada en los diferentes tipos de áreas del departamento de recursos humanos y resalta la importancia de la motivación y los incentivos en la empresa como una herramienta fundamental para los gerentes del área de recursos humanos, el impacto que implican esta situación para los trabajadores en su desempeño tanto físico como mental en el área de sus labores, así mismo hacer medible las situaciones de las diferentes áreas como Hotelería, recreación, lavandería y jardinería, los diferentes departamentos de la administración.

La justificación teórica de la presente investigación se dará a través de la aplicación de indicadores para evaluar al recurso humano en los siguientes puntos como satisfacción, mejora de competencias, excelencia en el desempeño y productividad así mismo el nivel de fidelización.

Dentro de la justificación aplicativa la presente investigación es importante por el aporte aplicativo que se manifiesta con estrategias de la administración (BSC/ cuadro de mando integral) y las herramientas de desempeño y motivación fundamentales (integración, incentivo, formación entre otros).

La justificación valorativa de la presente investigación es necesario que se proponga planes de acción estratégicas para mejorar el desempeño de la organización al interior de la empresa por las problemáticas que presenta de manera interna afectando así considerablemente su capacidad de respuesta, competencia y productividad.

Dentro de la justificación académica este trabajo realizado demuestra la importancia académica de aplicar algunas estrategias que son medibles y desempeñadas de manera práctica en la empresa así aportando mayor información de estudio como un caso de importancia de la empresa privada "Maxlim operaciones" SRL, esta investigación puede ser usada futuramente por otros investigadores.

#### **1.4. Limitaciones**

La empresa no está organizada y la información no está adecuadamente detallada, aun así se pudo recolectar la información necesaria para la investigación.

La falta de tiempo debido al régimen de trabajo que tienen los auxiliares del servicio. Esto se resolvió con las visitas en 2 diferentes fechas.

#### **1.5. Objetivos**

##### **1.5.1. Objetivo general**

Determinar la relación de las estrategias administrativas y el desempeño del recurso humano de la empresa "Maxlim Operaciones" S.R.L. Cajamarca - 2017.

##### **1.5.2. Objetivos específicos**

- Identificar si las estrategias administrativas se aplican en la empresa "Maxlim Operaciones" S.R.L. Cajamarca 2017.
- Identificar el desempeño del recurso humano que tiene la empresa "Maxlim Operaciones" S.R.L. Cajamarca 2017.
- Identificar la relación de las estrategias administrativas con el desempeño del recurso humano en la dimensión Remuneración en la empresa "Maxlim Operaciones" S.R.L. Cajamarca-2017
- Identificar la relación de las estrategias administrativas con el desempeño del recurso humano en la dimensión Motivación en la empresa "Maxlim Operaciones" S.R.L. Cajamarca-2017

## CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes

Después de revisar trabajos realizados con anterioridad acerca del tema en estudios a nivel internacional y local, se presenta con antecedentes a los siguientes trabajos de investigación, los cuales tienen temas similares de estrategias administrativas y desempeño del recurso humano.

En la tesis "*Diseño de un modelo de sistema de gestión del talento humano para potenciar la gestión de calidad en empresas de manufactura y servicio*" publicado por la Universidad Católica Andrés Bello en la ciudad de Caracas, Venezuela; hace referencia que el éxito de una gestión gerencial depende de la comunicación, respeto, confianza y comprensión que manifieste el líder hacia sus colaboradores, expresa la necesidad de captar el talento y las diferencias individuales de cada trabajador para convertirlos en fortalezas. La investigación es de tipo descriptiva modalidad proyectiva, el diseño es documental apoyado en la técnica de análisis de contenido. El estudio analizó el estado del arte en gestión del talento en Venezuela, y estableció el modelo propuesto que describió los procesos específicos de planificación estratégica del talento humano, reclutamiento, selección, inducción, desarrollo de competencias ocupacionales, calidad de vida laboral y pagos derivados de la relación laboral y evaluación del desempeño, (Arambulet ,2014).

La presente tesis relación porque considera que el compromiso es necesario para que la persona aporte lo máximo posible y no abandone la empresa, a través de un diseño de un sistema de gestión de talento humano.

En la tesis de investigación "*Como definen el aporte de la gestión del desempeño a la rentabilidad del negocio, empresas de tecnología*" Massaro (2015); publicado por la Universidad de Buenos Aires en la ciudad de Colombia, tuvo como objetivo definir cuál es la lógica subyacente en materia de gestión, de los líderes y mandos de las empresas IT y conocer la perspectiva de los líderes sobre la importancia que le otorgan a los procesos de desarrollo del personal en el éxito de los negocios y descubrir de qué manera obtienen indicadores de gestión del capital humano. A su vez obtuvo una medida objetiva del impacto económico que puede tener una adecuada gestión del personal, explica la perspectiva de los empleados y mandos medios, líderes IT (Tecnología de información), área comercial y personal de recursos humanos de tres empresas IT multinacionales, radicadas en Colombia. Recomienda contar con un sistema de gestión del personal y de talentos, en las empresas, así mismo la gestión del conocimiento podría ser por lo tanto, una solución de compromiso.

La presente tesis se relaciona debido a que muestra la importancia de gestionar el conocimiento como solución de compromiso es desarrollarlo a todo el personal de las empresas, teniendo motivos bien definidos de por qué es importante su progreso laboral y profesional.

La investigación de tesis titulada "*La gerencia interactiva como estrategia para mejorar el desempeño del personal de recursos humanos del I.A.P.E.C.*" Ortega (2016) publicada por la universidad Nacional experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora" en la ciudad de San Carlos, propuso un plan para implantar en la empresa. Su fundamentación teórica se basó en los postulados de la gerencia interactiva, la programación neurolingüística en las organizaciones, desarrollo organizacional, la comunicación eficaz, capacitación y desarrollo personal y desempeño laboral. Metodológicamente se orientó en una investigación aplicada, de tipo descriptiva, también se apoya en un proyecto factible de investigación proyectiva, con un diseño de campo. La muestra estuvo constituida por (22) personas, dos gerentes y veinte empleados del departamento de recursos humanos. Como instrumento de recolección de datos utilizo el cuestionario, constituido por (16) ítems, tipo escala de Likert. En el análisis de los datos utilizo la estadística descriptiva, a través del análisis porcentual. Obteniendo resultados como la integración, la solidaridad y el compromiso de los participantes con relación a su desempeño laboral. Determino un plan sobre la gerencia interactiva como herramienta para mejorar el desempeño del recurso humano.

La presente tesis se relaciona con la investigación, ya que demuestra que un plan de gerencia es una herramienta útil para lograr mejorar el desempeño del recurso humano, logrando la integración, la solidaridad y el compromiso.

En la tesis de investigación "*Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal la municipalidad distrital de Pacucha- Andahuaylas- Apurímac, 2014*" Oscco (2015) publicada por la Universidad Nacional José María Arguedas en la ciudad de Andahuaylas, Perú, manifiesta que existe una relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal en los trabajadores de la municipalidad distrital de Pacucha, 2014. A través de una encuesta realizada a 35 trabajadores, con el fin de conocer la opinión de la gestión del talento humano; al mismo tiempo realizo una evaluación de desempeño para determinar el nivel de desempeño del personal. Los resultados obtenidos fueron que el 48.6% de los trabajadores manifiesta que la municipalidad si realiza la planificación de personal; el 45.7% menciona que solo algunas veces se aplican los programas de personal. Llegando a la conclusión que existe una correlación positiva media entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral.



La presente tesis tiene relación con la investigación puesto que evidencia la correlación positiva de la gestión del talento humana y el desempeño laboral, a la cual se llegó a través de la realización de una encuesta a los trabajadores.

En la tesis *"Calidad de las relaciones interpersonales y su relación con el nivel de desempeño laboral de las enfermeras en el servicio de emergencia adulto del Hospital Nacional Cayetano Heredia"* Monge Di Natale (2015) publicado por la universidad nacional Mayor de San Marcos en la ciudad de Lima, Perú. El tipo de estudio fue cuantitativo de método descriptivo correlacional de corte transversal, su muestra estuvo conformada por 45 enfermeras, utilizando como herramienta la entrevista y el cuestionario. Obteniendo estos resultados del 55.6% tiene relaciones interpersonales eficiente y el 44.4% deficiente. Respecto al desempeño, 40% tiene un buen desempeño laboral, 35.6% regular y 24.4% mal desempeño laboral, demostrando que las relaciones interpersonales y desempeño laboral tienen una relación positiva, sin embargo el desempeño fue afectado para un grupo debido a que la inadecuada relación entre el personal de enfermería. El autor concluye que existe la relación directa entre sus variables para un mejor desempeño de la atención de las enfermeras en respuesta de emergencia.

La presente tesis guarda relación con la investigación ya que se demostró que la relación entre en personal afecta al desempeño laboral. Demostrando que existe una relación directa, utilizando como herramienta el cuestionario.

La tesis denominada *"Diseño de un Sistema Modelo de Evaluación Continua del desempeño del Recurso Humano en la corte superior de justicia de Huánuco"*, Flores (2015), publicado por la universidad nacional de Ingeniería en la ciudad de Lima, Perú; propuso un modelo que fue implementado y ejecutado por primera vez, el cual tuvo como objetivo de proporcionar a los mandos jurídicos y administrativos un instrumento de medición del desempeño del personal. El procedimiento se realizó a través de la evaluación de 360° competencias del desempeño, para lo cual elaboró un formato de evaluación de competencias con ítems que guarden mayor relación con el perfil personal y profesional. Los resultados obtenidos a través de aplicación del formato de evaluación del desempeño como del análisis de las quejas registradas, permitieron determinar las competencias que tienen que ser mejoradas en el personal a través de un plan de capacitación estructurado.

La presente tesis guarda relación con la investigación ya que demuestra que si se desarrolla una estrategia de capacitación estructurada que apoye al desempeño, los resultados se ven reflejados en la mejora del rendimiento, productividad, imagen y trato al usuario asignado con el presupuesto respectivo que implicara la ejecución del plan.

En la tesis *"Planeamiento estratégico aplicado el sustainability scorecard para mejorar la gestión empresarial de una empresa de vehículos menores durante el periodo 2016-2020"*, Capiso & Robles (2016), publicado por la Universidad Nacional de Ingeniería, en Lima, Perú, demostró que el planeamiento estratégico es una herramienta de gestión importante para las empresas, pues establece los lineamientos estratégicos principales a seguir por toda la compañía para lograr un mejor posicionamiento de mercado. La aplicación de Sustainability Scorecard logró ampliar el alcance de la gestión de la empresa hacia el triple resultado: económico, social y ambiental. Asimismo, enmarca el desarrollo de las nuevas estrategias corporativas en cuatro pilares importantes, los cuales son: aplicación de tecnologías limpias, prevención de la contaminación, una visión sostenible y una gestión integrada de las necesidades de los stakeholders involucrados.

La presente tesis se relaciona con la investigación ya que demuestra que las estrategias administrativas como el Balanced Score mejora la gestión empresarial, tomando en cuenta los factores internos y externos.

En el estudio *"Relación de la gestión administrativa en el desempeño docente de la escuela "San José" del cantón piñas provincia de el oro, Ecuador durante el año escolar 2014, de Paccha (2016)"*, publicado por la universidad nacional de san marcos, Lima, Perú. Demostró en su investigación de tipo aplicada, nivel descriptivo y diseño correlacional, su población y muestra estuvo conformada por directivos, docentes, estudiantes, administrativo, siendo un total de 310, el tamaño de la muestra es de 173 individuos de la unidad de análisis, utilizo dos instrumentos: un cuestionario para medir la gestión administrativa, que consta de 27 ítems y mide las dimensiones: gestión de recursos académicos, gestión de los recursos humanos, gestión de los recursos materiales, gestión de los recursos financieros, una encuesta como herramienta consta de 31 ítems y mide las dimensiones, pudiendo así medir relaciones interpersonales, nivel académico, gestión pedagógica y valores morales.

La presente tesis guarda relación debido a que el desempeño docente puede variar de acuerdo a la gestión administrativa que le facilite las formas de trabajo, dando así niveles diversos de resultados en la realización del trabajo de todos los involucrados. Aportando esta información a la tesis que demuestra que la gestión llevada sin estrategias administrativas no desarrolla el buen desempeño de los diversos recursos que pueda tener una organización.

La tesis denominada *"El rendimiento y su relación con el desempeño laboral del talento humano en la clínica San Juan de Dios – Pimentel"* Hidrugo & Pucce (2016), publicado por la Universidad Señor de Sipán, en Pimentel, Perú, demostró la relación entre rendimiento y el desempeño laboral del talento humano del área administrativa, haciendo un análisis de

ponderación de porcentajes y de esa manera conocer los principales factores que afectan el desempeño laboral del talento humano, obtuvieron una correlación perfecta y positiva entre el rendimiento y el desempeño laboral, siendo el resultado alcanzando el de +1; lo que indico que el rendimiento se va a relacionar con el desempeño laboral del talento humano del área administrativa en la clínica San Juan de Dios.

La siguiente investigación tiene relación con la tesis porque identificaron la problemática estaba reflejada en el cumplimiento de metas y objetivos de cada colaborador, haciendo referencia sobre si su desempeño es o no el indicado por no ser supervisado, que debería existir un programa de evaluación.

En la tesis de investigación "*Relación de la gestión de talento humano con el desempeño laboral en la empresa Hidrandina S.A.*" Hernández (2016) publicado por la Universidad Privada del Norte de la ciudad de Cajamarca, Perú, hace un análisis de relación entre la gestión del talento humano con el desempeño laboral en dicha empresa. Planteando los siguientes objetivos: determinar la relación de la gestión del talento humano con el logro de metas, determinar la relación con los conocimientos y habilidades y determinar la relación con los comportamientos en la empresa. Demostró una relación significativa entre ambas variables de estudio, con un coeficiente de correlación de Somers igual a 0.00; dado que la mayoría de las dimensiones de la gestión del talento humano mostraron relación con el desempeño laboral.

La investigación se relaciona con la tesis porque demuestra que la gestión del talento tiene relación directa con el desempeño laboral. Recomendando que la administración debe usar herramientas e invertir en la gestión del capital humano para crear y mantener ventajas competitivas.

En el trabajo de tesis investigación "*Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en la empresa Maxlim SRL. Cajamarca, agosto 2016*" (Rojas & Vásquez 2016) publicado por la Universidad Privada del Norte en Cajamarca, Perú; demostró que existe una relación moderada entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa, siendo está representada por un coeficiente de correlación de Pearson de 419\* siendo esta significativa al nivel 0,01 (bilateral). Obteniendo también en su análisis de relación favorable entre la comunicación y la satisfacción laboral en un 44,23%, representada con un coeficiente de correlación de Pearson de 381\*, la respuesta de los colaboradores es de que el acceso a la información necesaria para cumplir con su trabajo es muy regular. La falta de comunicación directa en ocasiones hay algunas deficiencias con las relaciones interpersonales y sus compañeros. Recomendando a la empresa aprovechar

las fortalezas que poseen pero además corregir ciertos errores encontrados para que estos no afecten los factores positivos.

La presente tesis guarda relación con la investigación ya que es realiza en una empresa del mismo rubro, también especifica que la satisfacción conlleva al desarrollo de las actividades debe ser buena y allí lograr buenos resultados en el momento de su trabajo utilizando herramientas y estrategias que tenga la empresa al momento de interactuar con los trabajadores.

En la tesis *"Relación entre la gestión del talento humano con el desempeño laboral de los trabajadores de las empresas del rubro textil"* (Martell & Sánchez 2017) publicado por la universidad privada del norte, Cajamarca, Perú demostró que si existe relación entre la gestión del talento humano con el desempeño laboral del trabajador dentro de las empresas del rubro textil de la ciudad de Cajamarca, contaron con una población de 70 trabajadores, a los que se encuestó, para poder tener una idea de su opinión acerca de la gestión que estaban teniendo. Esto fue evaluado con su desempeño, para determinar si era bueno o malo en su ambiente de trabajo. La investigación nos permite determinar una relación a un 0,795 de fiabilidad.

Es por ello que dicha tesis tiene relación porque nos demuestra que existe una relación significativa efectiva en la gestión del talento humano con el desempeño laboral aplicando información básica para el aprendizaje de la gestión con el desempeño y aprovechar los recursos de la empresa.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Estrategias Administrativas**

#### **2.2.1.1. Definición**

Las estrategias se definen como el conjunto de acciones relacionadas que buscan mejorar el desempeño de una compañía las cuales tienen un efecto enorme en el desempeño de la misma frente a sus competidores, generando una ventaja competitiva, (Hill, Jones, & Schilling, 2015) .

A su vez afirman que la formulación de estrategias se refiere a la tarea de escoger estrategias, implementar estrategias es la tarea de ponerlas en práctica, lo que supone diseñar, entregar y sostener productos, mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones, diseñando la

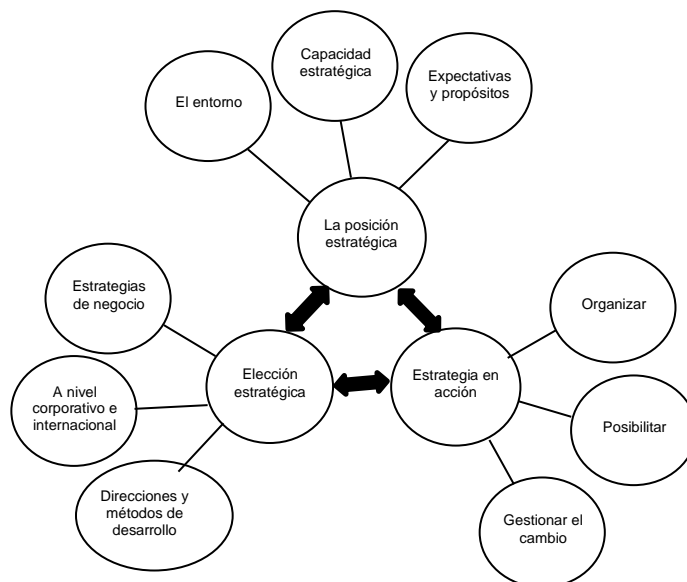
estructura organizacional de una compañía, sus sistemas de control y su cultura.

Estos conceptos nos ayudan a identificar la importancia de las estrategias administrativas para mejorar el desempeño de la empresa.

Estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas. Así mismo la estrategia corporativa, se ocupa del alcance general de una empresa y de cómo se puede añadir valor a las distintas partes de la organización. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008)

### 2.2.1.2. Elementos

Según Johnson, Scholes & Whittington (2008) la dirección estratégica incluye la comprensión de la posición estratégica de una organización, las elecciones estratégicas para el futuro y la conversión de la estrategia en acción. La posición estratégica trata de identificar el efecto sobre ellas que tiene el entorno externo, la capacidad estratégica de una organización son recursos, competencias y las expectativas de influencia a las partes interesadas.



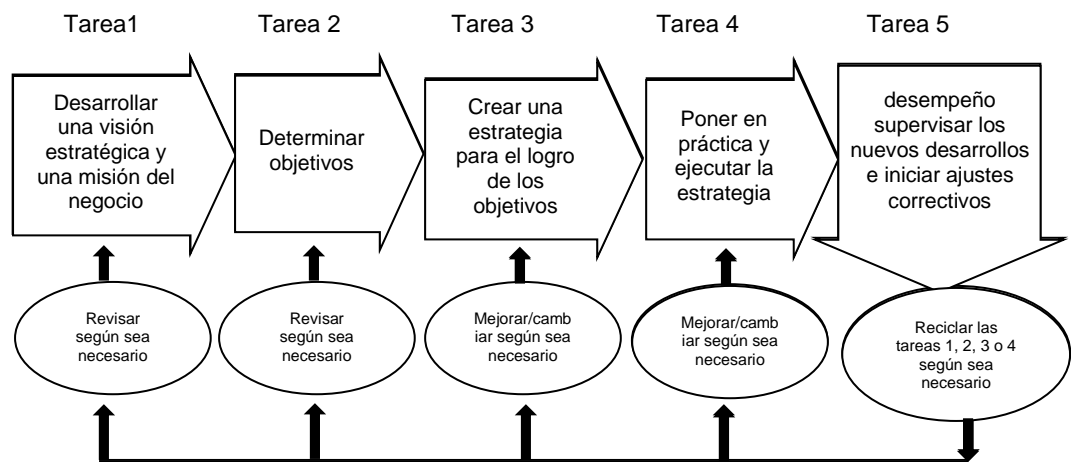
**Figura n.º 1.** Modelo para los elementos de dirección estratégica

Fuente: (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008)

Estas teorías nos servirán a identificar la complejidad que surge en las organizaciones como situaciones ambiguas y no rutinarias, siendo así un gran reto al asumir tareas operativas y responsabilidad con los recursos que dispongan. Para ello deberán contar con una dirección estratégica que sea compleja y tomar decisiones en función de la conceptualización de cuestiones difíciles, llegando así a un buen desempeño y metas definidas.

**2.2.1.3. Tareas de las estrategias administrativas**

La administración estratégica se basa en cinco tareas principales: desarrollar una visión estratégica, determinar objetivos, crear una estrategia, poner en práctica y ejecutar la estrategia elegida de una manera eficiente y efectiva, evaluar el desempeño e iniciar ajustes correctivos en las tareas antes mencionadas, (Thompson, 2004).



*Figura n.º 2. Las cinco tareas de la administración estratégica*

Fuente: (Thompson, 2004)

**2.2.1.4. Sistemas de las estrategias administrativas**

**Teorías sobre Balanced Scorecard (BSC):**

El Balanced Scorecard es considerado el cuadro de mando integral, se define como un sistema útil para dirigir empresas de forma proactivas en el corto y largo plazo. Permite implementar la estrategia y la misión de una empresa a partir de un conjunto de medidas de actuación, siendo un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados,

medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización, (Apaza, 2010).

El cuadro de mando es la descripción de una lógica empresarial que sirve de datos métricos en varias perspectivas de forma sistemática, (Olve, Petri, Roy, & Roy, 2004).

Según (Apaza, 2010) el desarrollo de un sistema integral de gerencia requiere un sistema balanceado de indicadores, teniendo en cuenta las siguientes características:

#### **Características del cuadro de mando integral:**

a) Articula los factores que impulsan la estrategia de la organización. b) Le pone brazos y manos a la visión/ misión. c) Permite, de forma concreta, la razón de ser de la organización y sus metas. d) Define en concreto las metas críticas para alcanzar el éxito. e) Permite su difusión a lo largo y ancho de la organización. f) Define el desarrollo de indicadores de desempeño para cada meta. g) Asegura que todos entienden los indicadores de las áreas y de la empresa en general. h) Comunica como estos están interrelacionados. i) Conecta cada medida a un sistema de retroinformación formal. j) Integra la comunicación con regularidad. k) Facilita la revisión de metas y acciones correctivas que puedan ser necesarias.

#### **Perspectivas del Balanced Scorecard:**

El Balanced Scorecard o CMI (cuadro de mando integral) está basada en cuatro perspectivas: financiera, de clientes, interna y de aprendizaje y crecimiento, (Apaza, 2010).

Según Olve, Petri, Roy & Roy (2004), explican las perspectivas de la siguiente manera: si tenemos el personal adecuado (desarrollo), haciendo lo correcto (proceso), los clientes estarán encantados (cliente), y nosotros mantendremos y conseguiremos más negocios (perspectiva financiera).

El Dr. Robert Kaplan, reconocido profesor en Harvard University, conjuntamente con David Norton, revolucionó al mundo del management

con su modelo BSC al mostrar cómo es posible trasladar la visión a la acción, a través del tablero de comando organizando los temas estratégicos a partir de cuatro perspectivas, (Apaza, 2010).

**Financiera:** Muestra lo que esperan los propietarios con respecto al crecimiento y la rentabilidad, también está vinculado a los tres temas estratégicos relacionados principalmente con la tasa de crecimiento y la relación entre productos y producción; reducción de costos y productividad aumentada; y las reglas básicas de utilización de la capacidad de producción y la estrategia de inversión. Incluye objetivos estratégicos como maximizar el valor agregado, incrementar los ingresos y diversificar las fuentes, mejorar la eficiencia de las operaciones y mejorar el uso del capital. Algunos indicadores de esta perspectiva son: Ingresos, Inversión como porcentajes de las ventas y Rotación de activos.

**Cliente:** esta perspectiva es el centro del cuadro de mando. Un buen servicio al cliente es muy importante y es la base para poder lograr los objetivos en el mercado competitivo, los clientes esperan productos de óptima calidad, con un costo adecuado, que se entregue a tiempo y que su rendimiento sea el convenido. También describe como se crea valor para los clientes a través de los siguientes indicadores: Clasificación y fidelidad de cliente; Volumen de ventas y Satisfacción de cliente.

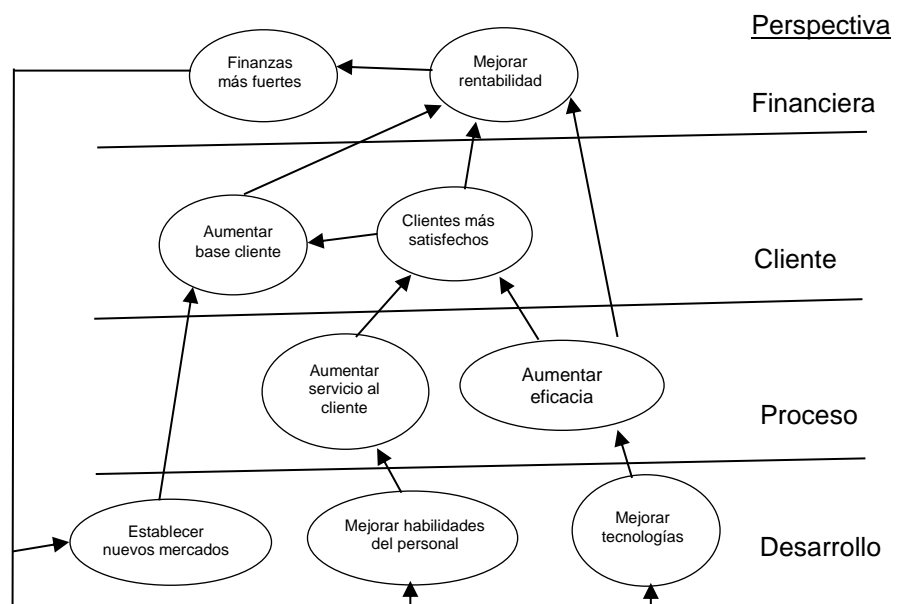
**Procesos:** describe todos los procesos de una empresa, desde el análisis de las necesidades del cliente hasta la entrega del producto o servicio. Está definido como un análisis de los procesos internos de la empresa, incluye la identificación de recursos y capacidades que la propia empresa necesita mejorar. Identifica los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización o empresa, cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas. Esta perspectiva define la cadena de valor de los procesos necesarios para entregar a los clientes soluciones a sus necesidades (innovación, operación, servicio posventa) satisfaciendo así las expectativas de los clientes: Tiempo de ciclo del proceso; Niveles de producción y Calidad de servicio.

**Aprendizaje y crecimiento:** se refiere a objetivos e indicadores que sirven de plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa y



reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas situaciones, cambiar y mejorar. La actuación del personal se refuerza con agentes motivadores que estimulen sus intereses hacia la empresa. Se mide, la capacidad de los empleados, la capacidad de los sistemas de información, y el clima organizacional para medir la motivación y las iniciativas del personal. Algunos indicadores incluyen: Satisfacción del personal, Clima organizacional y Retención del personal

El cumplimiento de las cuatro perspectivas de cuadro de mando integral contribuyen de la siguiente manera: a la motivación de los empleados; a mejorar todas las etapas de la cadena de valor; a satisfacer las expectativas de los clientes y conseguir su lealtad; por último, a ofrecer mayores rendimientos económicos a los accionistas.



**Figura n.º 3. Mapa Estratégico**

Fuente: (Hellriegel & Slocum, 2004)

**Teoría de las fuerzas de Porter:**

Es importante la intersección de la organización y la estrategia, del mismo modo si se desarrolla una estrategia esta se ve afectada por la realidad organizativa. Porter nos señala que en el ámbito interno de la

empresa existen retos formidables a la hora de desarrollar una estrategia, determina el tipo de estructura organizativa, incentivos, normas que tiene. Esto se refleja en la forma en que los directivos piensan en la competencia, en la forma que mide sus resultados, la estructura instaurada, los incentivos que usan para motivar a las personas, todo esto impulsa a la elección de la estrategia, existiendo una relación entre estrategia y puesta en práctica para la mejora operativa, (Porter & Kramer, 2006).

Las 5 fuerzas de Porter son esencialmente en un gran concepto de los negocios por medio del cual maximiza los recursos y supera a la competencia, cualquiera que sea el giro de la empresa. Si no se cuenta con un plan elaborado de manera correcta, no se puede sobrevivir en los negocios entre la diversidad de empresas. Lo que hace que el desarrollo de una estrategia competente solamente sea un mecanismo de supervivencia sino que además también da acceso al recurso humano a ganar puestos importantes dentro de una empresa y acercarse a conseguir todo lo que desee, (Porter 2006).



**Figura n.º 4. Diagrama 5 fuerzas de portes**

Fuente: [www.5fuerzasdeporter.com](http://www.5fuerzasdeporter.com)

**Desarrollo de la estrategia por Porter:** Se comienza desarrollando la visión de la empresa, estableciendo después la estrategia necesaria para cumplir la visión y cualitativos hasta lo más abstracto como el poder y la jerarquía dentro de una empresa.

**¿Qué tiene en cuenta Porter en estos casos?**

**La visión.** Toda la visión debe estar enfocada en el futuro, lo que hace que una empresa se comience a describir a sí misma y sepa que es lo que quiere lograr.

**La misión.** Es una de las cosas más importantes y por eso va en primer segundo lugar, se debe saber cuál es la misión por medio de la razón de ser de la empresa. Esta debe ser a su vez independiente.

**Los valores.** Por medio de los valores, les dices a los demás cuáles son tus prioridades y cuáles son los puntos más importantes de tu empresa. En este punto, se debe destacar lo que hace a la empresa única y la hace destacar por todas las demás empresas

Los objetivos de la empresa deben ser aceptados por todas las partes desde el director hasta el último empleado. ¿Cómo deben ser?:

A) Todos los objetivos de la empresa debe ser muy claro y aportar puntos concretos para que todo el recurso humano pueda entenderlo. B) Deben ser objetivos flexibles de tal forma que si pasa algo inesperado se pueda reajustar. C) Se debe ir evaluando cada cierto tiempo para comprobar que se progresa en los objetivos. D) Se debe hablar con todas las personas relacionadas con esos puntos para poder lograr transmitir la idea y motivar a su vez a los empleados. E) Todos los puntos deben coincidir con la misión y valores que la empresa representa. F) Para todos los miembros de la empresa, los objetivos deben ser alcanzables.

**La responsabilidad.** Todos los puntos de cada área de trabajo saben que deben hacer y cómo manejar cualquier tipo de problema. Se deben expresar claramente las estrategias y los logros que se quieren conseguir en cada una de las áreas.

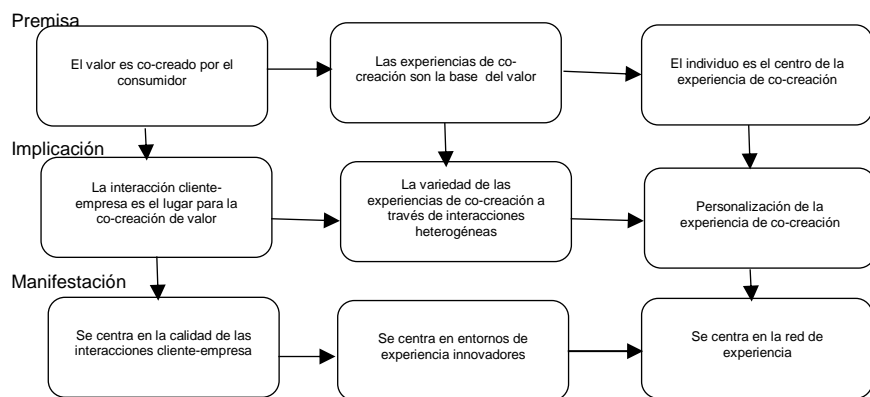
**Los recursos.** Conocer los materiales y los recursos que se usan para cada cosa. Una vez que se acabe este proceso es muy común que algunas áreas se quedan con recursos insuficientes.

**La colaboración entre las áreas.** Punto importante para la estrategia de Porter. Requiere mantener una comunicación abierta y constante entre todas las partes de la empresa, para que todos puedan saber lo que están haciendo otras áreas. Esto puede hacer que todos entreguen lo que se espera de ellos de una manera más eficaz. (Porter & Kramer, 2006)

Porte garantiza el éxito si:

- a) Actúas con total apego a la estrategia que has fijado desde el principio. b) Asignas a cada área los recursos adecuados que se necesitan para cada cosa. c) Hablas sobre los valores de la empresa siempre que puedas y los impulsas para poder seguir adelante con ello. d) Eres capaz de identificar los riesgos que pueden surgir y además eres capaz de resolverlos con la administración adecuada.

**Creación de un valor único con el cliente:** los consumidores tienen más elecciones que proporciona menos satisfacción. La gestión a alto nivel tiene más opciones estratégicas que aportan menos valor, obligando a examinar nuevos sistemas tradicionales, se basa en la creación única de un valor con los clientes comenzando por reconocer que el papel del consumidor en el sistema industrial ha cambiado, desde el aislamiento a la conexión, de no tener conocimiento a estar informado, de pasivo a activo, el impacto de un consumidor conectado, informado y activo se manifiesta de muchas formas, (Prahalad, Hanel, Doz, & Bettis, 2006).



**Figura n.º 5. Creación de valor**

Fuente: (Prahalad, Hanel, Doz, & Bettis, 2006)

(Porter 2006) define sus fuerzas a través de casos y entrevistas haciendo un análisis de cada uno que presentaremos de la siguiente manera para la especificación del estudio de investigación:

**Poder de negociación cliente:** se refiere a la presión que ejerce el consumidor sobre la empresa para conseguir un producto de mayor calidad, mejor servicio al cliente, y precios más bajos. Existen varios factores que determinan el poder de negociación del cliente, para el caso

de investigación definimos que los compradores pueden fácilmente integrar o comenzar a producir el producto por sí mismo esto significa que hay un poder de negociación de los clientes muy alto.

**Poder de negociación proveedores:** capacidad de crear acuerdos informales o incluso formales que controlan los precios y la oferta, los proveedores en una posición negociadora fuerte pueden optar por reducir la cantidad de productos disponibles, algo que es más eficaz si hay pocos sustitutos con los compradores, también están en una posición de fuerza si el producto o servicio que suministra es un componente esencial del producto final de su cliente.

**Amenaza de nuevos competidores:** Porter indica cuán difícil es entrar en un mercado, las amenazas cambian el ambiente competitivo e impactan directamente en las utilidades de la organización, hace referencia que si hay una gran cantidad de amenazas de nuevos entrantes y bajas barreras de entrada, quiere decir que hay un alta probabilidad de que en el futuro se reduzcan las utilidades de la empresa.

**Rivalidad entre competidores:** según el autor una empresa es más difícil competir en un mercado donde los competidores estén muy bien posicionados, siendo muy numerosos y sus costos fijos muy altos, esto significa que las empresas luchan por una posición utilizando diversas estrategias utilizando herramientas que generan diversidad de costos.

**Existencia de servicios sustitutos:** es aquel que satisface las mismas necesidades que las que realiza la empresa en actividad. Los productos sustitutos obligan a las empresas a estar en alerta y bien informados sobre las novedades en el mercado ya que pueden alterar la preferencia de los consumidor, esta información hace que las empresas estén alertas a los servicios sustitutos.

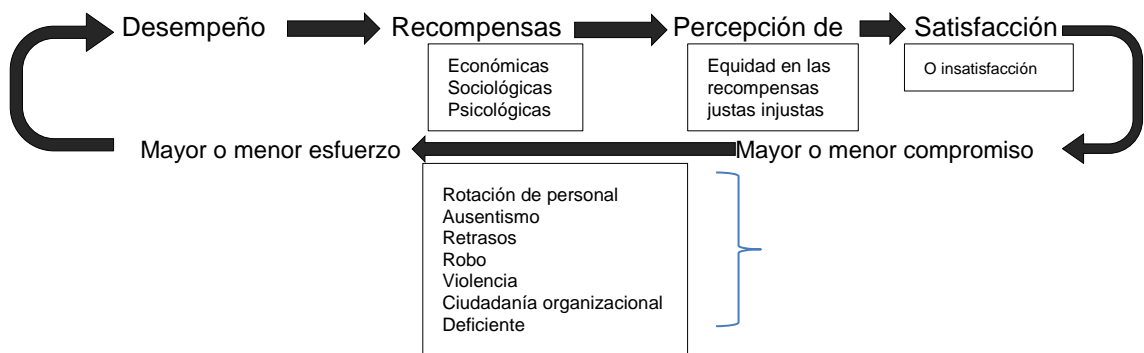
Esta teoría aporta a la investigación a hacer un análisis de cada punto que afecte a la empresa de manera interna y externa para desarrollar una ventaja competitiva.

**2.2.2. Desempeño del recurso humano**

**2.2.2.1. Desempeño**

La alta satisfacción era considerada como un elevado desempeño del trabajador; sin embargo, este supuesto no es correcto. Lo que señala que en realidad los trabajadores, satisfechos pueden tener una alta, mediana o baja productividad, y continuar con el nivel de desempeño que previamente les trajo satisfacción, (Chiavenato, 2011).

Se tiene en cuenta la relación satisfacción- desempeño es más compleja que la simple ruta de "La satisfacción conduce al alto desempeño". Se puede identificar que la relación causal es tanto contraria a la lógica, como exactamente lo contrario de la clásica falsa de creer en la mayoría de las circunstancias, el alto desempeño contribuye en realidad a una alta satisfacción en el trabajo. Se mostrara la secuencia en la Figura 6, describe que un buen desempeño suele producir recompensas económicas, sociológicas y psicológicas. Si estas son justas y equitativas, mejorara el nivel de satisfacción porque los empleados sienten que reciben estímulo en base a su desempeño. De otra manera si los premios se consideran inadecuados para el nivel de desempeño existirá la insatisfacción. En estos dos casos el nivel de satisfacción se verá afectado a un mayor o menor compromiso, que afecta al esfuerzo y al final se reflejará en el desempeño, (Newstrom, 2011)



**Figura n.º 6. Ciclo desempeño-satisfacción-esfuerzo.**

Fuente: (Newstrom, 2011)

El desempeño es "eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral". En tal sentido, el

desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción. El desempeño define el rendimiento laboral, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento, (Chiavenato, 2011).

**Recurso humano:** invertir en las personas, mayormente las empresas sostenibles ven a las personas como una fuente de ventajas competitivas y tratan a sus empleados como activos y agentes del cambio. En vista de las nuevas estructuras de producción y trabajo y de la evolución de las mismas, el éxito de las empresas y la productividad van a depender probablemente cada vez más de los recursos humanos. La globalización hace que las empresas de acuerdo al rubro al que pertenecen inviertan en las personas sea más importante que nunca, y esto implica invertir en la calidad de la vida activa mediante una organización y unas prácticas en el lugar de trabajo, unas condiciones de empleo y un desarrollo y gestión de los recursos humanos apropiados, (Jaen 2010).

Según (Chiavenato 2011) Las personas constituyen a las organizaciones teniendo dos alternativas: estudiar a las personas como personas, dotadas de personalidad e individualidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales; o como recursos dotados de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para desarrollar labores empresariales. Del mismo modo las empresas reclutan y selecciona a sus recursos humanos para alcanzar mediante ellos sus objetivos organizacionales, el autor hace relación del individuo y organización no es siempre cooperativa y satisfactoria; muchas veces es tensa y conflictiva. La persona debe ser eficaz (alcanzar objetivos organizacionales mediante su participación) y ser eficiente (satisfacer sus necesidades individuales mediante su participación) para sobrevivir en la organización.

Esto nos quiere decir que el empleado y la organización es un proceso reciproco que se presenta de la siguiente manera la organización o empresa realiza ciertas cosas por el trabajador y para el trabajador, le da seguridad que es supervisión, lo remunera, status para motivarlo, contrato formal que conllevaría al compromiso; así mismo de modo reciproco, el

empleado responde trabajando y desempeñando sus tareas de manera correcta para el logro de los objetivos.

#### 2.2.2.2. Elementos del desempeño

Según Robbins & Judge (2013) El desempeño de la tarea es el reflejo de la combinación de eficacia y la eficiencia en la realización de las principales tareas laborales, las obligaciones y responsabilidades de un puesto de trabajo, y están relacionadas con las funciones que se incluyen en la descripción de trabajo. El desempeño de la tarea es el resultado humano más importante que contribuye a la eficacia de una organización.

Chiavenato (2011) explica que el cumplir con los requisitos del trabajo es necesario elementos que puedan contribuir al desempeño de manera positiva y muy ordenada en el momento de desarrollar sus tareas que aporten a la organización

**Supervisión:** es el trabajo, la confianza y la comunicación con los colaboradores de la organización la cual pretenden relacionarse en un grupo de personas que trabajan. Dispuesta en un ambiente de equipo. Hay otras razones por las que es importante tener confianza en un sentido profesional.

**a) Confianza:** según Navarro (2008) define como el sentimiento que se genera cuando se dice la verdad y se cumplen las promesas, también como un fenómeno emocional que predispone a las personas a integrarse y abrirse al intercambio, lo que fomenta la cooperación y la transferencia de saber; les anima a decir lo que piensan y a experimentar sin miedo a que las penalicen, lo que favorece la innovación; supera barreras defensivas y colabora con el flujo de la organización.

**b) Comunicación:** El nivel de percepción y del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa como la atención a usuarios y/o clientes de la misma. Ejemplo en esta área son: cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo, la institución fomenta y promueve la comunicación interna. (Chiavenato 2009)



**Remuneración:** Es la labor de los colaboradores realizada para recibir sus sueldos, prestaciones de servicios, estabilidad laboral. Son las competencias que se necesitan para aumentar un rendimiento a cambio de un salario personal, por el desempeño de las labores realizadas.

Según Chiavenato (2011) el dinero puede ser un motivador muy eficaz para que se registre mayor productividad. La cuantificación efectiva para la remuneración del personal se basa en dos aspectos: importancia de la tarea realizada desde el punto de vista de la organización y el nivel jerárquico del trabajador.

**a) Salarios:** El salario para las personas significa, que acepta un puesto se compromete a una rutina diaria, a un sistema estandarizado de actividades y a una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización. Existen remuneraciones económicas directas que son: salarios, bonos, premios y comisiones. Y remuneraciones económicas indirectas que incluyen vacaciones, gratificaciones, bonos, extras (riesgos, insalubridad, turno nocturno, año de servicio), (Chiavenato 2011).

**b) Estabilidad laboral:** está relacionado a la permanencia de un trabajador; la estabilidad laboral en el trabajo a los trabajos constituye la versión más amplia y, a grandes rasgos, consiste en procurar al trabajador continuidad en su estatuto profesional más allá de los límites de una concreta empresa, (Perez, 2004)

**Motivación:** Es importante observar, entender y administrar las actitudes de los empleados. Así como el trato del supervisor. Los administradores están particularmente interesados en cuatro tipos de actitudes: satisfacción laboral, involucramiento con el trabajo, compromiso con la empresa, y estado de ánimo laboral.

**a) Conducta:** son acciones voluntarias e involuntarias que realizamos los seres humanos, está basado en un entendimiento y aprendizaje que se muestra en nuestra personalidad; los factores más importantes en relación son el entendimiento mental y la voluntad que se modifica a través de un factor interno impidiendo expresarse con un comportamiento adaptable al ambiente, que incluso contemple los

impactos y resultados de nuestras acciones en el desenvolvimiento social. (Feist, Feist, & Roberts, 2014)

Lo más importante para la seguridad es la forma en que un individuo reacciona ante una situación, el comportamiento es la forma de actuar, que es lo que finalmente se exterioriza. Se demuestra con la actitud es la aplicación de un comportamiento seguro, cumpliendo los estándares y procedimientos de seguridad, evaluar sus actividades, informar y controlar los peligros usar el equipo de protección personal adecuado, formular preguntas cuando necesita más información. El comportamiento es la forma de proceder de un individuo ante una situación y en relación al entorno en el cual se desenvuelve, (Hellriegel & Slocum, 2004).

**Actitud segura:** Significa mantenerse alerta y creer que el trabajo que está realizando debe ser tomado con mucha seriedad, respetando las reglas y los procedimientos, no tomando atajos, no permitiendo que algunos sentimientos, como la ira, la frustración, se interpongan en la realización de su trabajo. Para formar una actitud segura en el trabajo, usted debe respetarse a sí mismo luego a los compañeros, evitando en todo momento los comportamientos inseguros. Debemos auto motivarnos generando un clima de confianza en el equipo de trabajo y cuidando que nuestro entorno esté libre de peligros. (Feist, Feist, & Roberts, 2014)

Aspectos que componen las actitudes:

**-Cognitivo** (No sabe): Se relaciona con los conocimientos necesarios que tiene los trabajadores para desempeñar las actividades según procedimientos, estándares de seguridad y/o riesgos implicados.

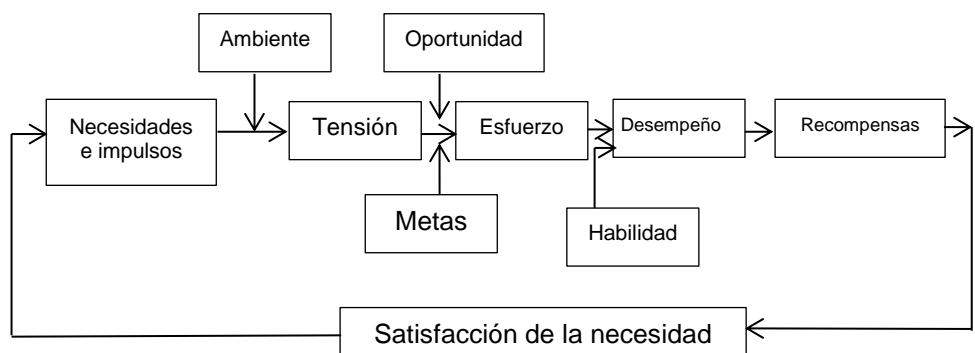
**-Motivacional** (No quiere): Se refiere a los intereses que llevan al trabajador a desempeñarse de acuerdo o en contra de los procedimientos de seguridad.

**-Conductual** (No puede) Se refiere a las habilidades y/o limitaciones fisiológicas, psicológicas y/o cognitivas que permitan al trabajador desempeñarse de acuerdo a requerimiento de la tarea.

Al respecto Chiavenato (2009), expone que el desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, los cuales se presentan a continuación: Factores actitudinales: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés,

creatividad, capacidad de realización y factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo liderazgo.

Toda actividad humana, tiene una conducta consciente se lleva a cabo por un motivo o causa, Newstrom (2011) dice que la tarea de un gerente es identificar los impulsos y necesidades de los empleados y canalizar en su conducta para motivarlos al desempeño de las tareas. El papel de la motivacion en el desempeño se observa en la siguiente figura:



**Figura n.º 7. Modelo de motivación**

Fuente: Comportamiento humano en el trabajo (Newstrom, 2011)

Los modelos de motivación se enfocan en el contenido de los elementos que motivan a una persona, relacionándose con el ser interior del individuo y la forma en que ese estado interior de las necesidades determina la conducta.

Según Newstrom (2011) la conducta se estimula mediante el refuerzo positivo, que sería ofrecer una consecuencia favorable que alienta la repetición de una conducta. Implantar un moldeo que sería el procedimiento de tarea de un supervisor esto dará una correcta dirección del trabajo. Determinando que la modificación de la conducta tienen beneficios si los administrativos son motivadores más conscientes, analizan la conducta de los empleados, exploran sus razones y sus frecuencias e indentificar consecuencias específicas que ayudaran a cambiar cuando estas se apliquen en forma sistemática. Así mismo la realimentación del desempeño y el reconocimiento son partes frecuentes de esta estrategia, porque tienden a ser muy deseados y son, por tanto, refuerzos poderosos.

### **Impulsos motivacionales:**

Las personas tienen a desarrollar ciertos impulsos motivacionales como producto de ambiente cultural en que vive, los cuales afectan la forma en que la gente considera sus empleo y enfoca su vida (Chiavenato, 2009) teniendo en cuenta estos impulsos motivadores: a) Logro. Impulso para alcanzar objetivos y seguir adelante, b) Afiliación. Para relacionarse bien con otras personas, c) Poder. Para influir en personas y situaciones.

**b) Voluntad:** según los autores analizados nos quiere decir: la persona cuando no quiere más o no puede más, recurre centrándose a la intelecto – Volición o Síntesis y de ahí, de su integración con el pensamiento y la orientación que surge de esto, saca lo que le falta y supera el obstáculo, centrándose y superándose en si misma por el interior, dando algo más de sí pese a que no puede. (Talarico, 2012)

**c) Interés:** forma eficaz de entrar en acción, "saber que algo te interesa, saber que lo tienes incluso dentro de ti, y si no lo tienes lo buscas, lo encuentras, pero no lo sacas a fuera, no lo materializas en nada", (Gamarra, 2017)

**Compromiso:** Nivel de confianza dentro de la operación de los trabajadores de una organización exitosa, donde se busca valores en que permitan llevar sus proyectos a un buen término, alcanzando objetivos y mantenerse en el tiempo con calidad y honestidad. (Chiavenato, 2009)

**a) Cooperación:** se orienta al trabajo que se realiza a través de la forma colectiva y de equipo, consistiéndose al trabajo en común llevado a cabo por parte de un grupo de personas o entidades mayores hacia un objetivo. Un breve ejemplo, puede suceder que un grupo cooperativo compita con otro, pero dentro del grupo, nadie quiere ganar a su compañero, sino juntos, al otro equipo. (Berjes, 2011)

**b) Identidad:** es el poder sentirse diferente al resto desde lo social, sería como ese individuo se relaciona con el entorno y quiere identificarse o diferenciarse de su grupo social. Identidad y personalidad son dos conceptos que van unidos: uno es y se diferencia de los demás por esa consciencia de ser único y diferentes del resto. La identidad se correspondería a quien es, como se ve esa persona como diferente del resto; la personalidad se correspondería a cómo se comporta. (Fernández, 2012)

El desempeño se analiza en algunos métodos pueden ser efectivos, a los que disponen los gerentes para adquirir y desarrollar empleados de primer nivel Bohlander & Snell ( 2008) explican que el desempeño es medible de la siguiente manera:

### **2.2.2.3. Evaluación del desempeño**

Es un proceso de gestión de recursos humanos desarrollado al ejecutar programas, sistemas y métodos que permitan apreciar el desenvolvimiento de los trabajadores en la ejecución de sus tareas, responsabilidades y en su conducta social observada dentro de la organización.

Los evaluadores pueden ser los supervisores, colegas miembros del equipo, los propios empleados, los subordinados, los clientes, los vendedores y los proveedores. Estos son útiles para los propósitos administrativos y el desarrollo.

Evaluación por parte del supervisor o del gerente, ha sido el enfoque tradicional para evaluar el desempeño del empleado. Ellos se encuentran en la mejor posición para realizar esta función. Así mismo las evaluaciones de los superiores son más objetivas y proporcionan una perspectiva más amplia del desempeño de los empleados que las que realizan los supervisores directos. (Bohlander & Snell, 2008)

#### **Supervisión:**

**Calidad de trabajo:** Mide la profesionalidad, exactitud, limpieza, frecuencia de error, y el esmero que caracteriza el servicio prestado por el evaluado en el cumplimiento de normas técnicas, procedimiento e instrucciones relacionadas con la actividad laboral que desempeña.

**Disciplina laboral:** Mide el comportamiento del evaluado en cuanto al aprovechamiento de la jornada laboral.

**Iniciativa y creatividad:** Mide el grado de independencia con que el trabajador aporta ideas, criterios nuevos en su puesto de trabajo, forma de enfrentar situaciones no rutinarias e incorporación de mejoras al trabajo.

**Superación personal:** Mide el cumplimiento por parte del trabajador de las acciones de capacitación y desarrollo profesional que le han sido programadas, al igual que los resultados alcanzados en las mismas.

**Cumplimiento del plan de trabajo:** Mide el cumplimiento de las tareas que se le han sido asignadas al evaluado en tiempo, de forma cualitativas y cuantitativamente, a partir de los conocimientos, acciones y funciones a ejecutar en el puesto de trabajo.

También nos dan entender que tienen que existir estándares de desempeño: basándose en los requisitos relacionados con el puesto, los cuales derivan de análisis de puestos y se reflejan en la descripción y en las especificaciones del puesto del empleado. Si los estándares se establecen de manera apropiada, ayudan a traducir las metas y los objetivos de la organización en requerimientos del puesto que transmiten a los empleados niveles de desempeño a aceptables y no aceptables. Toman en cuenta cuatro consideraciones básicas: la importancia estratégica y la deficiencia de criterios, la contaminación de criterios y la confiabilidad.

Para un mejor desarrollo de la efectividad en el recurso humano Bohlander & Snell (2008) mencionan a la confiabilidad con la estabilidad o consistencia de un estandar o el grado al cual las personas tienden a mantener un cierto nivel de desempeño con el tiempo.

**Importancia de la evaluación del desempeño del recurso humano:**

- a) Asegurar que la organización logre sus objetivos oportuna y adecuadamente.
- b) Diseñar mejoras con la finalidad de mantener y/o elevar los niveles de calidad y productividad en la organización, propiciando la productividad individual o grupal de los trabajadores.
- b) Asegurar que los trabajadores conozcan sus deficiencias y limitaciones a fin de que pueda superarlas.
- c) Que los trabajadores conozcan las funciones de su cargo y estén calificados para desempeñarlo con éxito.
- d) Establecer sistemas de recompensa e incentivos laborales.
- e) Replantar las políticas de estrategias administrativas sobre el recurso humano que estén siendo inadecuadas.

### 2.3. Hipótesis

La relación entre estrategias administrativas con el desempeño del recurso humano de la empresa "Maxlim Operaciones" S.R.L. Cajamarca 2017, es directa.

## CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

### 3.1. Operacionalización de variables

#### Variable I

*Tabla n.º 1 . Operacionalización de variable I*

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTO
<b>Estrategias Administrativas</b>	Estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas. Utilizando el Balanced scorecard y las 5 fuerzas de Porter. (Johson, Sholes & Whittington, 2008)	Balanced Scorecard	Financiamiento	1. ¿Considera que se hace una adecuada utilización de los activos? 2. ¿La integración del negocio se da de manera adecuada para reducir los costos?	Cuestionario
			Satisfacción del cliente	3. ¿Sus clientes están totalmente satisfechos con el servicio que usted brinda? 4. ¿Considera que existe la aceptación por parte de los clientes?	
			Procesos	5. ¿La empresa cuenta con actividades de apoyo para la dirección de los recursos humanos? 6. ¿Dentro de las actividades primarias se encuentra la calidad de servicio?	
			Tipo de aprendizaje	7. ¿Considera que existe un nivel de entrenamiento adecuado? 8. ¿Se desarrolla un equipo de trabajo con un adecuado liderazgo?	
		Fuerzas de Porter	Poder de negociación cliente	9. ¿Cuenta con las herramientas necesarias para negociar el precio del servicio? 10. ¿Considera que existe la fidelidad por parte de los clientes?	
			Poder de negociación proveedores	11. ¿Realiza su trabajo con empeño sin esperar recompensas? 12. ¿Hace un estudio de las ofertas de los diversos proveedores?	
			Amenaza de nuevos competidores	13. ¿Se tiene conocimiento de las ventajas competitivas de los competidores? 14. ¿Se maneja un estudio o seguimiento a los principales competidores?	
			Rivalidad entre competidores	15. ¿Considera que se prioriza la rivalidad con los competidores de la empresa? 16. ¿La empresa hace un análisis de las competencias en la realización de las actividades?	
			Existencia de servicios sustitutos	17. ¿Toma en cuenta la existencia de los servicios similares que realizan otras empresas? 18. ¿Considera que los servicios que realiza podrían ser remplazados por otras empresas?	

Elaboración: Propia

**Variable II**

*Tabla n.º 2. Operacionalización de variable II*

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTO
<b>Desempeño del recurso humano</b>	Nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de metas dentro de la organización en un tiempo determinado. (Chiavenato, 2009)	Supervisión	Confianza	1. ¿El trabajo en equipo es indispensable para llevar a cabo sus tareas asignadas?	Cuestionario
			Comunicación	2. ¿La comunicación entre usted y su jefe es frecuente?	
		Remuneración	Sueldos	3. ¿La confianza entre compañeros es buena?	
			Estabilidad laboral	4. ¿La comunicación entre empleados es positiva?	
		Motivación	Conducta	5. ¿La empresa ofrece incentivos para incrementar su desempeño?	
				Voluntad	
			Interés	7. ¿El ambiente laboral en el trabajo es satisfactorio?	
				Cooperación	
		Compromiso	9. ¿La organización solicita sus ideas para mejorar su trabajo?		
			Identidad	10. ¿Pone énfasis en la realización de sus tareas?	
			11. ¿Realiza su trabajo con empeño sin esperar recompensas?		
			12. ¿Realiza su trabajo sin la necesidad de algún tipo de supervisión?		
			13. ¿Cree usted que está desarrollando de manera eficiente su trabajo?		
			14. ¿El ambiente en su trabajo lo motiva a realizar sus actividades de acuerdo a sus habilidades?		
			15. ¿Cree que las actividades que realiza con llevan al cumplimiento de los objetivos de la empresa?		
			16. ¿Su desempeño influye en los objetivos de la empresa?		
			17. ¿Se encuentra identificado con la visión de la empresa?		
			18. ¿Se encuentra identificado con la misión de la empresa?		

Elaboración: Propia



### 3.2. Diseño de investigación

No Experimental, porque el diseño se encarga de observar situaciones ya existentes, en donde no es posible manipular las variables, por no tener control directo sobre ellas. Es decir, que es un análisis del resultado de las variables; diferente de un diseño experimental que si permite manipular la variable independiente para observar un resultado distinto.

Transeccional o transversal, este tipo de diseño de investigación hace referencia a que la investigación se realizará en un momento específico y por única vez, según (Hernández, Fernandez, & Baptista, 2014) el propósito de describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Siendo esta una única recolección de datos que se puede realizar en grupos, subgrupos de personas, comunidades u otros.

Estudio correlacional descriptivo, es la relación de dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado, describe el comportamiento de las variables.

Diseño transversal

Estudio	T1
M	O

Dónde:

M: Muestra, todos los trabajadores.

O: Observación, realizado a los 68 trabajadores.

### 3.3. Unidad de estudio

Cada uno de los trabajadores de la empresa Maxlim Operaciones S.R.L.

### 3.4. Grupo de estudio

Todos los trabajadores de la empresa Maxlim Operaciones S.R.L., conformado por 68 personas entre auxiliares, supervisores y administrativos de la empresa, en el campamento km 37 de ciudad de Cajamarca 2017.

### 3.5. Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos

#### 3.5.1. Para recolectar datos

En la investigación se aplicaron dos cuestionarios, con el objetivo de analizar y describir si existe una relación entre las estrategias administrativas y el desempeño del recurso humano en la empresa Maxlim Operaciones S.R.L.

Los cuestionarios esta definidos por García (2004) como el instrumento de uso común, para la realizar investigaciones, presenta características de objetividad y ventajas así como limitaciones. Elaborándose en un sentido psicológico mediante preguntas abiertas o cerradas para abordar temas específicos, que en esta ocasión serán las estrategias administrativas y el desempeño del recurso humano, los dos cuestionarios estarán conformados por 18 preguntas con opciones de respuestas de categorías de menor a mayor .

Para la recolección de la información se contó con un método cuantitativo de fuente primaria y la técnica fue la encuesta (Anexo n.º 1 y n.º 2) y como herramientas para procesar datos son:

#### **Programas**

Microsoft office: Word, Excel, Power point.

Análisis de datos SPSS 24

#### **Técnicas de estadística descriptiva**

Los resultados obtenidos los mostramos mediante gráficos de: Diagrama de pastel.

En el análisis cuantitativo se realizan encuestas a los trabajadores para medir mediante estadísticas el porcentaje de relación entre las estrategias administrativas con el desempeño del recurso humano en la empresa Maxlim Operaciones S.R.L.

**Tabla n.º 3.** Instrumentos para recolectar datos.

MÉTODO	FUENTE	TÉCNICA	JUSTIFICACIÓN	INSTRUMENTO	APLICADO EN
Cuantitativo	Primaria	Encuesta	Realizar la encuesta ayuda a determinar la situación actual de los trabajadores con el desempeño del recurso humano dentro de la empresa Maxlim Operaciones S.R.L.	. Cuestionario	Todo el personal dentro de las operaciones del trabajo que realiza.

Elaboración: Propia.

### Ficha de Cuestionario

Objetivo: Conocer la información necesaria sobre la situación actual de la empresa, mediante el cuestionario que se le aplicara a los trabajadores.

### Procedimiento

Preparación del cuestionario

Validación del cuestionario por expertos

Realizar las preguntas a los 68 trabajadores, teniendo en cuenta la posición que ocupa cada uno de ellos en la organización.

El tiempo del cuestionario durara 5 minutos por cada uno de ellos en diferentes días sin interrumpir su labor de trabajo drásticamente.

El lugar donde se hará la encuesta será en la empresa Maxlim Operaciones S.R.L. ubicado en el campamento km-37 de Yanacocha.

### Secuela de la Encuesta

Archivar los resultados del cuestionario para futuros análisis.

Preguntas – Cuestionario de estrategias administrativas (Anexo N° 1)

Preguntas – Cuestionario de desempeño del recurso humano (Anexo N° 2)

### 3.5.2. Para procesar datos

Se usaron herramientas de la estadística descriptiva. Para la validación de la encuesta en este caso se utilizó la prueba de alfa de Crombach, mediante la aplicación a 10 colaboradores de un contexto similar a la investigación, obteniéndose un resultado mayor a 0.7 (ANEXO 5.5) en el momento de realizar la prueba en el programa SSPSS para probar la confiabilidad.

#### Confiabilidad del instrumento

#### Calculo del coeficiente del alfa de CRONBACH

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_{iS}^2}{S_T^2} \right]$$

Donde:

- K : Es el número de ítems.
- $\sum S_i^2$  : Sumatoria de varianzas de los ítems.
- $S_T^2$  : Varianza de la suma de los ítems.
- $\alpha$  : Coeficiente de Alfa de cronbach.

### Tabla de valoración y formula de aplicación

*Tabla n.º 4. Valoración del Coeficiente del Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) (Landis y Koch, 1977)*

Valor del CCI	Fuerza de la concordancia
>0,90	Muy buena
0,71-0,90	Buena
0,51-0,70	Moderada
0,31-0,50	Mediocre
<0,30	Mala o nula

Fuente: (Hernández, Fernandez, & Baptista, 2014)

#### Aplicación de resultados

A partir de la aplicación del instrumento de medición, se analizaron y procesaron los resultados mediante el programa estadístico IBM SPSS (Statistical Product and Service Solutions) versión 24, para los ítems de la Variable 1 Estrategias Administrativas y Desempeño del recurso humano ítems para la Variable 2, obteniéndose una Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) que indica una confiabilidad significativa del 0.752 para la variable 1; y una confiabilidad significativa del 0.752 para la variable 2, lo que denota un buena precisión del instrumento según la tabla mostrada anteriormente.

### 3.6. Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos

Se utilizó la técnica de la encuesta, es decir se recopiló información directamente de los trabajadores para conocer sus opiniones de la empresa Maxlim Operaciones S.R.L.

#### Procedimientos

- Selección y aprobación del tema: dos encuestas fueron elaboradas con análisis de suma importancia para la empresa y fue considerado como el más apto para investigar el tema: relación de las estrategias administrativas con el desempeño del recurso humano. La problemática surgió de los diversos acontecimientos entre los trabajadores y su desempeño en el trabajo.

- **Fundamentación teórica:** se realizaron las investigaciones correspondientes con diferentes autores de libros, páginas web, entre otros, para elaborar los antecedentes del estudio y marco teórico de la investigación.
- **Selección de estudio:** los sujetos de estudio fueron los trabajadores de la empresa Maxlim Operaciones S.R.L.
- **Selección del instrumento:** se elaboraron dos cuestionarios contextualizados para describir las características de cada variable en los sujetos, un cuestionario para estrategias administrativas y otro para el desempeño del recurso humano.
- **Inductivo:** se partirá de asuntos particulares, es decir, de las opiniones de los trabajadores para proyectarlos en forma general en determinar las estrategias administrativas y su relación con el desempeño del recurso humano.
- **Aplicación del instrumento:** se realizaron a las instalaciones del campamento km 37 de Yanacocha en los cuales se aplicaron los dos cuestionarios a los respectivos trabajadores.
- **Deductivo:** este método permitirá inferir la información de los trabajadores y determinar las conclusiones que la investigación busca demostrar.
- **Tabulación de los resultados:** se realizaron a través de tablas estadísticas según porcentajes y correlación de Pearson, para la obtención de resultados.
- **Análisis de resultados:** surgieron a través de los resultados de los cuestionarios en confrontación con el marco teórico y antecedentes de la presente investigación
- **Contratación de hipótesis:** se realizó la contratación de los resultados con la hipótesis y verificar si la relación era directa o no.
- **Elaboración de propuesta:** de acuerdo a los resultados que se obtuvieron en el trabajo de campo, se elaboró una propuesta. En esta se plasmaron los aportes personales para mejorar la problemática investigada.
- **Conclusiones y recomendaciones:** estos aspectos surgieron del análisis de los resultados y de los objetivos planteados.

## CAPÍTULO 4. RESULTADOS

El presente capítulo, a través de tablas y gráficas, el trabajo de campo realizado con los trabajadores de la empresa Maxlim Operaciones S.R.L. Cajamarca 2017. Se centra en explicar de manera cuantitativa la relación entre las estrategias administrativas y el desempeño del recurso humano, a continuación se muestra los resultados obtenidos a través de los análisis estadísticos

### 4.1. Estrategias administrativas aplicadas por la empresa

Para determinar si dentro de la empresa se aplica estrategias administrativas se mostrara a continuación, la distribución del porcentaje.

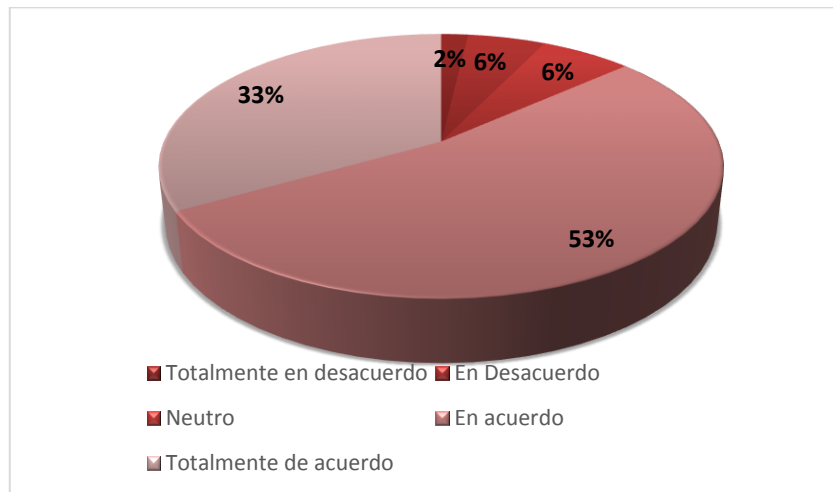
#### 4.1.1. Aplicación de estrategia Balanced ScoreCard

Primero se procedió a determinar la distribución de respuestas de las categorías (totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, neutro, en acuerdo, totalmente de acuerdo) con respecto a los indicadores pertenecientes a la dimensión Balanced Scorecard, es decir de las pregunta 1 a la 8.

**Tabla n.º 5.** Frecuencia de respuestas en la dimensión Balanced Scorecard de la variable estrategias administrativas.

Estrategias Administrativas		
Balanced Scorecard	f	%
Totalmente en desacuerdo	10	2%
En Desacuerdo	29	5%
Neutro	34	6%
En acuerdo	290	53%
Totalmente de acuerdo	181	33%
Total de respuestas	544	100%

Elaboración: Propia.



**Figura n.º 8.** Porcentaje de respuestas a la dimensión Balanced Scorecard por categorías.

Elaboración: Propia.

**Interpretación:**

En las preguntas desarrolladas en la dimensión de Balanced Scorecard con sus indicadores (financiamiento, satisfacción del cliente, procesos y tipo de aprendizaje).

Se ve reflejado en la Figura n.º 8 que el 33% se encuentra totalmente de acuerdo y el 53% en acuerdo, lo cual representa el 86% del total de respuestas, considerando de esta manera que la empresa actualmente si aplica la estrategia administrativa en la dimensión Balanced ScoreCard.

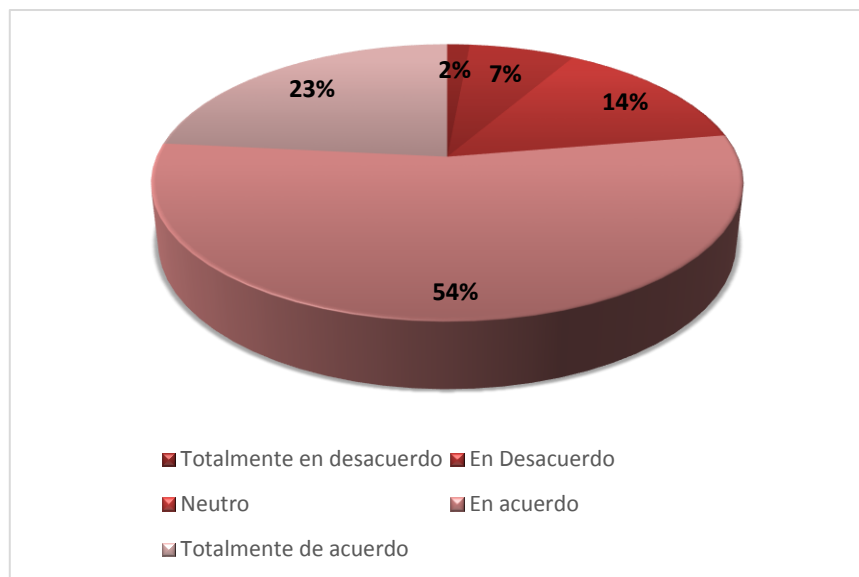
**4.1.2. Aplicación estrategia Fuerzas de Porter**

Se tomó en cuenta las respuestas en la dimensión fuerzas de Porter en sus 5 indicadores: poder de negociación cliente, poder de negociación proveedores, amenaza de nuevos competidores, rivalidad entre competidores y existencia de servicios sustitutos. Estas se ven reflejadas en 10 preguntas.

**Tabla n.º 6.** Frecuencias de respuestas en la dimensión fuerzas de Porter de la variable estrategias administrativas.

Estrategias Administrativas		
Fuerzas de Porter	f	%
Totalmente en desacuerdo	10	1%
En Desacuerdo	47	7%
Neutro	95	14%
En acuerdo	369	54%
Totalmente de acuerdo	159	23%
Total de respuestas	680	100%

Elaboración: Propia.



**Figura n.º 9.** Porcentajes de respuestas a la dimensión fuerzas de Porter por categorías.

Elaboración: Propia.

**Interpretación:**

En las preguntas desarrolladas en la dimensión fuerzas de Porter con sus indicadores (poder de negociación cliente, poder de negociación proveedores, amenazas de nuevos competidores, rivalidad entre competidores, existencia de servicios sustitutos).

Se ve reflejado en la Figura n.º 9 que el 23% se encuentra totalmente de acuerdo y el 54% en acuerdo, lo cual representa el 77% del total de respuestas, considerando de esta manera que la empresa actualmente si aplica la estrategia administrativa en la dimensión fuerzas de Porter, sin embargo el 33% aún no cuenta con el conocimiento de la aplicación de las estrategias.

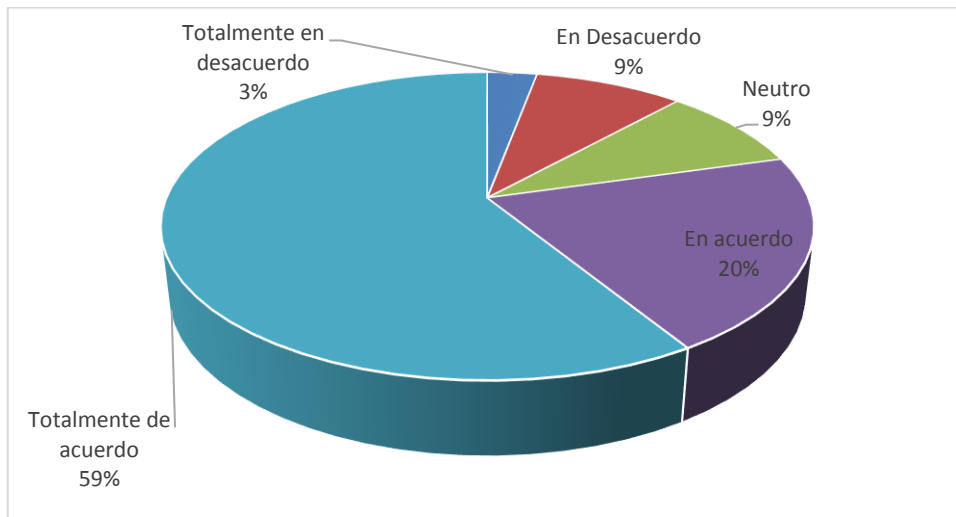
A través de la aplicación del programa SPSS y procesamiento de los datos recolectados a través de la encuesta se obtuvo como resultado la siguiente tabla y figura.



**Tabla n.º 7.** Estrategias administrativas aplica la empresa Maxlim Operaciones S.R.L.

ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS	f	%
Totalmente en desacuerdo	2	2.9
En Desacuerdo	6	8.8
Neutro	6	8.8
En acuerdo	14	20.6
Totalmente de acuerdo	40	58.8
Total	68	100.0

Elaboración: Propia.



**Figura n.º 10.** Porcentaje de las personas encuestadas que consideran que la empresa aplica estrategias administrativas.

Elaboración: Propia

**Interpretación:**

En la Tabla n.º 7 y la Figura n.º 10 se observa que de los 68 trabajadores el 59% se muestra totalmente en acuerdo con la aplicación de las estrategias administrativas a través de las respuestas dadas a las 18 preguntas, y el 20% en acuerdo. Lo cual representa el 79% de los trabajadores.

**4.2. Desempeño del recurso humano en la empresa**

Para determinar si dentro de la empresa hay un desempeño del recurso humano se mostrara a continuación la distribución del porcentaje.

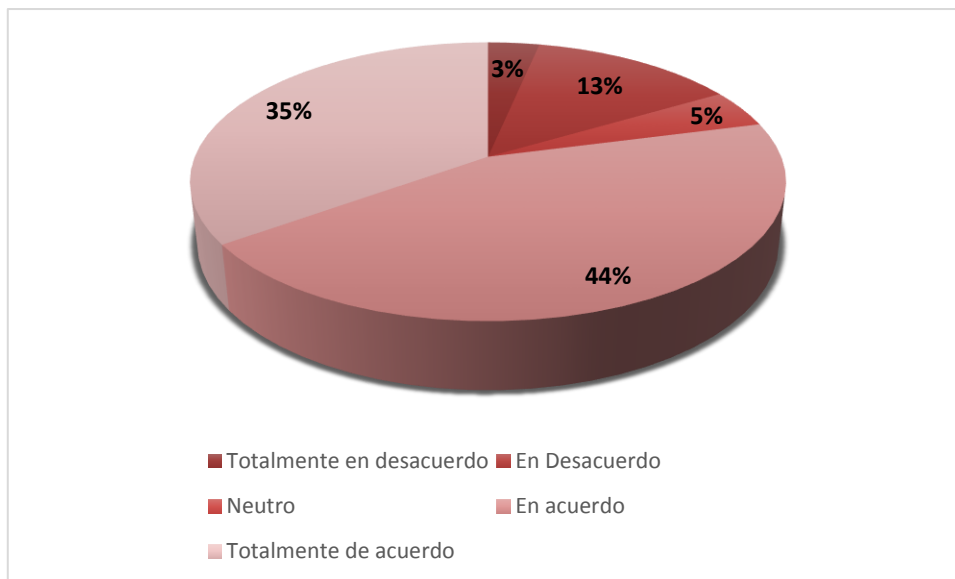
#### 4.2.1. Dimensión supervisión

Primero se procedió a determinar la distribución de respuestas de las categorías (totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, neutro, en acuerdo, totalmente de acuerdo) con respecto a los indicadores pertenecientes a la dimensión Supervisión es decir de las pregunta 1 a la 4.

**Tabla n.º 8. Frecuencias de respuestas en la dimensión supervisión**

Desempeño del Recurso Humano		
Supervisión	f	%
Totalmente en desacuerdo	9	3%
En Desacuerdo	36	13%
Neutro	12	4%
En acuerdo	120	44%
Totalmente de acuerdo	95	35%
Total de respuestas	272	100%

Elaboración: Propia



**Figura n.º 11. Porcentaje de las personas encuestadas que consideran que en la empresa hay desempeño del recurso humano en el indicador supervisión.**

Elaboración: Propia

#### Interpretación:

En las preguntas desarrolladas en la dimensión de supervisión con sus indicadores (confianza y comunicación). Se ve reflejado en la Figura n.º 11 que el 35% se encuentra totalmente de acuerdo y el 44% en acuerdo, lo cual representa el 79% del total de respuestas, considerando de esta manera que la empresa actualmente hay un adecuado desempeño del recurso humano en la dimensión supervisión.

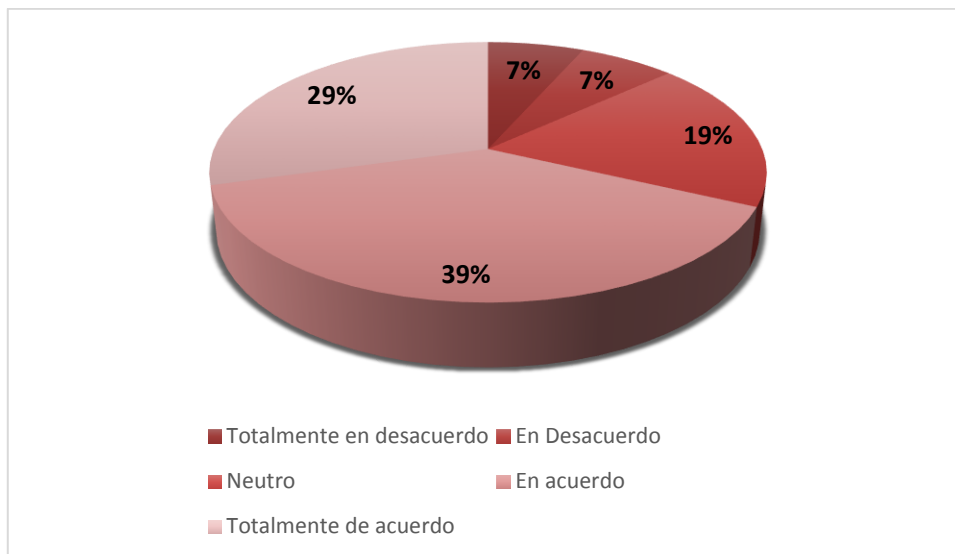
#### 4.2.2. Dimensión Remuneración

En las cuatro preguntas desarrolladas en la dimensión remuneración, con sus dos indicadores sueldos y estabilidad laboral, los 68 trabajadores respondieron de la siguiente manera como se muestra en la Tabla n.º 9 y Figura n.º 12

**Tabla n.º 9. Frecuencia de respuestas en el indicador remuneración**

Desempeño del Recurso Humano		
Remuneración	f	%
Totalmente en desacuerdo	18	7%
En Desacuerdo	18	7%
Neutro	51	19%
En acuerdo	105	39%
Totalmente de acuerdo	80	29%
Total de respuestas	272	100%

Elaboración: Propia



**Figura n.º 12. Porcentaje de las personas que considera que en la empresa hay desempeño del recurso humano en el indicador remuneración**

Elaboración: Propia

#### Interpretación:

En las preguntas desarrolladas en la dimensión de Remuneración con sus indicadores (Sueldos y estabilidad laboral).

Se ve reflejado en la Figura n.º 12 que el 29% se encuentra totalmente de acuerdo y el 39% en acuerdo, lo cual representa el 68% del total de respuestas, considerando de esta manera que la empresa actualmente hay un desempeño del recurso humano en la dimensión remuneración.

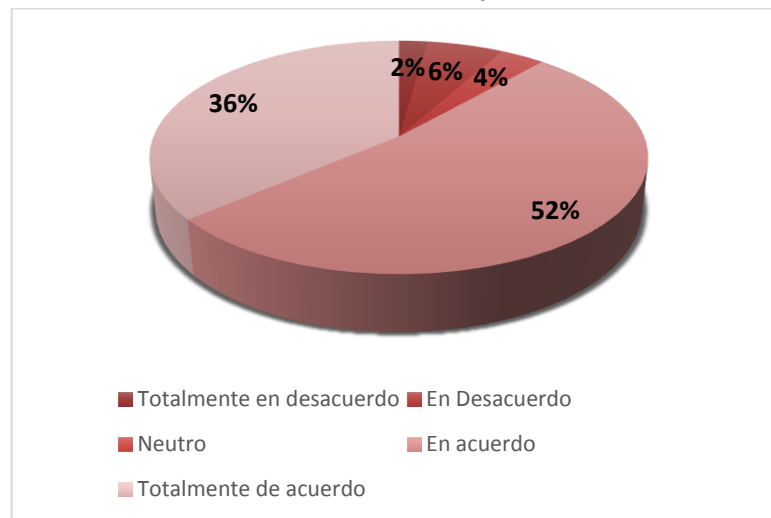
#### 4.2.3. Dimensión Motivación

Con lo que respecta a la dimensión motivación, se realizó el análisis de esta dimensión indicador: conducta, voluntad e interés. Con el desarrollo de 6 preguntas por parte de los 68 trabajadores.

**Tabla n.º 10.** Frecuencia de respuestas en el indicador motivación

Desempeño del Recurso Humano		
Motivación	f	%
Totalmente en desacuerdo	9	2%
En Desacuerdo	24	6%
Neutro	14	3%
En acuerdo	213	52%
Totalmente de acuerdo	148	36%
Total de respuestas	408	100%

Elaboración: Propia



**Figura n.º 13.** Porcentaje de personas que considera que en la empresa hay desempeño del recurso humano en el indicador motivación.

Elaboración: Propia

#### Interpretación:

En las preguntas desarrolladas en la dimensión de Motivación con sus indicadores (conducta, voluntad, Interés). Se ve reflejado en la Figura 13 que el 36% se encuentra totalmente de acuerdo y el 52% en acuerdo, lo cual representa el 88% del total de respuestas, considerando de esta manera que la empresa actualmente hay un desempeño del recurso humano en la dimensión Motivación .

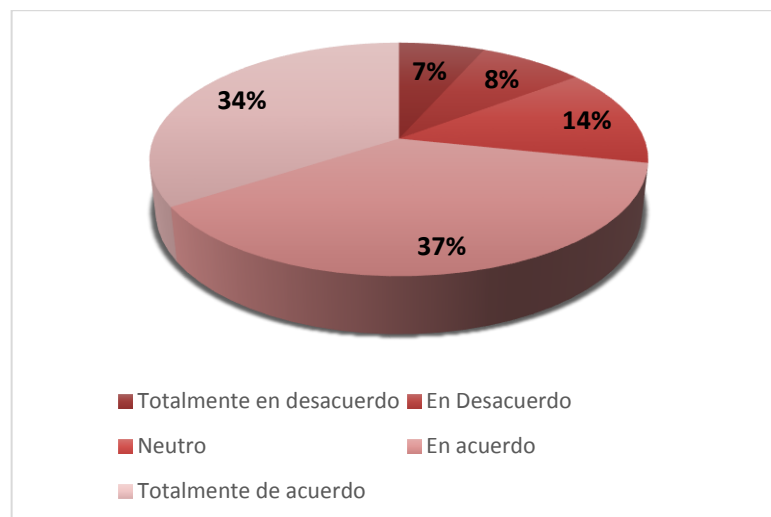
#### 4.2.4. Dimensión Compromiso

Para la dimensión compromiso, se tomó en cuenta los indicadores cooperación e identidad de los 68 trabajadores formulado a través de 4 preguntas. De las cuales se dio la siguiente manera la frecuencia de sus respuestas en cada una de las categorías.

**Tabla n.º 11.** Frecuencia de respuestas en el indicador compromiso

Desempeño del Recurso Humano		
Compromiso	f	%
Totalmente en desacuerdo	18	7%
En Desacuerdo	22	8%
Neutro	37	14%
En acuerdo	102	38%
Totalmente de acuerdo	93	34%
Total de respuestas	272	100%

Elaboración: Propia



**Figura n.º 14** Porcentaje de personas que considera que en la empresa hay desempeño del recurso humano en el indicador compromiso

Elaboración: Propia

#### Interpretación:

En las preguntas desarrolladas en la dimensión de Motivación con sus indicadores (cooperación, identidad).

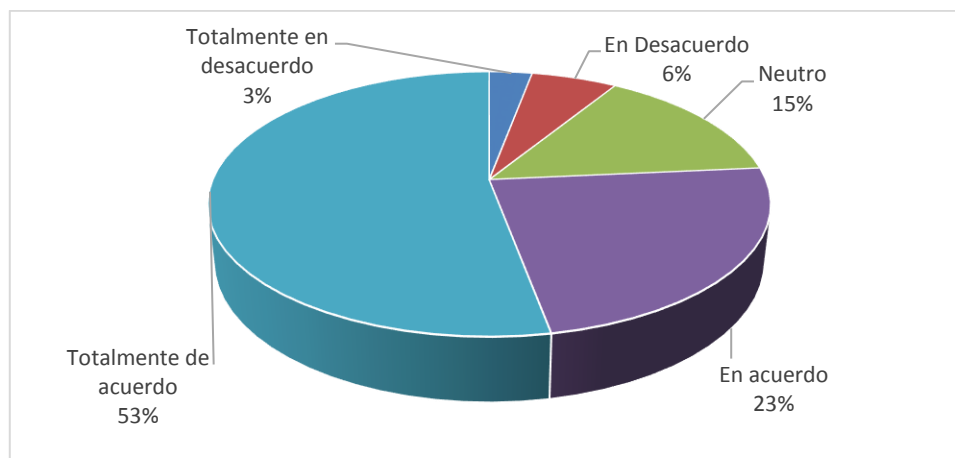
Se ve reflejado en la Figura n.º 14 que el 34% se encuentra totalmente de acuerdo y el 37% en acuerdo, lo cual representa el 71% del total de respuestas, considerando de esta manera que la empresa actualmente hay un desempeño del recurso humano en la dimensión Compromiso. Sin embargo el 29% se encuentra en las categorías neutro, en desacuerdo y totalmente desacuerdo.

A través de la aplicación del programa SPSS y procesamiento de los datos recolectados a través de la encuesta se obtuvo como resultado la siguiente tabla y figura. En la cual se muestra el desempeño del recurso humano con respecto a sus 18 preguntas desarrolladas en el cuestionario.

**Tabla n.º 12.** Desempeño del recurso humano de la empresa Maxlim Operaciones S.R.L.

DESEMPEÑO DEL RECURSO HUMANO	f	%
Totalmente en desacuerdo	2	2.9
En Desacuerdo	4	5.9
CATEGORIAS Neutro	10	14.7
En acuerdo	16	23.5
Totalmente de acuerdo	36	52.9
Total	68	100.0

Elaboración: Propia



**Figura n.º 15.** Porcentaje de las personas encuestadas que consideran el desempeño del recurso humano dentro de la empresa.

Elaboración: Propia

#### Interpretación:

En la Tabla n.º 12 y la Figura 15 se observa que de los 68 trabajadores el 53% se muestra totalmente en acuerdo con el desempeño del recurso humano a través de las respuestas dadas a las 18 preguntas, y el 23% en acuerdo. Lo cual representa el 76% de los trabajadores. Aun así se muestra un preocupante porcentaje de 24 los cuales se encuentran en las otras 3 categorías.

**4.3. Relación de las estrategias administrativas con el desempeño del recurso humano en la dimensión Remuneración de la empresa**

*Tabla n.º 13. Correlación de estrategias administrativas con el desempeño del recurso humano en la dimensión remuneración de la empresa Maxlim Operaciones S.R.L.*

CORRELACIÓN		Valor	Significancia
Intervalo por intervalo	Pearson	.786	.056
nº de casos validos		68	

Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:**

Podemos observar que el valor de Pearson es del 0.786 que según Hernández, Fernandez, & Baptista (2014) en su tabla de valor es igual a una correlación positiva considerable, la significancia es menor del valor 0.05, se dice que el coeficiente es significativo en el nivel de 0.056 (95% de confianza en que la correlación sea verdadera y 5% de probabilidad de error). Existe correlación positiva considerable entre las estrategias administrativas con el desempeño del recurso humano en el indicador remuneración en la empresa Maxlim operaciones S.R.L.

**Tabla n.º 14.** Determinar la relación de las estrategias administrativas con el desempeño del recurso humano en la dimensión remuneración de la empresa Maxlim operaciones S.R.L.

DESEMPEÑO DEL RECURSO HUMANO	ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS												
	Totalmente en desacuerdo		En Desacuerdo		Neutro		En acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total		
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	
Remuneración	Totalmente en desacuerdo	1	1.5%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	1.5%
	En Desacuerdo	1	1.5%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	1.5%
	Neutro	0	0.0%	2	2.9%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	2.9%
	En acuerdo	0	0.0%	4	5.9%	5	7.4%	5	7.4%	4	5.9%	18	26.5%
	Totalmente de acuerdo	0	0.0%	0	0.0%	1	1.5%	9	13.2%	36	52.9%	46	67.6%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>2.9%</b>	<b>6</b>	<b>8.8%</b>	<b>6</b>	<b>8.8%</b>	<b>14</b>	<b>20.6%</b>	<b>40</b>	<b>58.8%</b>	<b>68</b>	<b>100.0%</b>	

Fuente: Elaboración Propia

#### Interpretación:

Se puede observar de la tabla n° 14, que de las preguntas correspondientes a la dimensión remuneración, 1 respuesta en totalmente en desacuerdo nos refleja que los trabajadores de la empresa Maxlim Operaciones S.R.L considera que su trabajo no es recompensado adecuadamente a pesar de que logre los objetivos, del mismo modo considera que la empresa no entrega la remuneración adecuada por su desempeño dentro de ella.

Por otro lado se analizó que en 36 respuestas entre estrategias administrativas y el desempeño del recurso humano en el indicador remuneración es de totalmente de acuerdo y considera que la empresa si utiliza las estrategias adecuadas para el indicador remuneración.

Finalmente el 20,6% de las respuestas están de acuerdo en que la empresa utiliza estrategias administrativas para el indicador remuneración dentro del desempeño del recurso humano.



#### 4.4. Relación de las estrategias administrativas con el desempeño del recurso humano en la dimensión Motivación en la empresa

**Tabla n.° 15.** *Correlación de las estrategias administrativas con el desempeño del recurso humano en la dimensión motivación en la empresa Maxlim Operación S.R.L.*

CORRELACIÓN		Valores	Significancia
Intervalo por intervalo	Pearson	.861	.039
n° de casos validos		68	

Fuente: Elaboración Propia

##### **Interpretación:**

Podemos observar que el valor de Pearson es del 0.861 que según Hernández, Fernandez, & Baptista (2014) en su tabla de valor es igual a una correlación positiva considerable, la significancia es menor del valor 0.05, se dice que el coeficiente es significativo en el nivel de 0.039 (95% de confianza en que la correlación sea verdadera y 5% de probabilidad de error). Existe correlación positiva considerable entre las estrategias administrativas con el desempeño del recurso humano en el indicador Motivación en la empresa Maxlim operaciones S.R.L.

**Tabla n.º 16.** Determinar la relación de las estrategias administrativas con el desempeño del recurso humano en la dimensión motivación de la empresa Maxlim Operaciones S.R.L.

DESEMPEÑO DEL RECURSO HUMANO	ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS												
	Totalmente en desacuerdo		En Desacuerdo		Neutro		En acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total		
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	
Motivación	Totalmente en desacuerdo	2	2.9%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	2.9%
	En Desacuerdo	0	0.0%	5	7.4%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	5	7.4%
	Neutro	0	0.0%	1	1.5%	5	7.4%	2	2.9%	1	1.5%	9	13.2%
	En acuerdo	0	0.0%	0	0.0%	1	1.5%	12	17.6%	23	33.8%	36	52.9%
	Totalmente de acuerdo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	16	23.5%	16	23.5%
	Total	2	2.9%	6	8.8%	6	8.8%	14	20.6%	40	58.8%	68	100.0%

Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:**

Se puede observar de la tabla n° 16, que de las preguntas correspondientes a la dimensión Motivación, 2 respuesta en "totalmente en desacuerdo" nos refleja que los trabajadores de la empresa Maxlim Operaciones S.R.L considera que su trabajo no es motivado adecuadamente a pesar de que logre los objetivos, del mismo modo considera que la empresa no hay taller de motivación adecuada por su desempeño del recurso humano dentro de ella.

Por otro lado se analizó que el 36 respuestas entre estrategias administrativas y el desempeño del recurso humano en el indicador Motivación es "de acuerdo" y considera que la empresa si utiliza las estrategias adecuadas para el indicador Motivación

Finalmente el 53% de las respuestas que están "de acuerdo" en que la empresa utiliza estrategias administrativas para el indicador motivación dentro del desempeño del recurso humano.

#### 4.5. Relación de las estrategias administrativas y el desempeño del recurso humano de la empresa.

**Tabla n.° 17.** *Correlación de las estrategias administrativas con el desempeño del recurso humano en la empresa Maxlim Operaciones S.R.L.*

CORRELACION		ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS	DESEMPEÑO DEL RECURSO HUMANO
ESTRATEGIAS	Pearson	1	,249*
ADMINSTRATIVAS	N. significancia		,041
DESEMPEÑO DEL	Pearson	,249*	1
RECURSO HUMANO	N. significancia	,041	
N		68	68

Fuente: Elaboración Propia

#### **Interpretación:**

Podemos observar que el valor de Pearson es del 0.249 que según Hernández, Fernandez, & Baptista (2014) en su tabla de valor es igual a una correlación positiva débil, la significancia es menor del valor 0.05, se dice que el coeficiente es significativo en el nivel de 0.041 (95% de confianza en que la correlación sea verdadera y 5% de probabilidad de error). Existe correlación positiva débil entre las estrategias administrativas con el desempeño del recurso humano en la empresa Maxlim operaciones S.R.L.

**Tabla n.° 18.** Determinar la relación de las estrategias administrativas y el desempeño del recurso humano de la empresa Maxlim Operaciones S.R.L. Cajamarca – 2017.

DESEMPEÑO DEL RECURSO HUMANO	ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS											
	Totalmente en desacuerdo		En Desacuerdo		Neutro		En acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%	0	0.0%	1	1.5%	1	1.5%	0	0.0%	2	2.9%
En Desacuerdo	0	0.0%	1	1.5%	0	0.0%	0	0.0%	3	4.4%	4	5.9%
Neutro	1	1.5%	3	4.4%	1	1.5%	1	1.5%	4	5.9%	10	14.7%
En acuerdo	1	1.5%	1	1.5%	0	0.0%	3	4.4%	11	16.2%	16	23.5%
Totalmente de acuerdo	0	0.0%	1	1.5%	4	5.9%	9	13.2%	22	32.4%	36	52.9%
Total	2	2.9%	6	8.8%	6	8.8%	14	20.6%	40	58.8%	68	100.0%

Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:**

En la tabla n.° 18, se observa que 3 de las respuestas están en desacuerdo con las estrategias administrativas y en neutro con el desempeño del recurso humano. En las 22 respuestas de estrategias administrativas totalmente de acuerdo y también en el desempeño del recurso humano; y las 9 respuestas están en acuerdo con las estrategias administrativas y totalmente de acuerdo con el desempeño del recurso humano.

## CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN

Para la aprobación de la hipótesis se realizó un cuestionario el cual dio como resultado una correlación positiva de 0.249 entre Estrategias administrativas y el desempeño del recurso humano que representa el 24.9% lo que nos muestra claramente Oscco (2015) en su estudio "Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal" donde destaca que implementa sistemas y herramientas a fin de contar con los mejores elementos en personal, a pesar de ello el 34.3% se desempeñan de forma regular. De tal modo Hill, Jones, & Schilling,( 2015) nos dicen, la estrategia como un conjunto de acciones y sistemas relacionadas en busca de mejorar el desempeño de cada uno dentro de sus competidores.

Se obtuvo un nivel de significancia de 0,041 que es menor a 0.05, según Hernández, Fernandez, & Baptista (2014) se dice que el coeficiente es significativo en el nivel de 0.041 (95% de confianza en que la correlación sea verdadera y 5% de probabilidad de error).

Los resultados obtenidos en la presente investigación corroboran las definiciones citadas por los autores en el marco de teórico, por ejemplo (Hill, Jones, & Schilling, 2015) , afirma que las estrategias administrativas como un conjunto de acciones que buscan mejorar el desempeño de una compañía la cuales tiene un efecto en el desempeño de la misma frente a los competidores. De lo citado por este autor, se puede afirmar que es cierto puesto que para que el desempeño del recurso humano de la empresa MAXLIM OPERACIONES S.R.L que forma parte del desempeño de la compañía sea óptimo, la aplicación de las estrategias administrativas está relacionadas de manera directa.

Con respecto a la encuesta y los resultados obtenidos en la investigación se determinó según las definiciones citadas en el marco teórico como el desempeño de la tarea es el resultado humano más importante que contribuye a la eficacia de una organización Chiavenato (2011) explica que el cumplir con los requisitos del trabajo es necesario elementos que puedan contribuir al desempeño de manera positiva y muy ordenada en el momento de desarrollar sus tareas que aporten a la organización. De lo citado por este autor se puede afirmar que es cierto puesto que la empresa Maxlim Operaciones S.R.L. realiza entrega de uniformes e implementos para el desarrollo del trabajo porque está relacionado de manera directa en su desempeño.

En la tesis titulada La gerencia interactiva como estrategia para mejorar el desempeño del personal de recursos humanos del I.A.P.E.C. Ortega (2016) obtuvo como resultados como la integración, la solidaridad y el compromiso de los participantes con relación a su desempeño laboral. En conclusión hace referencia a asumir el cambio como parte de la dinámica organizacional, por ello la gerencia efectiva, facilita la transformación de las estrategias, los procesos, la tecnología y las personas para reorientar a la organización al logro de sus objetivos; maximiza el desempeño de sus trabajadores, y asegura el mejoramiento continuo de todos los

miembros de la organización. Haciendo una comparación con la investigación realizada, es importante la utilización de estrategias para el desempeño del recurso humano como los puntos que señala en la transformación de estrategias de gestión y el cambio para mejoras del desempeño en los trabajadores.

Así mismo Según Robbins & Judge (2013) El desempeño de la tarea es el reflejo de la combinación de eficacia y la eficiencia en la realización de las principales tareas laborales, las obligaciones y responsabilidades de un puesto de trabajo, y están relacionadas con las funciones que se incluyen en la descripción de trabajo. El desempeño de la tarea es el resultado humano más importante que contribuye a la eficacia de una organización. Haciendo una comparación según Thompson (2004) La administración estratégica se basa en cinco tareas principales: desarrollar una visión estratégica, determinar objetivos, crear una estrategia, poner en práctica y ejecutar la estrategia elegida de una manera eficiente y efectiva, evaluar el desempeño e iniciar ajustes correctivos en las tareas; aportando así la investigación de manera directa que las estrategias administrativas se relacionan con el desempeño del recurso humano para el logro de los objetivos, coincidiendo con los resultados obtenidos en la encuesta realizada para la empresa Maxlim Operaciones S.R.L.

En otro punto de la investigación haciendo una comparación: según Apaza (2010) el desarrollo de un sistema integral de gerencia requiere un sistema balanceado de indicadores, teniendo en cuenta las siguientes características de articular los factores que impulsan la estrategia de la organización y de poner brazos y manos a la visión/ misión. En la encuesta realizada para la investigación se tomó en cuenta las preguntas: ¿se encuentra identificado con la visión de la empresa? Y ¿se encuentra identificado con la misión de la empresa? Obteniendo resultados que el 64% de los trabajadores encuestados respondieron que estaban totalmente de acuerdo y en acuerdo que se encuentran identificados con la visión y misión de la empresa y el 36% de ellos no estaban en acuerdo y no conocen del tema. Llegando a la conclusión que el nivel de porcentaje de los trabajadores que respondieron de forma positiva demuestra que si existe un sistema balanceado de indicadores.

El desempeño se analiza según algunos métodos pueden ser los que disponen los gerentes para adquirir y desarrollar empelados de primer nivel según Bohlander & Snell ( 2008) explican que el desempeño es medible de la siguiente manera: Calidad de trabajo, Disciplina laboral, Iniciativa y creatividad, Superación personal y Cumplimiento del plan de trabajo. Se tomó en cuenta estas características, para el desarrollo de la encuesta y poder identificar la opinión de los trabajadores de la empresa Maxlim operaciones los que demostraron un acuerdo con las herramientas de medición del desempeño dentro de la empresa, los resultados se pueden observar en las gráficas 37, 38, 39, 40, 41 ,42 y 43 preguntas de la variable desempeño del recurso humano. Se tomó en cuenta la teoría para medir el desempeño de los trabajadores.

## CONCLUSIONES

Se determinó que existe relación positiva débil entre las variables estrategias administrativas y el desempeño del recurso humano de la empresa "Maxlim Operaciones" S.R.L. Cajamarca- 2017, a través del análisis estadístico de correlación bilateral Pearson con un valor de 0,249 y un nivel de significancia 0,041.

Se identificó a través de la encuesta que la empresa "Maxlim Operaciones S.R.L" si aplica estrategias administrativas, ya que el 58.8 % de los encuestados se mostraron totalmente de acuerdo.

Se identificó que el desempeño del recurso humano que tiene la empresa "Maxlim Operaciones S.R.L" es bueno ya que el 52,9% delos encuestados se mostró totalmente de acuerdo.

Se identificó que existe una correlación positiva moderada entre la dimensión remuneración de la variable desempeño del recurso humano y la variable estrategias administrativas, ya que Pearson tiene un valor de 0,786 y un nivel de significancia del 0.056.

Se identificó que existe una correlación positiva moderada entre la dimensión motivación de la variable desempeño del recurso humano y la variable estrategias administrativas en la empresa "Maxlim Operaciones" S.R.L. Cajamarca.2017. Siendo el valor Pearson 0,861 y el nivel de significancia 0,039.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda a la empresa, específicamente al área de recursos humanos el uso de estrategias que ayuden a mejorar el desempeño del recurso humanos, y hacer un seguimiento periódico de los resultados del uso de los mismos. A través de encuestas trimestrales a todo el personal de la empresa.

Se recomienda a la empresa hacer énfasis en la estrategia de las fuerzas de Porter, ya que tiene en cuenta el factor externo e interno y busca a su vez como prioridad la satisfacción del cliente, por lo cual se debe adecuar un área específica dentro de la misma para el manejo de las futuras quejas sobre el servicio tanto de los clientes como los colaboradores

Se recomienda al área directiva invertir en mejorar las condiciones laborales de los trabajadores, con la optimización de las herramientas que utilizan durante la realización de sus actividades.

Se recomienda al área de recursos humanos hacer una evaluación del desempeño de los trabajadores por lo menos 2 veces al año, a través de evaluaciones para poder determinar el nivel de avance de los mismos y hacer reconocimiento ya sea a través de bonos o reconocimientos públicos.

Se recomienda a los supervisores hacer énfasis en la comunicación entre el personal, a través de talleres vivenciales y coaching. Haciendo a su vez énfasis en la supervisión de la adecuada relación interpersonal entre los trabajadores.



## REFERENCIAS

- Apaza, M. (2010). *Balanced Scorecard Gerencia Estrategica y del Valor*. Breña: Instituto Pacifico.
- Anambulet, N. (2014) *Diseño de un modelo de sistema de gestión del talento humano para potenciar la gestión de la calidad en empresa de manufactura y servicio* (Tesis de postgrado), Universidad Catolica Andres Bello, Caracas, Venezuela.
- Berjes, E. (24 de Marzo de 2011). *Blogspot*. Obtenido de Blogspot: <http://valoresnuestros.blogspot.pe/>
- Bohlander, g., & Snell, s. (2008). *Administración de los recursos humanos*. Mexico: Cengage Learning.
- Capiso, W. & Robles, J. (2016) *Planeamiento estratégico aplicado el sustainability Scorecard para mejorar la gestión empresarial de una empresa de vehículos menores durante el periodo 2016-2020*, (Investigación para el título de ingeniero industrial), Universidad Nacional de Ingeniería, Lima, Perú.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos "el capital humano de las organizaciones"*. Mexico : Mc. Graw Hill Companies.
- Cornejo, Mendoza, & Timana. (2014). *Implementacion de un sistema de control estrategico para la empresa Service*. Lima.
- Feist, J., Feist, G., & Roberts, T. (2014). (8 ed) *Teorias de la personalidad* . Madrid: McGRAW HILL.
- Fernández, E. (12 de noviembre de 2012). *Psicociencias*. Obtenido de Psicociencias: [http://www.psicociencias.com/pdf\\_noticias/Identidad\\_y\\_personalidad.pdf](http://www.psicociencias.com/pdf_noticias/Identidad_y_personalidad.pdf)
- Flores, J. (2015) *Diseño de un sistema modelo de evaluación continua del desempeño del recurso humano en la corte superior de justicia de Huánuco*. (Trabajo para optar el grado de maestro en gestión tecnológica empresarial), Universidad Nacional de Ingeniería, Lima, Perú.
- Gamarra, R. (2017). *Interés Productivo La mejor manera de aprovechar el conocimiento*. España: DiSprit .
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2004). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Copyright. international thomson Editores SA.
- Hernández, R., Fernandez, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.

- Hernandez, J. (2016) *Relacion de la gestión de talento humano con el desempeño laboral en la empresa Hidrandina S.A. Cajamarca* (Tesis para título), Universidad privada del norte, Cajamarca.
- Hidrugo, J. & Pucce, D. (2016) *El rendimiento y su relación con el desempeño laboral del talento humano en la clínica san juan de dios, Pimentel* (Tesis para optar el título profesional de licenciado en administración), Universidad señor de sipan, Pimentel.
- Hill, C., Jones, G., & Schilling, M. (2015). *Administracion Estrategica: teorias y casos. Un enfoque integral*. Mexico : Cengage Learning.
- INEI . (2014). *Análisis de la densidad empresarial*. Lima .
- INEI. (2014). *Estructura empresarial por Segmento a nivel Nacional*. Lima.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Dirección Estratégica: Séptima Edición*. España: Pearson Prentice Hall.
- La República . (19 de Mayo de 2015). *La República* . Obtenido de La República : <http://larepublica.pe/economia/189727-las-pymes-y-la-economia-peruana>
- Martell, D. & Sanchez, W. (2017). *Relación entre la gestión del talento humano con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresas del rubro textil, Cajamarca, 2017*, (Tesis para título), Universidad privada del norte, Cajamarca.
- Massaro, V. (2015) *Como definen el aporte de la gestión del desempeño a la rentabilidad del negocio, empresas de tecnología en Colombia* (Tesis para maestría en dirección estratégica de recursos humanos), Universidad de Buenos Aires.
- Monge di, J. (2017), *Calidad de las relaciones interpersonales y su relación con el nivel de desempeño laboral de la enfermeras en el servicio de emergencia adulto del hospital nacional Cayetano Heredia 2015* (trabajo para optar el título de especialista en enfermería emergencia y desastres), Universidad Nacional de san marcos, Lima.
- Newstrom, J. w. (2011). *Comportamiento Humano en el trabajo*. Mexico: Mc Graw-Hill/interamericana editores S.A. .
- Olive, N., Petri, C., Roy, J., & Roy, S. (2004). *El cuadro de mando en acción*. España: DEUSTO.
- Ortega, P. (2016) *La gerencia interactiva como estrategia para mejorar el desempeño del personal de recursos humanos del I.A.P.E.C.* (Tesis para optar el grado de magister scientiarum en administración), Universidad Nacional experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora". San Carlos.

- Oscoco, H. (2015) *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la municipalidad distrital de Pacucha, Andahuaylas, Perú.*
- Paccha, J. (2016) *Relación de la gestión administrativa en el desempeño docente de la escuela "San José" de cantón piñas, provincia de el oro, Ecuador durante el año escolar 2014,* (maestría facultad de educación) Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Perez, J. (2004). *Estabilidad en el empleo* . Madrid: Trotta.
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). *Conversacion con Michael E. Porter*. Colombia : Planeta Colombiana S.A.
- Prahalad, C., Hanel, G., Doz, Y., & Bettis, A. (2006). *Estrategia Corporativa*. Colombia : Planeta Colombiana S.A.
- Rojas, M. & Vásquez A. (2016) *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en la empresa Maxlim S.R.L. Cajamarca, agosto 2016* (Trabajo de suficiencia profesional de administración) Universidad privada del norte, Cajamarca.
- Robbins, S. & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional: Decimoquinta edición*. Mexico: PEARSON.
- Talarico, E. (19 de Febrero de 2012). *SCRIB*. Obtenido de SCRIB: <https://es.scribd.com/doc/82107632/Teoria-de-la-volundad>
- Thompson, A. S.(2004). *Administracion Estrategica: Textos y casos*. Mexico: Mc Graw Hill.

## ANEXOS

### 5.1. Anexo n° 1. Encuesta para medir las estrategias administrativas

Los fines de este cuestionario son para realización de una investigación de tesis cuya finalidad es hacer un diagnóstico organizacional dentro de la empresa Maxlim Operaciones S.R.L. Por favor responda a cada afirmación. Lea cada punto y seleccione la respuesta que mejor refleje cómo se siente la mayor parte del tiempo. La encuesta es anónima y necesitamos que la realice con la mayor honestidad.

#### INDICACIONES

Marque con una X la respuesta que considere correcta de acuerdo a la pregunta.

1. Totalmente en desacuerdo, 2. En desacuerdo, 3. Neutro, 4. En acuerdo, 5. Totalmente de acuerdo.

N°	ITENS	1	2	3	4	5
1	¿Considera que se hace una adecuada utilización de los activos?					
2	¿La integración del negocio se da de manera adecuada para reducir los costos?					
3	¿Sus clientes están totalmente satisfechos con el servicio que usted brinda?					
4	¿Considera que existe la aceptación por parte de sus clientes?					
5	¿La empresa cuenta con actividades de apoyo para la dirección de los recursos humanos?					
6	¿Dentro de las actividades primarias se encuentra la calidad de servicio?					
7	¿Considera que existe un nivel de entrenamiento adecuado?					
8	¿Se desarrolla un equipo de trabajo con un adecuado liderazgo?					
9	¿Cuenta con las herramientas necesarias para negociar el precio del servicio?					
10	¿Considera que existe la fidelidad por parte de los clientes?					
11	¿Considera el precio y calidad al momento de adquirir sus suministros de trabajo?					
12	¿Hace un estudio de las ofertas de los diversos proveedores?					
13	¿Se tiene conocimiento de las ventajas competitivas de los competidores?					
14	¿Se maneja un estudio o seguimiento a los principales competidores?					
15	¿Considera que se prioriza la rivalidad con los competidores de la empresa?					
16	¿La empresa hace un análisis de las competencias en la realización de las actividades?					
17	¿Toma en cuenta la existencia de los servicios similares que realizan otras empresas?					
18	¿Considera que los servicios que realiza podrían ser reemplazados por otras empresas?					

Muchas gracias

## 5.2. Anexo n° 2. Encuesta para medir el desempeño del recurso humano

Los fines de este cuestionario son para realización de una investigación de tesis cuya finalidad es hacer un diagnóstico organizacional dentro de la empresa Maxlim Operaciones S.R.L. Por favor responda a cada afirmación. Lea cada punto y seleccione la respuesta que mejor refleje cómo se siente la mayor parte del tiempo. La encuesta es anónima y necesitamos que la realice con la mayor honestidad.

### INDICACIONES

Marque con una X la respuesta que considere correcta de acuerdo a la pregunta.

1. Totalmente en desacuerdo, 2. En desacuerdo, 3. Neutro, 4. En acuerdo, 5. Totalmente de acuerdo.

N°	ITENS	1	2	3	4	5
1	¿El trabajo en equipo es indispensable para llevar acabo sus tareas asignadas?					
2	¿La comunicación entre usted y su jefe es frecuente?					
3	¿La confianza entre compañeros de trabajo es buena?					
4	¿La comunicación entre empleados es positiva?					
5	¿La empresa ofrece incentivos para incrementar su desempeño?					
6	¿Está totalmente satisfecho con el sueldo y las prestaciones que recibe?					
7	¿El ambiente laboral en el trabajo es satisfactorio?					
8	¿La empresa brinda las oportunidades apropiadas de desarrollo en el trabajo?					
9	¿La organización solicita sus ideas para mejorar su trabajo?					
10	¿Pone énfasis en la realización de sus tareas?					
11	¿Realiza su trabajo con empeño sin esperar recompensas?					
12	¿Realiza su trabajo sin la necesidad de algún tipo de supervisión?					
13	¿Cree usted que está desarrollando de manera eficiente su trabajo?					
14	¿El ambiente en su trabajo lo motiva a realizar sus actividades de acuerdo a sus habilidades?					
15	¿Cree que las actividades que realiza con llevan al cumplimiento de los objetivos de la empresa?					
16	¿Su desempeño influye en los objetivos de la empresa?					
17	¿Se encuentra identificado con la visión de la empresa?					
18	¿Se encuentra identificado con la misión de la empresa?					

Muchas gracias



### 5.3. Anexo n°3. Matriz de consistencia

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGIA
<b>PROBLEMA GENERAL</b> ¿Qué relación tiene las Estrategias Administrativas con el desempeño del Recurso Humano en la empresa Maxlim Operaciones S.R.L. Cajamarca - 2017?	<b>OBJETIVO GENERAL</b> Determinar la relación entre las Estrategias Administrativas con el desempeño del Recurso Humano de la empresa Maxlim Operaciones S.R.L. Cajamarca, 2017.  <b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar que estrategias administrativas aplica la empresa Maxlim Operaciones S.R.L. Cajamarca, 2017.</li> <li>• Analizar el desempeño del recurso humano que tiene la empresa Maxlim Operaciones S.R.L. Cajamarca, 2017.</li> </ul>	La relación entre las estrategias administrativas con el desempeño del recurso humano de la empresa Maxlim Operaciones S.R.L. es directa.	<b>Variable Independiente</b> Estrategias Administrativas	Balance Scorecard	<b>Tipo de investigación</b> - Correlacional Descriptiva  <b>Nivel de investigación</b> - Relacional  <b>Método</b> - Deductivo – Inductivo  <b>Diseño de Investigación</b> - No experimental Transeccional - Estudio correlacional  <b>Unidad de análisis</b> El trabajador de la empresa Maxlim Operaciones S.R.L. Cajamarca, 2017.  <b>Población</b> Los 68 trabajadores de la empresa Maxlim Operaciones S.R.L. Cajamarca, 2017.  <b>Técnica e instrumento</b> -Encuesta/Cuestionario  <b>Procesamiento de datos</b> -Programa estadístico SPSS24 y Microsoft Excel.
			<b>Variable Dependiente</b> Desempeño del Recurso Humano	Fuerzas de Porter	

**5.4. Anexo n° 4. Ficha de validación de instrumento**

**UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE**

**FICHA PARA VALIDACION DEL INSTRUMENTO**

**I. REFERENCIA**

- 1.1. Experto: Juan Carlos Llaque Quiroz
- 1.2. Especialidad: Dirección y Gestión del Talento Humano
- 1.3. Cargo actual: Docente Tiempo Parcial UPNC
- 1.4. Grado académico: MBA (Magister en Administración de Negocios)
- 1.5. Institución: Universidad Privada del Norte.
- 1.6. Tipo de instrumento: Cuestionario
- 1.7. Lugar y fecha: Cajamarca, 27 de octubre de 2017

**II. TABLA DE VALORACION POR EVIDENCIAS**

N°	EVIDENCIAS	VALORACION					
		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 la variable		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	2	2				
		5	0				

Coeficiente de valoración porcentual: c = 90%

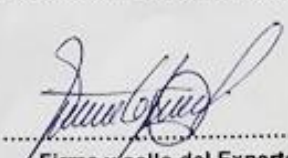
**III. OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES**

.....

.....

.....

.....

  
 .....  
 Firma y sello del Experto



### 5.5. Anexo n°5. Resultados de viabilidad de instrumentos Alpha de Cronbach

#### VARIABLE I ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS

		N	%
Cases	Valid	10	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	10	100,0

Cronbach's Alpha	N of Items
,752	18

#### VARIABLE II DESEMPEÑO DEL RECURSO HUMANO

		N	%
Cases	Valid	10	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	10	100,0

Cronbach's Alpha	N of Items
,784	18

5.6. Anexo n° 6. Logo y Foto de la empresa Maxlim Operaciones S.R.L.



Fuente: MaxLim Operaciones