



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE  
NEGOCIOS - MBA

“Estrategia Organizacional para Optimizar la Gestión de Talento Humano en las Plantas de  
Semi-Proceso de Mariscos de la Bahía de Sechura - 2018”

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Maestra en Administración de Negocios - MBA

AUTORA:

Br. Denisse Fiorella Niño Guerrero (ORCID: 0000-0002-8848-0349)

ASESOR:

DR. Dayron Lugo Denis (ORCID: 0000-0001-6260-9960)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:  
Administración del Talento Humano

Piura – Perú

2019

Dedicatoria.

*A mi familia “Mi guía, mi  
fortaleza y apoyo”*

*Quienes han sabido formarme  
enseñándome valores y  
principios, que me han  
ayudado a salir adelante,  
buscando siempre el mejor  
camino en la vida.*

## Agradecimiento.

*Expreso mi agradecimiento a:*

*DIOS.*

*Por acompañarme, guiarme ser mi ayuda fortaleza y apoyo en el transcurso de mi existencia.*

*A mi tutor de tesis, por la comprensión, y por ser mi guía ya que sin él no hubiera podido continuar y culminar esta etapa de formación profesional.*

*A mis maestros por compartir su enseñanza y sabiduría.*

## Página del Jurado

# Declaratoria De Autenticidad

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Niño Guerrero Denisse Fiorella, con DNI N° 72697722, estudiante de la Escuela de Postgrado, Maestría en Administración de Negocios MBA, de la Universidad de Cesar Vallejo, a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Profesional de Administración, declaro bajo juramento que toda la documentación que se incluye es verídica y auténtica.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Los datos e información que se muestran en la presente tesis son auténticos y verídicos.

Así mismo asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de la información aportada por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

**Piura, Diciembre 2018.**



**DENISSE FIORELLA NIÑO GUERERO**

72697722

# Índice

<b>Carátula</b> .....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
<b>Página del Jurado</b> .....	iv
<b>Declaratoria De Autenticidad</b> .....	v
<b>Índice</b> .....	vi
<b>Índice de Tablas</b> .....	ix
<b>Índice de Figuras</b> .....	xi
<b>Resumen</b> .....	xii
<b>Abstract</b> .....	xiii
<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>1.2. Trabajos previos</b> .....	6
<b>1.2.1. Antecedentes internacionales.</b> .....	6
<b>1.2.2. Antecedentes nacionales</b> .....	7
<b>1.2.3. Antecedentes locales.</b> .....	8
<b>1.3. Teorías concernientes al tema.</b> .....	9
<b>1.3.1. Marco Teórico</b> .....	9
<b>1.4. Justificación del estudio</b> .....	41
<b>1.5. Problema de la Investigación</b> .....	42
<b>1.5.1. Problema General</b> .....	42
<b>1.5.2. Problema específico</b> .....	42
<b>1.6. Hipótesis</b> .....	43
<b>Hipótesis específicas.</b> .....	43
<b>1.7. Objetivos de la Investigación</b> .....	44
<b>1.7.1. Objetivo General</b> .....	44
<b>1.7.2. Objetivos Específicos</b> .....	44
<b>II. MÉTODO</b> .....	45
<b>2.1. Diseño de la Investigación</b> .....	45
<b>Métodos de investigación</b> .....	45
<b>2.2. Variables, Operacionalización</b> .....	46
<b>2.2.1. Variable Independiente</b> .....	46
<b>2.2.2. Variable dependiente</b> .....	46
<b>2.2.3. Operacionalización de variables</b> .....	48

<b>2.3. Población, Muestra</b> .....	50
<b>2.3.1. Población</b> .....	50
<b>2.3.2. Muestra</b> .....	50
<b>2.3.3. Muestreo</b> .....	51
<b>2.4. Técnicas e instrumento de recolección de datos</b> .....	52
<b>2.4.1. Técnica de recolección de datos</b> .....	52
<b>2.4.2. Instrumento de recolección de datos</b> .....	53
<b>2.4.3. Validez y confiabilidad de los instrumentos</b> .....	54
<b>2.5. Método de análisis de datos</b> .....	57
<b>2.7. Aspectos Éticos</b> .....	58
<b>III. RESULTADOS</b> .....	59
<b>3.1. Resultado</b> .....	59
<b>3.2. Contratación de hipótesis.</b> .....	97
<b>3.2.1. Contratación de la hipótesis general.</b> .....	97
<b>3.2.2. Contratación de las hipótesis específicas</b> .....	97
<b>IV. DISCUSIÓN</b> .....	100
<b>4.1. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.</b> .....	100
<b>V. CONCLUSIONES</b> .....	106
<b>VI. RECOMENDACIONES</b> .....	108
<b>VII: PROPUESTA ESTRATÉGICA</b> .....	109
<b>ÍNDICE DE CONTENIDO</b> .....	110
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	112
<b>I. SITUACIÓN ACTUAL DE LAS PLANTAS DE SEMI-PROCESO</b> .....	113
<b>II. PROBLEMAS Y CONFLICTOS DE LAS PLANTAS DE SEMI – PROCESO</b> .....	113
<b>III. CARENCIAS Y NECESIDADES DE LAS PLANTAS DE SEMI – PROCESO</b> .....	114
<b>IV. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b> .....	115
<b>V. OBJETIVO DE APLICAR LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL</b> .....	116
<b>VI. ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL</b> .....	116
<b>5.5.1. Los aprestos iniciales</b> .....	117
<b>5.5.2. Las exigencias operacionales</b> .....	117
<b>5.3. Las consideraciones finales</b> .....	118
<b>5.4. Los aspectos transversales importantes a merituar.</b> .....	118
<b>5.5. Métodos estratégicos</b> .....	119
<b>5.6. Comercialización / Pasantías</b> .....	129
<b>5.7. Capacidades / Oportunidades de superación.</b> .....	130
<b>5.8. Compensación del Personal</b> .....	140

<b>5.9. Presupuesto.....</b>	141
<b>REFERENCIAS.....</b>	142
<b>ANEXOS .....</b>	145
<b>ANEXO A: Matriz De Consistencia .....</b>	146
<b>ANEXO B: Instrumentos .....</b>	147
<b>ANEXO C: Validación de los Instrumentos.....</b>	152
<b>ANEXO D: Confiabilidad del Instrumento.....</b>	158
<b>ANEXO E: Relación de Plantas de Semi – Proceso de Mariscos de la Bahía de Sechura. ....</b>	160
<b>ANEXO F: Acta de Aprobación de Originalidad de Tesis.....</b>	161
<b>ANEXO G: Acta de Turnitin .....</b>	162
<b>ANEXO H: Autorización de Publicación de Tesis.....</b>	163
<b>ANEXO I: Autorización de la Versión del Trabajo de Investigación .....</b>	164



## Índice de Tablas

Tabla 1: Las tres etapas de la gestión de talento humano.....	24
Tabla 2: Procesos en gestión humana.....	26
Tabla 3: Reclutamiento con base en los puestos frente a reclutamiento con base en las competencias.....	30
Tabla 4: El efecto de la cultura organizacional en el nuevo colaborador.....	38
Tabla 5: Operacionalizad de variables.....	48
Tabla 6: Instrumento de recolección de datos para la entrevista.....	53
Tabla 7: Instrumento de recolección de datos para la encuesta.....	54
Tabla 8: Relación de validadores.....	55
Tabla 9: Escala de valoración.....	56
Tabla 10: Análisis de confiabilidad.....	56
Tabla 11: En la Empresa, hay por parte de los propietarios y/o gerentes.....	59
Tabla 12: Existe en la Planta una Política remunerativa.....	60
Tabla 13: Las capacitaciones con qué frecuencia son proporcionadas.....	61
Tabla 14: Reciben compensaciones no remunerativas o incentivos en reconocimiento a su labor.....	62
Tabla 15: ¿Qué estrategias y políticas de identificación y reconocimiento aplica a los trabajadores con actitudes, habilidades y conocimientos por encima del promedio?.....	63
Tabla 16: ¿Qué tipo de políticas y de incentivos creen que motivan a los trabajadores hacer más productivos y más dispuestos con los objetivos y metas de la empresa?.....	64
Tabla 17: ¿Qué estrategias utiliza para optimizar la gestión de talento humano?.....	66
Tabla 18: ¿Cuánto influye los factores capacitación y talento humano en este resultado?.....	67
Tabla 19: Cree que las Plantas cuentan con una adecuada.....	69
Tabla 20: La asignación de labores o de puesto de trabajo está basado en:.....	70
Tabla 21: ¿Qué medios usa la empresa para convocar y reclutar personal?.....	71
Tabla 22: La documentación y exámenes médicos solicitados al personal son aceptados si vienen de:.....	72
Tabla 23: Las funciones del puesto que realiza lo hacen con:.....	73
Tabla 24: ¿Cuál es su percepción del posicionamiento de su empresa en la comunidad Pesquera?.....	74

Tabla 25: ¿Cómo se evidencia el compromiso de los trabajadores con la política de la empresa referente a la atención a la demanda de los clientes?.....	75
Tabla 26: ¿Cómo influyen su relación y trato con el personal en la ejecución de los planes operativos y resultados de su empresa?.....	76
Tabla 27: A nivel grupal, pose.....	78
Tabla 28: Según su auto diagnostico cuenta con:.....	79
Tabla 29: ¿Qué considera necesario para mejorar las condiciones de trabajo y resultados económicos de su empresa?.....	80
Tabla 30: ¿Qué adecuaciones organizacionales estaría dispuesto aplicar para mejorar resultados económicos?.....	81
Tabla 31: Qué aspectos son primordiales para su entrega en el trabajo.....	83
Tabla 32: Los puestos de mando o quien ejerzan Jefaturas deben necesariamente.....	84
Tabla33¿Qué políticas y estrategias aplica para la fidelización de proveedores y clientes? ..	85
Tabla 34: ¿Cómo sitúa su empresa en los próximos años?.....	86
Tabla 35: ¿Qué adecuaciones organizacionales estaría dispuesto aplicar para mejorar resultados económicos?.....	87
Tabla 36: ¿Con que habilidad interpersonal posee o evidencia en el trabajo?.....	89
Tabla 37: Las charla informativa e inducción al nuevo personal están referidas a:.....	90
Tabla 38: Para la selección personal se requiere:.....	91
Tabla 39: ¿Qué indicadores predeterminados aplica para medir la productividad de los trabajadores?.....	32
Tabla 40: ¿De qué manera es su participación en los procesos de reclutamiento y selección del personal?.....	93
Tabla 41: ¿Cuáles son las etapas que considera necesarias para el periodo de inducción de los trabajadores que contrata su empresa? .....	94

## Índice de Figuras

Figura 1: Formulación de estrategias.....	15
Figura 2. Los estratos del desarrollo .....	36
Figura 3. Gestión del talento como gestión estratégicas de RRHH.....	37
Figura 4: Gestión del talento como gestión estratégica de RRHH .....	41
Figura 5: En la Empresa, hay por parte de los propietarios y/o gerentes.....	59
Figura 6: Existe en la Planta una Política remunerativa.....	60
Figura 7: Las capacitaciones con qué frecuencia son proporcionadas.....	61
Figura 8: Reciben compensaciones no remunerativas o incentivos en reconocimiento a su labor.....	62
Figura 9: Cree que las Plantas cuentan con una adecuada.....	69
Figura 10: La asignación de labores o de puesto de trabajo está basado en:.....	70
Figura 11: ¿Qué medios usa la empresa para convocar y reclutar personal?.....	71
Figura 12: La documentación y exámenes médicos solicitados al personal son aceptados si vienen de:.....	72
Figura 13: Las funciones del puesto que realiza lo hacen con:.....	73
Figura 14: A nivel grupal, pose.....	78
Figura 15: Según su auto diagnostico cuenta con:.....	79
Figura 16: Qué aspectos son primordiales para su entrega en el trabajo.....	83
Figura 17: Los puestos de mando o quien ejerzan Jefaturas deben necesariamente.....	84
Figura 18: ¿Con que habilidad interpersonal posee o evidencia en el trabajo?.....	89
Figura 19: Las charla informativa e inducción al nuevo personal están referidas a:.....	90
Figura 20: Para la selección personal se requiere:.....	91

## Resumen

La presente investigación titulada: “Estrategia Organizacional para optimizar la Gestión de Talento Humano en las Plantas de Semi-Proceso de mariscos de la Bahía de Sechura - 2018”, tuvo como objetivo general Determinar si existen Estrategias Organizacional para optimizar la Gestión del Talento Humano en las Plantas de Semi-Proceso de mariscos en la Bahía de Sechura, año 2018.

La investigación se desarrolló mediante modalidad cuantitativa, finalidad descriptiva, de diseño no experimental: transversal. La población estuvo formada por 05 Gerentes de las Plantas de Semi-Proceso de la Bahía de Sechura y 420 trabajadores de las plantas; la muestra, dado el reducido número de Gerentes, quedo representada por el 100% de éstos, y 201 trabajadores de planta, el muestreo fue de tipo probabilístico. Las técnicas empleadas para recolectar información fue la entrevista y la encuesta, y el instrumento de recolección de datos fue el cuestionario, para ambas técnicas, que fueron debidamente validados a través de juicios de expertos y determinado su confiabilidad a través del estadístico (Alfa de Krippendorff).

Se llegó a las siguientes conclusiones: (a) las estrategias organizacionales para optimizar la gestión del talento humano son suficientes; (b) situación actual es favorable en cuanto gestión de Talento Humano; (c) los problemas y conflictos influyen de manera negativa en las Plantas de Semi – proceso; d) las carencias y necesidades influyen de manera negativa en las Plantas de Semi – proceso y (e) las competencias de los colaboradores influyen de manera positiva para alcanzar mayores niveles de actividad en las Plantas de Semi-Procesos.

Palabras claves: Estrategia organizacional, gestión del talento humano, motivación, y compensación.

## **Abstract**

The present research entitled: "Organizational Strategy to optimize the Human Talent Management in the Semi-Process Seafood Plants of the Sechura Bay - 2018", had as its general objective To determine if there are Organizational Strategies to optimize the Human Talent Management in Semi-Processing Seafood Plants in Sechura Bay, year 2018.

The research was developed through quantitative mode, descriptive purpose, non-experimental design: transversal. The population consisted of 05 Managers of the Semi-Process Plants of the Sechura Bay and 420 workers of the plants; the sample, given the reduced number of Managers, was represented by 100% of these, and 201 plant workers, the sampling was probabilistic. The techniques used to collect information was the interview and the survey, and the data collection instrument was the questionnaire, for both techniques, which were duly validated through expert judgments and determined their reliability through the statistic (Alpha of Krippendorff ).

The following conclusions were reached: (a) organizational strategies to optimize the management of human talent are sufficient; (b) current situation is favorable as regards Human Talent management; (c) problems and conflicts have a negative influence on Semi-Process Plants; d) deficiencies and needs have a negative influence on the Semi - Process Plants and (e) the competences of the employees have a positive influence on achieving higher levels of activity in the Semi - Process Plants.

Keywords: Organizational strategy, human talent management, motivation, and compensation.

# I. INTRODUCCIÓN

## 1.1. Realidad Problemática

Desde el surgimiento de las Empresas, ha existido una búsqueda constante en crear un sistema de organización de intercambio de bienes y servicio organizado, que garantice diferenciar los proyectos, planes y lineamientos de una empresa con su competencia, por medio de un estilo empresarial administrativa que resulte exitosa en la gestión de talento humano. Actualmente crear una marca de “éxito organizacional”, teniendo en cuenta todos los exponentes empresariales, principalmente los Recursos Humanos, es una indagación e investigación inmersa en la persistencia y perseverancia.

La actual realidad en la que se encuentra la economía está obligando a los Recursos Humano ampliar su punto de mira y de acción, es decir que abarque no sólo el tradicional o habitual papel administrativo, sino también un papel estratégico (Brian, Mark & Ulrich, 2002), además las perspectivas y expectativas, metas y objetivos, visiones de los colaboradores que forman parte de la nueva generación; los mismos que buscan el equilibrio entre vida personal y laboral, siendo esta la más compleja debido que ha añadido más presión debido que el fin es mantener a los colaboradores comprometidos con las metas y objetivos de la empresa, asimismo motivados (Jiménez R., 2008).

En la actualidad la innovación de productos, procesos y servicios, la tecnología, el medio ambiente, la cultura, la sustentabilidad, la globalización, competencia y acuerdos comerciales de los mercados, etc., hacen que las empresas y los colaboradores que conforman la misma, busquen ventajas competitivas en el recurso o talento humano.

Esto conlleva a que las empresas mediante sus altas direcciones observe las situaciones, realidades y ambiente de la misma, por lo que dirija la Gestión de Talento Humano, que lo considere como un aporte de valor único y diferencial dentro de la organización viéndose reflejado en cada uno de los resultados empresariales, y se observe íntimamente ligado a la estrategia organizacional, como socio estratégico, con el fin de alinear los procedimientos

de la gestión de talento humano con la estrategia de la empresa. Es por ello que esta evolución ha generado que la atracción, desarrollo profesional y a la retención de este talento, sea uno de los retos de mayor importancia empresarial, hasta inclusive a nivel internacional considerándose como una estrategia competitiva en el mercado.

El sector pesquero acuícola a nivel nacional, está caracterizado, y así lo califican los Ministerios de Trabajo y Promoción Social y el de Producción como de actividades discontinuas, sujetas no solo a la aleatoriedad resultante de las condiciones bio oceanográficas, impactos del Fenómeno El Niño (FEN) sino también a medidas regulatorias como vedas, cuotas, tallas, disponibilidad de los recursos o de las semillas para el cultivo, etc., que afectan y marcan el accionar de quienes se dedican a cualesquiera de las fases del quehacer pesquero desde la extracción- cultivo, procesamiento hasta la comercialización propiamente dicha.

En tal estado de cosas, el contar con talento humano de calidad es una variable de suma trascendencia en la actividad pesquera acuícola, quienes se dedican a ella deben estar empoderados, dedicados a este quehacer, identificados con su problemática, las oportunidades y las limitaciones, en donde condiciones particulares de las personas hacen sobresalir a unos de otros, ser más dedicados y valiosos, por ende la gestión del talento humano en este sector, tiene una prevalescencia especial que hay que merituar debidamente.

Precisamente una de las actividades económicas productiva que destaca en la Región Piura, es la generada alrededor del aprovechamiento del *Argopecten Purpurantus* - Concha de Abanico, en Sechura, surgió a inicios de la década pasada (2000-2003) de manera empírica por concheros venidos de Ica y Chimbote donde se realizaba crianza y/o cultivos con de esta especie.

Por su naturaleza artesanal centraba su atención en la siembra y extracción o recojo de la concha que aparecía en bancos naturales, no se preocupaban por tecnificarse, ver temas sanitarios, trazabilidad, condiciones ambientales y se centraban en este eslabón de la cadena productiva, más no en el procesamiento, desvalve congelado y comercialización.

El mercado era el local y lo que podía “colocarse” se direccionaba a las Empresas de Chimbote o Ica que contaban con algunas certificaciones y por ende hasta exportaban, sin embargo, las condiciones derivadas de la no seguridad en la disponibilidad de semilla, fenómenos bio-oceanográficos, existencia de otras zonas con potencial para el cultivo de la especie, como la Bahía de Sechura, hizo que de manera tímida, exploratoria, se iniciaran esfuerzos aislados de realizar cultivos de fondo en áreas pequeñas en Sechura – Parachique con resultados bastante alentadores.

Así empezó a forjarse una nueva actividad productiva acuícola en la Región, cuya dinámica alcanzo tal grado de crecimiento, que hoy en día existen 200 organizaciones sociales de pescadores formales con áreas de repoblamiento entregadas en concesión, de entre 15 a 100 has de tamaño, representar hasta el 80 % de la Producción Nacional de Concha de Abanico (en el 2013 se tuvo un pico de 56,205 tm.), generar exportaciones hasta de 150 millones de dólares y dar ocupación a 40,000 personas.

En términos generales al constituirse la concha de abanico en un significativo quehacer económico y tener como mercado principal de destino los países de Europa y el Norteamericano, los problemas que deben resolverse están focalizados en la siembra, cosecha, descarga; desvalvado, selección y clasificación; congelado, comercialización; centrando el interés para este trabajo de investigación en lo correspondiente a la labor que se realiza en las plantas de desvalvado conocidas como plantas de procesamiento primario, es decir en cada uno de los eslabones de la cadena productiva.

Lo relacionado con el presente estudio es lo que corresponde a la etapa del Semi-Proceso es decir extraída la cocha, desembarcada en los Desembarcaderos Pesqueros Artesanales (DPA), es llevada por las cámaras isotérmicas, esta va obligadamente a las plantas de Semi-Proceso donde se extrae el scallops (callo blanco) las gónadas (rojizo) y se separa las valvas que son residuos sólidos que igualmente deben ser tratadas (molidos y separados de las vísceras de la concha) para no contaminar. Actualmente existen 12 plantas, dedicadas al Semi-Proceso, de estas 7 trabajan langostino, concha de abanico, pota, caballa, anchoveta, etc., en tanto que 5 están exclusivamente dedicadas a lo



que son mariscos tales como el desvalvado de concha de abanico y langostino, sin embargo, casi en su totalidad éstas se concentran en el tratamiento primario de la Concha de Abanico, las mismas que son objeto del presente estudio.

El producto (concha de abanico) cosechado de los corrales (en altos volúmenes o pocas cantidades según las condiciones del mar, programación de los extractores, disponibilidad de los DPAS, etc.) hace que los trabajadores tengan que permanecer más o menos horas, creándose conflictos laborales o expectativas por atender. En cuyo caso para cumplir con los contratos, pedidos, etc., es preciso contar con colaboradores preparados, concientizados, capacitados, identificados con la empresa y con sus conductores.

Siendo así, en tal estado de cosas, se presentan y se dan las condiciones para buscar mejorar el quehacer operativo y atender la demanda del mercado, se incorporen a las políticas de trabajo, mecanismos, instrumentos, estrategias, que permitan capitalizar el talento humano existente en la zona, quienes además de condiciones innatas, sumadas al aprendizaje, resultado de la práctica, puedan sentirse empoderadas y útiles en la empresa, aportando mucho más que lo que podría corresponder a la compensación de un salario o pago. No es de olvidar que la mano de obra, hoy en día en la Región Piura, por el auge de otras actividades como las agroindustriales, esta escasa y no se tiene mucha disponibilidad de personal.

La Gerencia como responsable de la marcha de la empresa debe actuar buscando proponer a los dueños (generalmente por el tamaño de estas, es la misma persona) las estrategias para lograr resultados en cuanto que se presten los mejores servicios en la planta, el producto sea tratado o procesado con los más exigentes estándares y que se cumpla oportunamente con entregar a los clientes los lotes de cocha de abanico recibidas.

En esta etapa es donde el estudio centra un principal interés, los operarios pueden y quizás, considerar que su destreza es suficiente para entregar y asegurar la calidad del producto, mientras que en realidad esto no es suficiente, no lo único, si bien es básico y gravitante, tienen que existir otras condiciones que lo hagan posible y que capitalicen este valioso atributo en la línea correcta, como lo son un buen de trato en el trabajo, mejores mecanismos de selección de

personal, relaciones laborales de mutuo respeto, atención a la calidad humana a la persona, asignaciones diferenciales por rendimientos, por metas, por identificación con la empresa, por hacer que se sientan cómodos y valorados en la labor que realizan.

Acá es donde funcionan la necesidad de establecer un adecuado modelo organizacional que permita gestionar y capitalizar el talento humano de quienes trabajan en estas plantas conocidas como peladeros, en pro de su desarrollo empresarial, conscientes que su actuación redundara finalmente en beneficio de la Comunidad Local y Regional.

Cabe indicar, que la Gestión de Talento Humano en las Plantas de Semi-Proceso, ubicadas en la Bahía de Sechura no muestra cambios drásticos, (casi como en todos los demás segmentos empresariales, algunos más otros menos) como lo requiere el ser competitivo, incrementar la productividad, afrontar los retos de los mercados cada vez más globalizados; anteriormente las áreas administrativas y de personal, como los propios trabajadores estaban enfocados en funciones relacionadas fundamentalmente con las contrataciones, salarios, beneficios y condiciones de trabajo entre otros, pero ahora, las organizaciones han comenzado y tienen que entender y prestar la debida atención a otros aspectos que traen impactos, como lo es el contar con un equipo de trabajadores profesionales y operarios adecuadamente calificados, motivados, comprometidos e involucrados con cada una de los objetivos y metas de la empresa, igualmente, el considerar el contar con profesionales con potencial no solo según experiencia, por lo que conllevaría a proporcionar un formación adecuada con los objetivos de la empresa, ejecutando programas que redondee el rendimiento y potencializando sus habilidades

De ahí el interés para llevar a cabo esta investigación, de determinar si existen estrategias organizacionales para optimizar la gestión del talento humano en las plantas de Semi-Proceso de mariscos en la Bahía de Sechura, lo cual permitirá proponer, alguna estrategia, con el propósito de aportar soluciones aplicables y practicas a las necesidades de incrementar el crecimiento y desarrollo organizacional.

Mediante la propuesta se busca lograr mejorar la economía de las Organizaciones, por medio de una adecuada implementación de Gestión del Talento Humano, provocando que los trabajadores se encuentren capacitados, certificados, motivados y ejerzan un adecuado tratamiento, en el procesamiento de los mariscos para su comercialización y asegurando el cumplimiento de los estándares que coadyuvará a fidelizar clientes y a fomentar que la demanda potencial se incremente, generando el incremento de las utilidades.

Con la Estrategia Organizacional orientada a una eficaz Gestión del Talento Humano, será posible contar y crear un equipo de profesionales con responsabilidad social y ambiental, en cada una de las acciones organizacionales, que se van a ejecutar dentro y fuera de la empresa. Conforme a las necesidades del desarrollo empresarial de las empresas donde este aplica.

## **1.2. Trabajos previos**

### **1.2.1. Antecedentes internacionales.**

En la revisión de temas de tesis se encontró la investigación elaborada por Ricardo Arriagada en el año 2002 en Santiago de Chile, titulado: “Diseño de un sistema de medición de desempeño para evaluar la gestión municipal: una propuesta metodológica”, en el que se ven comprendidas las estrategias organizacionales que apuntan a la medida de desempeño de la gestión. (Arriagada, 2002).

Arriagada (2002) señala en su estudio, que para llevar a cabo la medición de desempeño se necesita los siguientes componentes:

- a. Contar con una visión sistemática al interior de la organización municipal.
- b. Una teoría de organización que exponga cómo se originan los servicios al interior de la empresa.
- c. Alineación del calculo de la misión con los objetivos y metas estratégicas de la organización municipal.

En la ciudad de México, María Teresa Gómez Saldaña en el año 2008 en su tesis “Diseño de Estrategias Organizacionales para la Comisión Federal de Electricidad” propone la aplicación de estrategias organizacionales en empresas del sector público ya que según la autora “las ciencias administrativas y sus herramientas se han enfocado principalmente a empresas del sector privado”. (Gómez, 2008).

La Torre (2012) en su investigación doctoral titulada “La gestión de los recursos humanos y el desempeño laboral” tiene como objetivo principal: analizar la percepción de trabajadores respecto a la gestión del personal y su desempeño en la institución. La investigación se realizó bajo el diseño transversal, con un análisis de varianza, llegando a la **conclusión** general suscrita que, la percepción de los colaboradores con responsabilidad en la organización se relacionaba de manera positiva con su desempeño.

### **1.2.2. Antecedentes nacionales.**

Marcillo (2014) en su investigación doctoral titulada “Modelo de gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano” tiene como objetivo principal: mostrar la gestión por competencias como modelo que optimice el desempeño laboral en los colaboradores en el servidor público. El estudio realizado correspondió a un enfoque mixto, del tipo aplicada y transversal. La **conclusión** arribada fue: en el servicio público no se da la importancia correspondiente al talento humano, no toman en cuenta sus conocimientos, capacidades, destrezas y habilidades, de igual forma **concluye:** que los resultados de las evaluaciones de desempeños no son compartidos con el servidor público, por lo que no se considera para mejorar y alcanzar los objetivos y metas trazadas.

Quispitúpac y Mateo (2014) en su investigación para optar el grado académico de Magister en Administración de empresas, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima – Perú, titulada “Elaboración de una herramienta para la toma de decisiones en gestión del talento para líderes”, con objetivo general: contar con el aporte del ROI en la gestión del talento, mediante el cual evaluarán

cuando y en quién invertir. Debido a que tenían como base de análisis el ROI de la gestión de talento individual y área, con ambas podrán conseguir un benchmarking con respecto a otras áreas de la organización. El problema general analizado fue que las organizaciones no siempre se hallan preparadas, capacitadas para efectuar una gestión del talento estratégico, porque no cuentan con un procedimiento de seguimiento a planes de acción o un apropiado proceso de control de información confiable e inmediata. La metodología fue la herramienta digital que es parte estratégica en la solución de estas objeciones, brinda la posibilidad de reestablecer el tiempo, tareas y riesgos en las decisiones estratégicas. **Como conclusión**, determina que el clima laboral dentro de una empresa, es consecuencia lógica de una excelente gestión de talento humano, ya que conforme cuente con el personal preciso en el puesto o cargo indicado en el momento que lo necesiten y requieran, y este se desenvuelve en un ambiente que le apasiona y entusiasma, la motivan, lo capacitan y asimismo puede contar con una línea de carrera clara. Por ello es necesario instaurar un comité de talento para alinear la herramienta automatizada que tenga una medición objetiva y subjetiva para que la empresa no pierda el contacto directo y la comunicación fluida con los colaboradores por parte de los líderes.

### **1.2.3. Antecedentes locales.**

No se conocen investigaciones de esta naturaleza en algunos de los campos del sector productivo de nuestros segmentos manufactureros del ámbito macrorregional, menos en la Región Norte,

En el caso del sector pesca, y referidos a los mariscos, la preocupación se centra generalmente en la fase de la extracción de los recursos hidrobiológicos o en la acuicultura en la siembra y cosecha, no brindando la debida preocupación a la etapa intermedia, la del semi proceso de innegable necesidad e importancia, pues a través de la cual se les deja aptos para la etapa final de su aprovechamiento - comercialización.

Si la primera fase pese a su dinamicidad no ha motivado la realización de estudios de la naturaleza del tema que nos ocupa, es explicable y entendible que esta etapa del proceso no haya generado ni motivado el interés debido para la

realización de un trabajo de este tipo, es decir a nivel local no hay investigaciones similares.

### **1.3. Teorías concernientes al tema.**

#### **1.3.1. Marco Teórico**

##### **1.3.1.1. Estrategia Organizacional.**

###### ***Origen y evolución de la estrategia organizacional***

La administración es una ciencias, una actividad, la más antiguas de la humanidad que surgió como una necesidad que tenían los pobladores primitivos para coordinar acciones que les permitan aunar esfuerzos para cumplir los objetivos comunes, es por ese motivo que Münch (2010) señala que “ha contribuido en el desarrollo de la sociedad proporcionando lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos y realizar cualquier actividad con la mayor eficiencia” (p. 3). Apareció como un medio para alcanzar un fin, no estudiada precisamente como una ciencia sino como una actividad que permitió al hombre alcanzar los mejores resultados con los esfuerzos y recursos mínimos.

Desde que el ser humano comenzó a asentarse en poblaciones, es cuando se dio cuenta que podía cultivar, cazar, pescar, por lo cual comenzaron a utilizar criterios administrativos para el trabajo agrícola, y en las cosechas trataban de administrar estos recursos que obtenían, más tarde cuando las poblaciones iban creciendo se necesitaba de un tipo de organización que les permita mejorar las relaciones, es así que se dividió las clases sociales, estableciendo jerarquías, surgió la religión, la política, el ejército, la ciencia, que fueron evolucionando de generación en generación y en las diferentes civilizaciones.

(Münch, 2010, págs. 4-5).

Chiavenato & Sapiro (2011) consideran que el ser humano siempre ha utilizado estrategias que han permitido su subsistencia en el mundo, para realizar la caza debía tener un plan para tener éxito, por lo cual utilizaba diferentes recursos para lograr su objetivo que era conseguir alimentos para su familia.

Posteriormente con el crecimiento de las poblaciones unos desarrollaron estrategias para conquistar territorios y otros las implementaron para defenderse.

Según Hitt, (2006) Las estrategias se comenzaron a utilizar como tales por las organizaciones ya en la revolución industrial, pues con las máquinas de vapor se introdujeron grandes cambios en los procesos productivos, los padres de la administración con sus teorías implementaron diversas estrategias para producir más, dándose mayor énfasis en la división del trabajo como medio para facilitar los procesos. (p.8).

### ***Análisis de diferentes enfoques teóricos sobre la estrategia organizacional.***

Las estrategias son consideradas acciones que se deben realizar a futuro para mejorar o fortalecer algún aspecto de una organización, en la administración estratégica al plantear estrategias se tiene como objetivo alcanzar una ventaja competitiva que garantice la sostenibilidad de la organización a lo largo tiempo.

### ***La estrategia.***

La estrategia es considerada una perspectiva, herramienta, un plan y modelo, un proceso metódico y ordenado de desarrollo e implementación, un conjunto de toma de decisiones empresariales, objetivos, tácticas o acciones concretas para la determinación de llegar a cumplir con la meta planificada a largo plazo. Referente a la definición de estrategia Hatten (1987) expresa que es “el arte de mezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los directores, de tal forma que crean valores de los recursos y habilidades que son controlados por ellos” (p. 29). Para determinar el procedimiento de crear estrategias es un reto para los administradores, por lo que los conlleva a adquirir nuevos conocimientos y potencializar sus habilidades, con el de lograr involucrar todos los aspectos de la organización en el cumplimiento de los objetivos trazados.

Minztberg (2008) señala que “la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una organización a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas” (p. 169). La estrategia de forma general contiene diferentes medios para la consecución de un

fin o también conocido como objetivo estratégico para lo cual debe asignarse los recursos necesarios para el éxito del programa.

Thomson, Gamble, Peteraf, & Strickland (2012) determinan que “la estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio” (p. 4). Es de mucha importancia para la Administración de un Negocio o Empresa, de contar con técnicas, métodos, tecnología, conocimientos y procesos sobre estrategias, que conlleven a una estabilidad, permanencia, duración en el mercado, con la finalidad de conseguir un incremento sostenible a largo plazo.

### ***Estrategias organizacionales.***

Chiavenato (2009) expresa que “la estrategia organizacional es el comportamiento de la empresa ante el entorno, procura aprovechar las oportunidades potenciales del entorno y de neutralizar las amenazas potenciales que rondan sus negocios” (p. 76). La implementación de la estrategia en la empresa o negocio, constantemente va a depender tanto del ambiente interno como externo, lo cual le asegurará alcanzar una ventaja competitiva en el mercado.

Mintzberg & Quinn (1998) “Desde otro enfoque las estrategias son utilizadas en las organizaciones para obtener ventaja competitiva en los mercados de productos o servicios, una vez formuladas las políticas y estrategias específicas se requiere asegurar la correcta ejecución para conseguir resultados favorables” (p. 48). Las empresas exitosas en el mercado poseen una estrategia organizacional que les permite alcanzar una ventaja competitiva que les ayuda a crecer.

El propósito principal de una estrategia según Prieto (2012) “consta de las acciones y los movimientos en el mercado que efectúan los administradores para mejorar su posición competitiva respecto de sus competidores” (p. 6). Las empresas exitosas tienen su estrategia que les garantiza mantener su permanencia en el mercado, a pesar de la competitividad que existe entre muchas empresas.



Las estrategias no son estáticas o inamovibles por lo que Thomson, Gamble, Peteraf, & Strickland (2012) señalan que: “Los administradores de cualquier compañía deben estar dispuestos y listos a modificar la estrategia es respuesta a los cambios en las condiciones del mercado, los avances en la tecnología, los nuevos movimientos de los competidores, las modificaciones en las necesidades de los clientes y el surgimiento de nuevas oportunidades y nuevas ideas para mejorar la estrategia”. (p. 9)

Las estrategias planteadas proporcionana una ventaja a la dirección estratégica, debido a que son rígidas o fijas, es decir que que no puedan ser cambiables, adecuadas o movibles, sino que los gerentes pueden cambiarlas o adecuarlas cada cierto tiempo, teniendo en cuenta la competitividad, oportunidades o amenazas existentes en el mercado,

Pérez (2009) determina que las palabras estrategia y estrategias tienen significados distintos, siendo la primera se refiere a las decisiones que se toman al interior de la empresa, y la segunda se refieren al conjunto de decisiones que se toman con la asignación de los recursos que han sido programados (p. 24). Una empresa con el fin de garantizar una correcta implementación de su estructura organizacional, analiza los objetivos específicos de las diferentes áreas operativas de la organización, lo cual conllevaría a promover, puntualizar y definir una o varias estrategias de forma global en la organización.

### ***Tipos de estrategias.***

Johnson & Scholes (2001) señala que existen tres tipos de estrategias que son aplicadas por las organizaciones: estrategia corporativa, estrategia operativa y de unidad de negocio.

La estrategia corporativa según Peteraf (2012) “es aquella que está direccionada a cumplir con las actividades, objetivos y metas de la organización con la finalidad de cubrir con las expectativas de los miembros que la integran” (p. 38). Por lo que, estás estrategias son aplicadas de manera global, general en toda la empresa, es decir alcanza todos los nivel de la organización.

Las empresas utilizan y aplican de manera general este tipo de estrategia, frecuentemente es diseñada y planificada por la Gerencia o por el Directorio, de igualmente se coordina con las diferentes áreas de la organización.

La estrategia operativa para Sierra (2009) “se ocupa del control, guiar y verificar los diferentes componentes de la organización como los recursos, procesos y talento humano para que contribuyan de manera efectiva a la dirección estratégica y operativa” (p. 24). Este tipo de estrategias son diseñadas por el nivel medio de la organización y tienen alcance a un área determinada de la empresa, ésta permite manejar con mayor especificidad los objetivos planteados.

La estrategia de unidad de negocio expresa Betancourt (2002) “que está relacionada en conseguir ventaja competitiva con éxito en un mercado” (p. 53). Estas estrategias permiten a las organizaciones que son muy grandes y que tienen diferentes unidades de negocios que planteen estrategias de alcance general que permita manejarse con cierta autonomía.

Porter (2007) considera que existen tres tipos de estrategias genéricas que permiten a la compañía alcanzar una ventaja competitiva en un sector de la economía, estas son: Liderazgo en costos, diferenciación y enfoque o concentración.

El liderazgo en costos según Chiavenato (2007) “exige la investigación e indagación con el fin de reducir costos a partir de la experiencia, un control de gastos variables y fijos, evitar las cuentas de clientes menores y minimizar los gastos en áreas como investigación y desarrollo, fuerzas de ventas, publicidad y otras” (p. 52). Las empresas que utilizan este tipo de estrategias tienen una logística bastante entrenada para optimizar los recursos y el tiempo lo que les permite reducir sus costos lo cual les da un margen de utilidad mayor y la oportunidad de ofrecer descuentos a sus clientes.

La diferenciación permite que el producto de la compañía sea percibido como único, no imitable, una empresa o producto que se diferencia, tiene lealtad de los clientes porque consideran que es de calidad pese a que tenga un valor más alto que productos similares o de la competencia, esto hace que sea más exclusivo

y no cuente con una mayor participación del mercado, sino que tendrá un nicho que confía en el producto por ser de calidad superior (Porter, 2007, p. 54).

El enfoque o concentración según Herrera (2012) “se centra en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico” (p. 55). Las empresas que utilizan esta estrategia por lo general se especializan en un área por lo cual se dedican solamente a un grupo selecto de clientes lo cual le da una ventaja con respecto a sus competidores debido a que genera confianza en el público objetivo debido a su especialización para la atención.

Hill & Jones (2011) señalan que en un proceso de planificación estratégica se pueden considerar cuatro tipos de estrategias que son enfocadas en los competidores y los recursos que tiene la organización: Estrategias de líder, estrategias de retador, estrategias para flanquear y estrategias de seguidor. El líder tiene su espacio ganado en el mercado plantea una estrategia de defensa para mantener su ventaja competitiva; el retador plantea su estrategia ofensiva con la finalidad de incrementar su cuota de participación del mercado; el que utiliza las estrategias de flanqueo éste tipo de organización va buscando posicionar su marca en lugares donde el líder y retador no se hayan enfocado; el seguidor no plantea estrategias propias sino que va imitando los desarrollos que tenga el líder (p. 316-359).

Fred (1997) señala que existen diferentes estrategias que pueden asumir en la gestión administrativa con el objetivo de conseguir una ventaja competitiva que la diferencie de las demás organizaciones, estas estrategias pueden ser: de integración, intensiva, de diversificación, o defensiva (p. 453). La forma de aplicación de la estrategia que señala el autor depende de varios factores, uno de ellos a considerar es los recursos que posee la empresa, los directivos de acuerdo a este aspecto fundamental deben tomar la decisión de qué tipo de estrategia utilizar.

### ***Formulación de estrategias.***

Según (Guizar, 2013) “diseñar una estrategia competitiva consiste en crear una fórmula general de cómo una empresa va a competir, cuáles serán sus metas y qué políticas se requerirán para alcanzarlas” (p. 11). El diseño de una estrategia le permite a los directivos conocer la estructura organizacional, así mismo se establecen las políticas que regirán la organización y metas que se deben alcanzar en un tiempo determinado.

Porter (2007) considera que la correcta formulación de una estrategia competitiva “consiste esencialmente en relacionar una organización con su ambiente” (p. 19). Por lo cual se debe efectuar un análisis de los elementos, factores, componente internos y externos de la empresa, con lo cual se involucra a toda la organización y la sociedad en general en donde tiene su ámbito de influencia, a fin de que se pueda establecer los objetivos que se pretende alcanzar, es por ello que lo grafica en la siguiente figura este proceso.

Figura 1

### ***Formulación de estrategias.***



Fuente: Porter, 2007. (pág. 13)

Dred (2008) señala que “las fuerzas externas se clasifican en cinco amplias categorías: 1. Fuerzas económicas; 2. Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; 3. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales; 4. Fuerzas tecnológicas; y, 5. Fuerzas competitivas” (p. 83). Las fuerzas externas describen a los elementos fuera de la organización y en los que no tiene ningún control, de allí salen las oportunidades y amenazas que se presentan.

Hill & Jones (2011) expresan que las fuerzas internas de una empresa “consiste en todas las áreas funcionales que cuenta la organización, para el análisis interno se puede utilizar diferentes herramientas siendo la más utilizada la cadena de valor de Michael Porter” (p. 81). Al hacer un análisis interno se debe considerar todos los recursos que posee la empresa, de acuerdo con la estructura organizacional se va considerando área por área, es por ello que la cadena de valor de Porter es la más utilizada, pues descompone la empresa en actividades primarias y actividades de apoyo, las primeras tienen que ver directamente con el producto que se brinda mientras que la segunda con la logística interna de la empresa para la realización de las primeras.

Hitt (2006) considera que las estrategias más utilizadas para alcanzar una ventaja competitiva son: liderazgo en costos y diferenciación.

El liderazgo en costos de acuerdo con Hitt (2006) es “el esfuerzo por ser el productor de un bien o servicio con el menor costo, que asigna un precio apenas por debajo del precio promedio en la industria” (p. 200). Las empresas o industrias que logran posicionarse por medio de un liderazgo en costos pueden manejarse con cierta libertad puesto que lograrían manejar de una mejor manera el precio, promociones y descuentos que realicen sobre un producto no afectando la rentabilidad.

La diferenciación para (Hitt, 2006) es “que su producto o servicio sea diferente del de sus competidores en las dimensiones alta y ampliamente valoradas por sus clientes” (p. 200). Esta estrategia muestra la característica única que posee el producto o la empresa que lo produce y que el usuario ha podido comprobar que es lo que satisface su necesidad por lo que, aunque existan diferentes marcas siempre va a preferir a la marca que ha logrado llenar su expectativa.

### ***Las Organizaciones.***

Gareth (2008) señala que “es una herramienta que utilizan las personas para coordinar sus acciones con el fin de obtener algo que desean o valoran, es decir, lograr su meta... Una organización es la respuesta a alguna necesidad humana y el medio para satisfacerla” (p. 2). Las organizaciones existen debido a que existe una necesidad insatisfecha en un sector determinado, como una solución que una persona o varias personas se agrupan para realizar un proceso productivo que permita la satisfacción de la necesidad.

La organización para Lewin (1978) “es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados” (p. 59). La organización es considerada como la unión de varias acciones que se realizan a fin de alcanzar un objetivo común por lo que se realizan diferentes planes y programas.

Robbins & Judge (2009) consideran que “la estructura de una organización es un medio para ayudar a la administración a alcanzar sus objetivos. Como éstos se derivan de la estrategia general de la empresa es lógico que estrategia y estructura deban estar relacionados de cerca” (p. 534). La organización debe adaptar su estructura de acuerdo a la estrategia planteada, con lo cual se logre alcanzar una ventaja competitiva en el sector donde se desenvuelve la empresa o institución.

El diseño organizacional según Hitt (2006) “es el procedimiento de evaluar la estrategia de la organización y las demandas ambientales, para determinar la estructura organizacional adecuada” (p. 230). Para la administración de una organización es muy importante que se realice un diseño empresarial con el propósito de conocer la estrategia de la empresa y la incidencia que tiene en el mercado, de esta forma se podrían tomar los correctivos necesarios a fin de mantenerse vigente.

### ***El liderazgo en las organizaciones.***

Sobre el liderazgo Konntz & Weihrich (2013) señalan que es “el arte o procedimiento de influir en las personas de modo que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta hacia el logro de las metas del grupo” (p. 302). El líder influye en su grupo que de manera voluntaria realiza las acciones propuestas para lograr el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas.

Robbins & Judge (2009) citando a John Kotter expresan que “los líderes establecen la dirección mediante el desarrollo de una visión del futuro; después alinean a las personas al comunicarles esta visión e inspirarlas para que superen los obstáculos” (p. 585). Los líderes deben tener una visión clara que lo motive a emprender una acción, también tienen que contar con la habilidad para comunicar a sus dirigidos sobre las estrategias a utilizarse para alcanzar la meta sacando lo mejor de cada uno de los colaboradores.

Para Konntz & Weihrich (2013) existen tres tipos de liderazgo: el líder autocrático, democrático o participativo y liberal. El líder autocrático da las órdenes sin esperar la opinión de sus subalternos; el líder democrático o participativo pone en consideración de sus subordinados algún asunto y entre todos toman decisiones consensuadas; el líder liberal otorga la capacidad de decisiones a sus subalternos (p. 306).

### ***La burocracia en las organizaciones.***

Robbins & Judge, (2009), señalan que las organizaciones que adoptan estructuras burocráticas tienen “tareas operativas muy rutinarias que se logran mediante la especialización, reglas y regulaciones muy formalizadas, trabajos agrupados en departamentos por función, autoridad centralizada, extensiones de control angostas y toma de decisiones que sigue la cadena de mando” (p. 527). Estas organizaciones por lo general las entidades del sector público, deben respetar las reglas y los procesos establecidos en los protocolos o reglamentos internos, por lo que muchas ocasiones un simple trámite que puede ser realizado en minutos se lo retrasa a semanas, e incluso meses debido a la cantidad de trámites que se encuentran esperando que la autoridad centralizada pueda tomar una decisión.

Pese a que exista este tipo de organización burocrática en todas las instituciones públicas, sin embargo, muchas han adoptado un modelo virtual por medio de un sistema de gestión documentario, que brinda la ventaja de que se realicen trámites por medio de la internet, logrando con esto mejorar su eficiencia en la gestión operativa de sus empleados (Robbins & Judge, 2009, p. 531).

La administración estratégica (Hitt, 2006) Refiriéndose a la administración estratégica señala que:

Es un tipo de proceso de planeación a través del cual los administradores 1. Establecen el rumbo y los objetivos generales de la organización, 2. Formulan una estrategia específica, 3. Planean y llevan a cabo la aplicación de la estrategia y, por último, 4. Verifican los resultados y efectúan los ajustes necesarios. (p. 197)

La administración estratégica permite a los directivos contar con herramientas técnicas que les faciliten la dirección de la empresa, para lo cual se analizan los diferentes factores tanto internos como externos planteando objetivos y metas a largo plazo.

Robbins & Coulter (2010) expresan que “es lo que hacen los gerentes para ejecutar las estrategias de la organización. Es una importante labor que involucra todas las funciones básicas de la administración, como planeación, organización, dirección y control” (p. 163).

Robbins & Coulter (2010) consideran que el proceso de administración estratégica tiene seis pasos: 1. Identificar la misión actual del negocio, en el que se realiza una declaración de la misión considerando la razón de la existencia del negocio; 2. Ejecutar un análisis externo, en el que consideran todas las variables que la empresa no puede controlar pero que influirían como una oportunidad o amenaza para el negocio; 3. Realizar un análisis interno, consiste en establecer los recursos que posee analizando los puntos fuertes y débiles que tiene para lograr el cumplimiento de la misión; 4. Formulación de estrategias, en las que se consideran las fortalezas para aprovechar las oportunidades, así mismo se plantean estrategias considerando las fortalezas para minimizar las amenazas, también se realizan estrategias para minimizar las debilidades aprovechando las



oportunidades que se presentan, y se evalúan las debilidades con respecto a las amenazas; 5. Implementación de las estrategias, todo lo planificado se lo lleva a la práctica; 6. Evaluación de los resultados, habiendo establecido indicadores de gestión se analiza la efectividad que ha tenido la implementación de las estrategias.

### ***La administración estratégica.***

Hitt, (2006) Refiriéndose a la administración estratégica señala que: Es un tipo de proceso de planeación a través del cual los administradores 1. Establecen el rumbo y las metas y objetivos generales de la empresa, 2. Formulan una estrategia específica, 3. Planean y llevan a cabo la ejecución de la estrategia y, por último, 4. Verifican los resultados y efectúan los ajustes necesarios. (p. 197)

La administración estratégica permite a los directivos contar con herramientas técnicas que les faciliten la dirección de la empresa, para lo cual se analizan los diferentes factores tanto internos como externos planteando objetivos y metas a largo plazo.

Robbins & Coulter (2010) expresan que “es lo que hacen los gerentes para desarrollar las estrategias de la empresa. Es una importante tarea que involucra todas las funciones básicas de la administración, como planeación, organización, dirección y control”.

Robbins & Coulter (2010) consideran que el procedimiento de administración estratégica tiene seis pasos: 1. Identificar la misión actual del negocio, en el que se realiza una afirmación de la misión considerando la razón de la existencia del negocio; 2. Ejecutar un análisis externo, en el que consideran todas las variables que la empresa no puede controlar pero que influirían como una oportunidad o amenaza para el negocio; 3. Realizar un análisis interno, consiste en establecer los recursos que posee analizando los puntos fuertes y débiles que tiene para lograr el cumplimiento de la misión; 4. Formulación de estrategias, en las que se consideran las fortalezas para aprovechar las oportunidades, así mismo se plantean estrategias considerando las fortalezas para

minimizar las amenazas, también se realizan estrategias para minimizar las debilidades aprovechando las oportunidades que se presentan, y se evalúan las debilidades con respecto a las amenazas; 5. Implementación de las estrategias, todo lo planificado se lo lleva a la práctica; 6. Evaluación de los resultados, habiendo establecido indicadores de gestión se analiza la efectividad que ha tenido la implementación de las estrategias.

### ***La planificación estratégica.***

La planificación estratégica es un procedimiento a largo plazo que se realiza en una organización con la finalidad de establecer diferentes elementos que van a servir como referencia para el accionar de todos los miembros. Tarzuján & Paredes (2006) señala que “es intuir la visión, fijar la misión, decretar las prioridades, preferir alternativas, establecer objetivos y metas alcanzables en el tiempo y en el espacio” (p. 37). El proceso de planificación estratégica permite conocer los elementos que tiene la organización por lo cual se debe partir de los conocimientos de los factores tanto internos como externos.

Con la planificación estratégica los administradores tuvieron una herramienta que les permita trazar objetivos que deben ser cumplidos en tiempos futuros, de esta forma se anticipan a los acontecimientos. Summers (2006) señala que:

La planificación estratégica es un procedimiento que implica e involucra a todas las áreas de la empresa en la ejecución de coincidencias entre el estado actual de la organización y su visión, misión y sus valores fundamentales, con el propósito de fijar el interés en las acciones tácticas en el momento presente y en el futuro. (p. 111).

Los administradores de éxito siempre consideran que todos los involucrados deben tener la oportunidad de enunciar sus puntos de vista con la finalidad de establecer un plan participativo en el que todos aporten desde sus experiencias, y siendo que ellos son los que ejecutan el trabajo que se ha plasmado en el plan estratégico.

Sobre los planes estratégicos Mochón (2006) dice que “le genera a la organización un enfoque de dirección y un propósito determinado, proporciona y facilita la coordinación entre los directivos, gerencia y áreas funcionales de la organización y permite controlar a los directivos haciéndoles responsables de objetivos específicos y cuantificables” (p. 62). Los planes estratégicos son estudios generales de la empresa que tiene alcance en todos los departamentos o dependencias que señale la estructura organizacional, por lo general son a largo plazo, considerándose por lo general un tiempo no menor de cinco años.

### ***La gestión.***

Almeida (2012) considera que gestión es “un conjunto de actividades y acciones de utilización de recursos orientadas a la consecución de objetivos. Dicha movilización de recursos (colaboradores, tiempo, dinero, materiales, etc.), involucra la planificación de acciones, la distribución de labores y responsabilidades, dirigir coordinar, evaluar y dar a conocer resultado” (p. 98). Para el administrador la correcta gestión de los recursos que posee se convierte en una ventaja que le permite alcanzar niveles de eficiencia

La gestión en el área operativa de una empresa parte del análisis de los recursos que se posee durante un corto plazo, en el que se realiza el aprovechamiento de los recursos, este tipo de planificación por lo general se la realiza en periodos de un año, el administrador debe considerar para el proceso de planificación los criterios del personal que se encuentra en el área operativa a fin de obtener una retroalimentación de los procesos.

### **1.3.1.2. Gestión de Talento Humano**

#### ***Definición.***

“Gestión del Talento Humano es una oficina muy importante y sensible a la vista que prevalece y predomina en las empresas. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos y elementos como la cultura, objetivos y metas de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología

utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes” (Chiavenato,2002,p.5).

Chiavenato (2009), “El concepto de gestión del talento humano conduce necesariamente al de capital humano, el patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito. Por otro lado, se define como el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluyendo, reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño” (p.52).

Por lo que la gestión del talento humano es: “Administrar con las personas y ya no administrar a las personas. Esto implica que el DHR debe ser un área que incentive la participación de las personas en las decisiones y que transforme a los gerentes de jefes autócratas en líderes que orientan e incentivan. Utilizar la inteligencia y el talento de las personas para obtener sinergia de esfuerzos y ampliación de conocimientos” (Chiavenato, 2009, p. 12).

Además, Chiavenato (2009); describe que el progreso de la oficina de recursos humanos desde sus inicios con la revolución industrial y entonces se le conocía como relaciones industriales, ya finalizando la segunda guerra mundial se le domino administración de recursos humanos y actualmente en la era del conocimiento se le denomina como Gestión del Talento Humano.

Alvarado y Barba (2016), afirman “El talento humano actualmente se caracteriza no por la cantidad de conocimiento que dispone el individuo, sino por la capacidad de aprender y desaprender lo conocido, a eso también se le agrega el compromiso y la acción” (p.39).

La denominación de gestión del talento humano es reciente, por lo que dejó de ser relaciones industriales y pasó a ser administración de recursos humanos y es recientemente se le conoce como gestión de talento humano, y se convirtió en lo más importante dentro de las organizaciones. Para iniciar las investigaciones es necesario contar como base el libro Gestión del talento Humano del autor Idalberto Chiavenato, pues es el único autor que tiene más años

de experiencia en el tema y ha investigado y escribo más de treinta libros enfocados en ello, por lo que precisa el concepto de gestión de recursos humanos.

Tabla 1:

*Las tres etapas de la gestión del talento humano.*

CARACTERÍSTICAS	RELACIONES INDUSTRIALES	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
FORMATO DEL TRABAJO	Centralización total de las operaciones en el departamento de RH	Responsabilidad de línea y función de staff	Descentralización a mano de sus gerentes y equipos
NIVEL DE ACTUACIÓN	Burocracia y operativa Rutina	Departamentalizada y táctica	Enfoque global y estratégico en el negocio
MANDO DE ACCIÓN	Decisiones sugeridas de la cúpula la organización y acciones centralizadas en el departamento de RG	Decisiones surgidas de la cúpula del área y acciones centralizadas en el departamento de RH.	Decisiones y acciones del gerente y de su equipo de trabajo.
TIPO DE ACTIVIDADES	Realización de servicios especializados. Centralizados y aislamiento del área.	Consultoría interna y prestación de servicios utilizados.	Consultoría interna. Descentralizar y compartir.
PRINCIPALES ACTIVIDADES	Contratación, despido, control de asistencia, legislación laboral, disciplina, relaciones sindicales, orden	Reclutamiento, selección, capacitación, administración de salarios, prestaciones, higiene y seguridad,	La forma en el que el gerente y sus equipos pueden seleccionar, capacitar, liderar, motivar, evaluar y

		relaciones sindicales.	recompensar a sus participantes.
MISIÓN DEL ÁREA	Vigilancia, coerción, coacción, sanciones. Cofinanciamiento social de las personas	Atrae y mantener a los mejores trabajadores	Crear la mejor empresa y la mejor calidad de vida laboral

Fuente: Libro Gestión del Talento Humano, (Idalberto Chiavenato), ed. 2009. Pág.44.

### ***Administración del talento humano.***

Para determinar la administración del Talento Humano dentro de una organización, es necesario recopilar diversos conceptos. Así pues, determina la denominación, concepto y termino de administración general.

En la actualidad existen diversas definiciones, más o menos concordantes, la disciplina y la satisfacción de obtener las metas y objetivos empresariales contando para ellos con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

El Recurso Humano es vital para el funcionamiento de toda empresa; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la empresa se lineará en sus objetivos, estableciendo su posicionamiento en el mercado; caso contrario se detendrá. Ante lo señalado es de alta importancia que la organización preste primordial atención a su talento humano.

### ***Agrupación de los procesos de gestión humana.***

García (2009), en su artículo científico, “Los macroprocesos: Un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana”, muestra las diferentes maneras de agrupación de los procedimientos en gestión humana, de acuerdo con la exposición y relación que tengan entre sí o el significado que representen para cada autor:

Tabla 2:

*Procesos en Gestión Humana, según autores.*

Autor	Agrupaciones
Chiavenato (2002)	1. Administración de personas
	2. Aplicación de personas
	3. Compensación de personas
	4. Desarrollo de personas
	5. Mantenimiento de las condiciones laborales de personal
	6. Monitoreo de personal
Dessler (1991)	1. Reclutamiento y selección
	2. Capacitación y desarrollo
	3. Compensación y motivación
	4. Evaluación y administración de carrera
	5. Ambiente legal de la administración de personal
Dolan, Valle, Jackson, y Schuler (2003)	1. Procesos básicos en la gestión de los recursos humanos
	2. Incorporación del individuo en las organizaciones
	3. Desarrollo de los recursos humanos
	4. Evaluación, compensación y mantenimiento de los recursos humanos
	5. Temas actuales en la gestión de los recursos humanos
Decenzo y Robbins (2001)	1. Empleo que se refiere a la obtención de personas
	2. Capacitación y desarrollo, que tiene por objeto preparar a las personas

	3. Motivación, que busca estimular a las personas
	4. Mantenimiento, que pretende conservar o retener a las personas
Gómez, Balkin y Cardy (1999)	1. Contratación de personal
	2. Desarrollo del empleado
	3. Retribuciones
	4. Gobernación
Sherman, Bohlander, Snell (1999)	1. Alcanzando los requerimientos de los recursos humanos
	2. Desarrollo de la eficacia en recursos humanos
	3. Implementación de compensaciones y seguridad
	4. Mejoramiento de las relaciones con los empleados
Rodríguez (2002)	No plantea la clasificación por categorías que agrupan procesos, sino que define funciones específicas de la gestión de personal
	1. Planeación del personal
	2. Organización de personal
Rodríguez (2002)	3. Coordinación de personal
	4. Dirección de personal
	5. Control de personal
	1. Descripción de puestos
	2. Formación / Selección
Alles (2005)	3. Compensaciones
	4. Desempeño
	5. Carreras
Alles (2006)	1. Dirección estratégica de recursos humanos

Fuente: García Solarte, M. (2009). Los macroprocesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. *Pensamiento & Gestión*, (27), 162-200.



### ***Importancia de los Recursos Humanos.***

Perdono, (2013), La verdadera importancia de los recursos humanos de toda la organización se localiza en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo. Esto demanda que gente apropiada, con la combinación correcta de conocimientos, capacidades y habilidades, se encuentre en el lugar y momento apropiados para desempeñar el trabajo necesario. Las empresas poseen un elemento común: todas están compuestas por personas. Los colaboradores realizan los progresos, los logros y los errores de sus empresas. Por lo que es preciso afirmar que constituyen el recurso más importante y valioso de toda sociedad. Si una empresa contara cuantioso capital, tecnología, equipos de última generación, instalaciones impecables, pero no contar con un conjunto de personas con habilidades y capacidades, o éstas son mal encaminadas, con escasos alicientes, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible. Una organización está compuesta de seres humanos que se unen para beneficio mutuo, y la organización se constituye o destruye por alcanzar la calidad o el comportamiento de su gente. Lo que distingue a una organización son sus trabajadores que poseen habilidades para usar conocimientos en diferentes ámbitos. Es por medio de los recursos humanos de la organización, que los demás recursos se utilizan de manera eficientes y eficaz. Por lo que teniendo en cuenta lo antes descrito, podemos decir, que los colaboradores que conforman una organización, son el verdadero motor de la misma, y que sin ellos podríamos decir que no habría empresa.

### ***Características de la Gestión del Talento Humano.***

“La principal característica de recursos humanos , es que proporciona la demanda a futuro, proporcionando una organización en el ámbito de los recursos humanos, siendo este esencial para el planeamiento de políticas y estrategias de empleo” (Werther y Davis, 1998, p.48).

Según Aliaga, 1996, “Otras características de recursos humanos, se establecen en convicciones diferentes: El éxito de la organización depende de los

colaboradores. – Las personas no tienen límites. –Reforzar los aspectos positivos, dejando a un lado los aspectos negativos” (p.5).

Perea, 2006, suscribe que una de las características de la Gestión del Talento Humano con enfoque a los procedimientos de trabajo son un componente psicológico, que corresponderá desarrollarse bajo un enfoque sistemático, que, que garantice la sinergia en todos los niveles jerárquicos y áreas de trabajo, siendo beneficioso para los colaboradores internos – externos y proporcionara el crecimiento y desarrollo sostenible empresarial (p.112).

En la Gestión de Talento Humano existen 06 procedimientos, los mismo que se dividen por: a) admisión de colaboradores, b) aplicación de colaboradores, c) compensación de los colaboradores, d) desarrollo de los colaboradores, e) mantenimiento de colaboradores y f) evaluación de colaboradores. Por lo que, los procedimientos que se diseñan según las influencias ambientales externas y las influencias organizacionales internas para lograr mayor compatibilidad entre sí. (Chiavenato, 2009, p.5)

Finalmente, para Alles, 2008, Contar con una buena administración de los recursos humanos es de alta importancia en las empresas, fundamentalmente para los gerentes de todas las áreas. Principalmente es importante conocer otras herramientas de recursos humanos porque no es bueno: a) contratar a la persona equivocada, b) tener alta rotación de personal o una rotación diferente a la deseada o persona insatisfecha, c) que el personal no este comprometida y motivada, d) que los colaboradores piensen que su honorario es injusto, e) que los trabajadores no se encuentren capacitados, o que estándolo en el momento de la contratación, pierda luego su nivel (p.20).

En síntesis, el recurso humano es de mucha importancia y necesario para el mejoramiento y desarrollo de una organización; ya que son ellos quienes desarrollan y ejecutan la acciones y actividades planificadas y llevan a cabo el cumplimiento de las metas y objetivos de empresariales trazadas.

### ***Procesos de la gestión del talento humano.***

La planificación estratégica de Recursos Humanos (RH); Las empresas ya no se restringen al número de colaboradores que demanda para las acciones y operaciones de la empresa. Por lo que, se debe lidiar y combatir con los recursos disponible y con los necesarios para conseguir y garantizar el éxito de la organización, los talentos, el concepto de las metas y objetivos que se tienen que alcanzar, la arquitectura organizacional adecuada, el estilo de administración, las recompensas y los incentivos recibidos por alcanzar los objetivos. (Chiavenato, 2009, p.82).

### ***Reclutamiento.***

Chiavenato (2009), Las organizaciones mediante el procedimiento de reclutamiento, atrae a candidatos del mercado de recursos humanos para proporcionar un procedimiento de selección. Actualmente, el reclutamiento funciona como un procedimiento de comunicación, siendo un procedimiento de dos vías: comunica y divulga oportunidades de empleo, al mismo tiempo que atrae a los candidatos al proceso de selección. (p.116).

Tabla 3:

*Reclutamiento con base en los puestos frente a reclutamiento con base en las competencias.*

BASADO EN PUESTOS	RECLUTAMIENTO	BASADA EN COMPETENCIA
Atraer a los candidatos para los cargos / puestos vacantes	OBJETIVO PRIMARIO	Atraer a los candidatos que cuente con competencia
Abastecer el procedimiento de selección con candidatos	OBJETIVO FINAL	Abastecer el procedimiento de selección con candidatos

para ocupar las vacantes		que cuentan con las competencias que requiere la organización
Rapidez para atraer candidatos	EFICIENCIA	Rapidez para atraer a los candidatos con las competencias necesarias
Candidatos disponibles en el banco de candidatos	EFICACIA	Competencias disponibles en el banco de candidatos
Grado de atractivo de los candidatos	INDICADOR	Grado de atractivo de las competencias.
Banco de candidatos internos o externos / costo de reclutamiento	RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSIÓN	Banco de competencia interna o externa / costo de reclutamiento

Fuente: Libro Gestión del Talento Humano de Idalberto Chiavenato, ed. 2009. Pág.121.

Los medios de reclutamiento son:

a) Reclutamiento interno

El reclutamiento interno sucede cuando la organización, cubre los puestos y cargos con los mismos trabajadores, ya sea por transferencia del trabajador, ascenso o transferido con ascenso.

Las organizaciones poseen procedimientos de reclutamiento interno, los colaboradores que trabajan en la empresa constituyen una parte esencial de posibles candidatos para los cargos o puestos. Se considera como una promoción, como de un movimiento lateral, los colaboradores que ahora son candidatos ya están familiarizados con la empresa y cuentan con información específica y detallada de las políticas, objetivos, y procedimientos.

Los gerentes de líneas por lo general son los responsables de tomar las decisiones sobre el reclutamiento interno, el movimiento lateral, con insuficiente participación del área de recursos humanos en los procedimientos.

A continuación, se indican las fuentes de reclutamiento interno más frecuentes:

- Programas en los cuales se le proporciona a los colaboradores información de las vacantes existentes. La oficina de recursos humanos y las diferentes áreas de la organización, participan en el proceso de motivar, promover y de circular la información a los trabajadores, sobre las vacantes disponibles y cuáles son los requisitos, mediante programas.

Es necesario que la información se coloque en folletos informativos en áreas de más circulación dentro de la organización, como en la entrada, cafetín, periódico mural, y de ser el caso usar boletines electrónicos, para las empresas que cuenten con acceso a computadoras personales.

- Colaboradores que se retiran de la empresa por diversas razones. Los trabajadores que a menudo se ignoran son los que se retiran de la organización, sin antes realizar un análisis, ya que algunos se retiran por tener otras obligaciones o responsabilidades que no les consienten cumplir una jornada laboral completa, otros por no variar los horarios, falta de oportunidades, por lo que se ven obligados a retirarse de la organización por diferentes razones que no les permite su continuidad en la misma, sin embargo, pueden volver a integrarse a la empresa.
- Referencias, informes y recomendaciones de los colaboradores. Actualmente la recomendación de un empleado es considerada una fuente confiable, ya que permite conseguir colaboradores que puedan desempeñarse de manera eficiente y eficaz en un puesto de trabajo. Esto se debe a que no es muy frecuente que los empleados recomienden a algún colaborador, salvo que esté completamente seguro que el trabajador pueda desempeñarse correctamente. Se puede señalar que al momento de recomendar a alguien nuestra reputación se encuentra en juego, ya que se la persona se ve reflejada en el empleado que lo hace, por lo que se espera que se haya basado en un juicio acertado. Por lo

general los recomendados reciben información más detallada y precisa acerca del cargo o puesto a ocupar.

#### b) Reclutamiento externo

El reclutamiento externo, se da cuando la organización busca los candidatos que cubrirán los puestos y cargos requeridos, a través de métodos de reclutamiento.

Asimismo, cuando los puesto o cargos no pueden completarse con los colaboradores de la organización, el área de recursos humanos debe indagar e identificar candidatos portenciales en el mercado externo.

- a. Candidatos espontáneos. Durante el año se reciben solicitudes de profesionales que desean trabajar en la empresa y de igual forma otros profesionales interesados pueden presentarse a las instalaciones de la organización con el mismo objetivo. Por lo general en ambos casos, es frecuente que la empresa solicite completar una solicitud de empleo para determinar y establecer sus interés, habilidades y capacidades.
- b. Referencias de otros colaboradores. En algunos casos, los colaboradores que se encuentran laborando en la organización refieran a ciertos profesionales al área de recursos humanos. Las referencias y recomendaciones presentan ventaja a los profesionales especializados en diversas áreas en las que es difícil conseguir solicitudes por lo que puede conocer a otra persona que cumpla con lo requerido.

Los avisos de solicitud de personal detallan el empleo y las prestaciones, identifican a la empresa y facilitan indicaciones de como presentar la solicitud de trabajo. Son la forma más habitual de requerir trabajadores.

### c) Reclutamiento mixto

Es cuando sucede el reclutamiento tanto interno y el externo. Al cubrir la vacante requerida con empleados de la organización, entonces se necesite completar el puesto que deja el colaborador ascendido. Este procedimiento se puede realizar primero externo y luego interno, o viceversa o simultáneo.

#### *Selección de personal.*

La selección del personal permite realizar un filtro que garantiza el ingreso a la empresa a algunos candidatos, aquellos que cuenten con las características requeridas. Antiguamente se afirmaba que la selección de personal, reside en la elección precisa del trabajador indicado para el cargo o puesto correcto en el momento oportuno (...). Primero respondemos a las siguientes interrogantes, ¿Para qué sirve la selección de personas? ¿Sólo para llenar los puestos vacantes y disponibles en la empresa? Eso es necesario, pero no es suficiente en los tiempos actuales. Sería una tarea vegetativa que busca mantener y conservar el statu quo. Actualmente el proceso de selección es un mecanismo eficiente y eficaz para incrementar el capital humano de las empresas. La mejor manera de lograrlo es enfocar la selección en la adquisición de las competencias individuales indispensables para el éxito de la organización (Chiavenato, 2009, p.137).

Para Chiavenato, 2002. “La selección de personal un procedimiento mediante el cual una empresa elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones del mercado”.

Según Ibáñez, 2009. “Es un procedimiento técnico científico para encontrar a la persona que reúne los requisitos, habilidades, conocimientos, experiencias y demás cualidades para cubrir el puesto determinado”.

1. Entrevista con el reclutador: para conocer su perfil y determinar si es un candidato potencial para ocupar la vacante.

2. Aplicación de pruebas psicométricas: si el candidato cumple con el perfil, el reclutador da seguimiento al proceso con la aplicación de pruebas psicométricas.
3. Referencias personales y laborales: se procede a realizar la investigación de referencias laborales y personales, con las cuales obtendremos información importante sobre su historial laboral, de acuerdo a estos resultados se continuará con el proceso y es parte importante para la selección del candidato idóneo.
4. Estudio socioeconómico: algunas organizaciones recurren a la aplicación de estudios socioeconómicos, una vez concluidas las referencias el siguiente paso es la aplicación de este, con lo cual se pretende conocer al candidato en su espacio, y un poco más de cerca a él y a su familia.

a) Selección del candidato

Cruz (2017), Señala: Culminado el procedimiento de selección y si el candidato cumple con lo requerido, se procede a notificar los resultados al candidato y se procede a coordinar una cita con el fin de efectuar la contratación. De ser el caso, de existir dos o más profesionales que cumplen con lo requerido por la organización el reclutador y el área de personal y asimismo el jefe de área realizan un análisis entre los participantes para elegir a uno de ellos.

*Capacitación y Desarrollo de las personas.*

Los seres humanos cuentan con una increíble capacidad y habilidad de aprender y desarrollarse, por lo que la educación es la base centro esta capacidad. Es por ello que simboliza la necesidad que poseen las personas de sacar sus potenciales internos; es decir exterioriza el estado y talento de los seres humanos. El objetivo es mostrar como las personas y las organizaciones se desarrollan en razón del aprendizaje continuo y el cambio de comportamiento (Chiavenato, 2009, p.366).



*Figura 2.*

*Los estratos del desarrollo*



Fuente: Libro Gestión del Talento Humano de Idalberto Chiavenato (2009). Pág.121.

Para Cenzo Robbins, (2008). Capacitación y Desarrollo de las personas Es “Estimular las cualidades personales de los empleados de manera que las mejoras que se lleven a cabo conduzcan hacia una mayor productividad en la organización”.

En los últimos años la capacidad y desarrollo de los recursos humanos dentro la empresa, es de alta importancia por lo que es necesario diseñar y desarrollar herramientas de trabajo con la finalidad de revitalizar o fomentar la preparación de los colaboradores con el objetivo de garantizar la calidad y el desempeño de los trabajadores en la organización, viéndose reflejado en los niveles de productividad y rentabilidad.

Es importante hacer énfasis a la preparación de los graduados recientemente y que no forman parte del sector, el colaborador que recién se incorpora en la organización, el que se encuentra laborando y necesita de continuar con estudios con el fin de potenciar sus habilidades, capacidades y conocimientos o llegar ser idóneo en el menor tiempo, y porque no en su propia entidad, con actividades y acciones dinámicas, según lo necesite cada empleador ya que permitiría mejorar la calidad de los servicios que se ofrecen y de igualmente brindaría satisfacción el mismo colaborador. Es necesario e

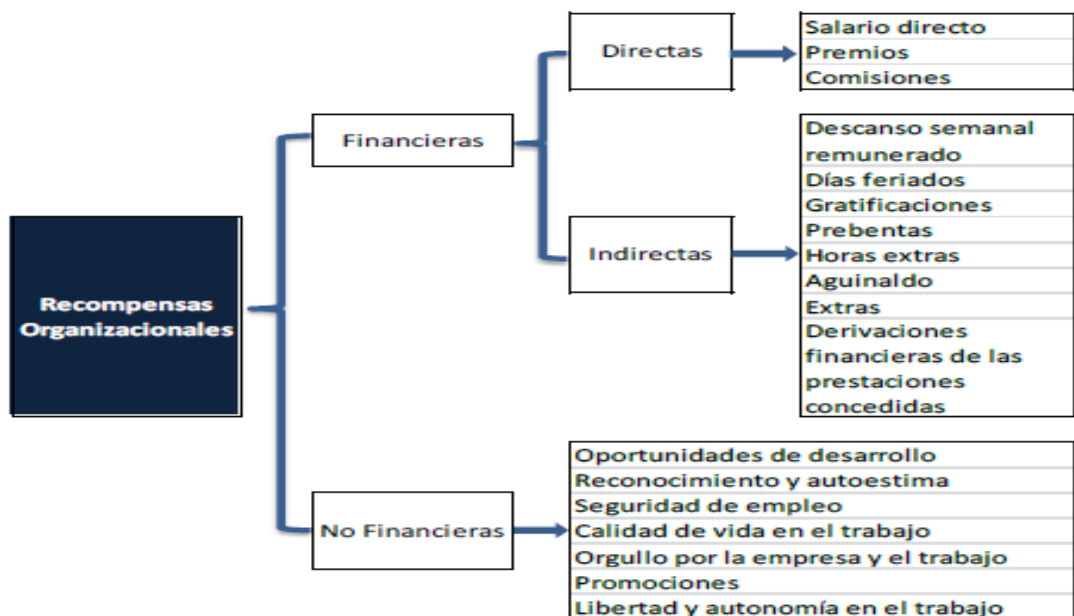
importante tener en cuenta actividades de formación académica o capacitaciones, con perspectiva y responsabilidad.

**Recompensas al personal.**

Dentro de una organización existen las recompensas financieras y no financieras, la recompensa directa se da en el pago de cada uno de los colaboradores, de manera de salarios, honorarios, bonos, premios y comisiones. Los honorarios es el factor más importante: siendo la retribución en dinero o equivalente, que la empresa abona al trabajador en base al cargo o puesto que ocupa y los servicios que presta en un determinado tiempo. Los honorarios pueden ser directos o indirectos, los directos es cuando se recibe como contraprestación de un servicio en el puesto ocupado, por lo que es de importancia para los trabajadores, por lo que no es lo único que tiene valor, ya que de igual forma se cuenta con recompensa o financieras o incentivos, que contienen oportunidades de desarrollo profesional, reconocimientos, seguridad, promociones, etc. (Chiavenato, 2009, p.284).

Figura 3.

*Los diversos tipos de recompensas*



Fuente: Libro Gestión del Talento Humano de Idalberto Chiavenato, ed. 2009.

Pág..285

### *Evaluación del desempeño.*

Se le considera a la evaluación de cada colaborador en función a las acciones o actividades que desempeña, los objetivos y resultados que debe lograr, las competencias que brinda y su potencial progreso. Es un procedimiento que permite juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una profesional, y sobre todo la contribución que hace al posicionamiento de la organización en el mercado. Es un proceso dinámico que incluye al evaluado, a su gerente y las relaciones entre ellos. (Chiavenato, 2009, p.245).

Tabla 4.

*El efecto de la cultura organizacional en el nuevo colaborador.*

BASADO EN PUESTOS	RECLUTAMIENTO	BASADA EN COMPETENCIA
Evaluar el desempeño en el puesto	OBJETIVO PRIMARIO	Evaluar competencias individuales o grupales
Trabajos debidamente desempeñados por los ocupantes	OBJETIVO FINAL	Competencias debidamente aplicadas por la Persona a su trabajo.
Ocupantes adecuados para los puestos que tienen	EFICIENCIA	Resultados de las competencias aplicadas al negocio de la organización
Fuerza de trabajo que se ciñe al conjunto de puestos de la organización	EFICACIA	Resultados de las competencias aplicadas al negocio de la organización
Puestos ocupados y bien desempeñados en una organización	INDICADOR	Personas que cuentan con competencia esenciales para el éxito del negocio de la

		organización.
Puesto debidamente ocupados / costo de evaluación del desempeño	RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSIÓN	Competencia aplicada y aplicables / costos de evaluación y desempeño.

Fuente: Libro Gestión del Talento Humano de Idalberto Chiavenato, ed. 2009. Pág.247

*Gestión estratégica de RRHH: la propuesta de valor.*

Universidad del Pacífico. (2011) Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas:

“La propuesta de valor” 1. Las empresas actualmente compiten, por lo que se potencializan al conseguir sus objetivos. Una buena gestión en base de estrategias es fundamental para lograr de metas y objetivos. Es por ello que la estrategia principal del área de Recursos Humanos es asegurar los procedimientos que conduzcan comportamientos colectivos hacia la efectividad empresarial. Por lo que, se plantea maximizar el desarrollo talentos, gestión del desempeño, formación en liderazgo y comunicación, como parte fundamental de las acciones del plan. El modelo formula el mejoramiento de capacidades, asesoría en gestión de talento y capital humano, siendo retos que ventajas competitivas enfrenta junto con Recursos Humanos. Algunos factores planteados por el modelo emplean ventajas competitivas, como examinar reconocimiento y el cambio continuo. La propuesta de valor expone los siguientes puntos:

- Conocer realidades externas: Para integrar una propuesta, considerando tendencias económicas, de mercado, tecnológicas y con qué velocidad cambian. En la empresa, los resultados de GPTW (Great Place to Work) tienen como marco de referencia un benchmark de clima del sector.
- Servir a los stakeholders: Estos definen la propuesta de valor reflejada en indicadores tangibles (cobertura de mercado, número de clientes, rentabilidad) e intangibles (liderazgo, talento, clima organizacional). Para el caso de la

empresa, son principalmente los actores que participan en los procesos de validación de entregables y generadores de cambios.

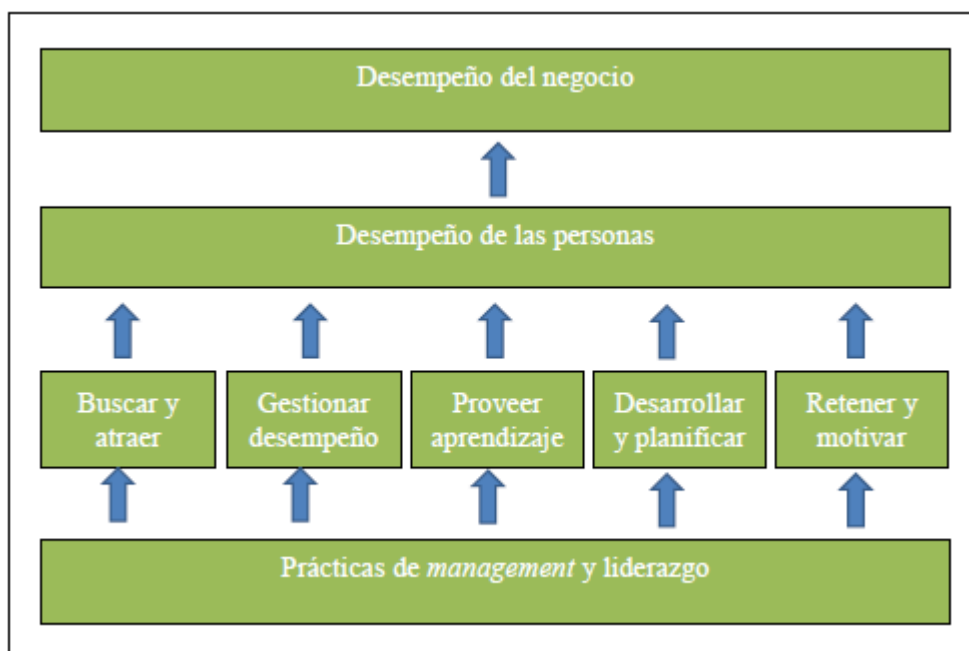
- Precisar prácticas de RRHH: Acciones y actividades constantes para aumentar valor, gestionando procedimientos de personas y estableciendo el trabajo hacia la búsqueda de la efectividad. Es por ello que la propuesta busca la aprobación de Ventajas Competitivas y Recursos Humanos. Por lo que, se tiene que asegurar capacidades a través de roles precisos, desarrollo de competencias, conocimiento del negocio y liderazgo. Las actividades definidas para el plan deben incluir como base el talento y liderazgo en ventajas competitivas, siendo los insights hallados los que intentan alinear las acciones con los stakeholders internos de ventajas competitivas.

### ***Gestión estratégica de RRHH: la gestión del talento.***

Universidad del Pacífico. (2011) Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas: “La propuesta de valor” 1. En base a prácticas de liderazgo situacional y trabajo en equipo, cuya responsabilidad recae en los mandos y referentes de VC4 (Ventajas competitivas), gestionar desempeño permite cuantificar el talento y potencializarlo para garantizar competitividad. La función de los colaboradores en este tipo de cultura es ser eficaces, por ello es necesario e importante que el manejo de expectativa, se analice durante la etapa de las entrevistas. Diseñar, planificar y ejecutar reside en precisar la manera en que se fomente el progreso, crecimiento, en base el establecimiento de metas y objetivos que enlace de manera conjunta el desempeño individual de los colaboradores y las metas y objetivos de la empresa, adyacente con acciones de desarrollo de competitividad. Los problemas que más se analizan en la ejecución de los Planes es la valoración que se establece a las metas y objetivos anuales, en comparación con los sucesos de emergencias y los incesantes cambios. El modelo analizado se muestra en el siguiente figura.

Figura 4.

*Gestión del talento como gestión estratégica de RRHH.*



Fuente: Universidad del Pacífico, 2011.

Adicionalmente, en ventaja competitiva, logra localizar e identificar las metas y objetivos de forma anual, sin embargo no se utilizan necesariamente, acciones y actividades que fomentan y optimizan las capacidades, habilidades, y competencias, ni son extensas a todos el personal de la organización.

#### **1.4. Justificación del estudio**

La presente investigación se justifica debido a que los resultados a obtenerse permitirán contar con una guía de acción dirigida a contribuir a la ampliación de la visión, cumplimiento de la misión y expectativas por la parte Administrativa de las Plantas de Semi – Proceso de mariscos de la Bahía de Sechura. Es de acogerse y respaldarse en las fortalezas y oportunidades existentes de manera que se ayude a mejorar las propuestas de trabajo y por ende la eficacia y eficiencia en el quehacer de la compañía, propiciando que los beneficios alcancen para todos, el Diseño de Estratégica Organizacionales que optimicen la Gestión del Talento Humano, es de singular importancia en el devenir del

funcionamiento de las Plantas de Semi-Proceso de mariscos en cuanto que va a permitir mejorar los procesos ejecutivos, administrativos y operacionales de la misma condición básica para mantener su competitividad en el negocio como rentabilizar sus cuentas.

El desarrollo de la presente investigación es provechoso y conveniente por cuanto contribuirá en el mejoramiento de los procesos de gestión de talento humano de las Plantas de Semi-Proceso de mariscos de la Bahía de Sechura, asistiendo, favoreciendo y beneficiando la cualificación e idoneidad de los colaboradores; garantizando el compromiso, responsabilidad, asimismo un desempeño de alto nivel competitivo, además que este capacitado, impulsado, motivado, viéndose los resultados en los niveles óptimos de productividad y rentabilidad.

## **1.5. Problema de la Investigación**

### **1.5.1. Problema General**

¿Existen estrategias organizacionales para optimizar la Gestión del Talento Humano de Plantas de Semi-Proceso de mariscos en la Bahía de Sechura, 2018?

### **1.5.2. Problema específico**

- ¿Cuál es la situación actual de las Plantas de Semi-Proceso de mariscos en la Bahía de Sechura, en cuanto a Gestión de Talento Humano, año 2018?
- ¿Cuáles son los problemas y conflictos de las Plantas de Semi – proceso de mariscos en la Bahía de Sechura, 2018?
- ¿Cuáles son las carencias y necesidades de las Plantas de Semi – proceso de mariscos en la Bahía de Sechura, 2018?

- ¿Cuáles son las competencias de los colaboradores para alcanzar mayores niveles de efectividad en las Plantas de Semi – proceso de mariscos en la Bahía de Sechura, 2018?

## **1.6. Hipótesis**

La hipótesis se plante de la siguiente manera:

Las Estrategia Organizacional para optimizará la gestión del talento humano, son insuficientes, en las Plantas de Semi-Proceso de mariscos en la Bahía de Sechura, en el año 2018. Lo cual permitirá la propuesta de una ellas.

### **Hipótesis específicas.**

H1: La situación actual de las Plantas de Semi-Proceso de mariscos en la Bahía de Sechura, año 2018, es desfavorable, en cuento a Gestión de Talento Humano.

H2: Los problemas y conflictos influyen de manera negativa en las Plantas de Semi – proceso de mariscos en la Bahía de Sechura, en el año 2018.

H3: Las carencias y necesidades influyen de manera negativa en las Plantas de Semi – proceso de mariscos en la Bahía de Sechura, en el año 2018.

H4: Las competencias de los colaboradores influyen de manera positiva para alcanzar mayores niveles de actividad en las Plantas de Semi-Procesos de mariscos en la Bahía de Sechura, año 2018.



## **1.7. Objetivos de la Investigación**

### **1.7.1. Objetivo General**

Determinar si existen Estrategias Organizacional para optimizar la Gestión del Talento Humano en las Plantas de Semi-Proceso de mariscos en la Bahía de Sechura, año 2018.

### **1.7.2. Objetivos Específicos**

- Identificar la situación actual de las Plantas de Semi-Proceso de mariscos en la Bahía de Sechura, en cuanto a Gestión de Talento Humano, año 2018.
- Analizar los problemas y conflictos de las Plantas de Semi – proceso de mariscos en la Bahía de Sechura, 2018.
- Analizar las carencias y necesidades de las Plantas de Semi – proceso de mariscos en la Bahía de Sechura, 2018.
- Identificar las competencias de los colaboradores para alcanzar mayores niveles de efectividad en la Planta de Semi-Proceso, año 2018.

## II. MÉTODO

### 2.1. Diseño de la Investigación

**Tipo de Investigación:** La investigación se desarrolla mediante una modalidad cuantitativa, dado que se implicó el uso de herramientas informáticas, estadísticas y matemáticas, para conseguir los resultados, de los datos recopilados durante el estudio.

El objetivo de la investigación mixta viabiliza utilizar las fortalezas de las investigaciones cuantitativa y cualitativa, las mismas que garantizan la investigación combinándolas, con el fin de minimizar sus debilidades potenciales.

**Diseño de la investigación:** La investigación con diseño no experimental se caracteriza en razón de que los datos no se alteran, es decir no hay manipulación deliberada o sistemática en los datos de la variable en investigación, por lo que solo se observa en situación normal o natural para luego ser analizada. (Hernández et al., 2014).

**Descriptiva:** Es un estudio que recolecta datos o componentes de las dos variables en estudio, en este caso: Estrategia Organizacional y Gestión de Talento Humano. De acuerdo con Tamayo, M. (2004). Afirma que la investigación descriptiva trabaja a base de realidades de hechos.

#### Métodos de investigación

**Histórico-Lógico,** en el estudio de la evolución y desarrollo del objeto de la investigación, teniendo en cuenta los nexos y relaciones externas que se consideren en el sustento de las variables estrategias organizacionales y gestión operativa.

**Analítico-sintético,** este método conlleva a analizar u observar los fenómenos o problemas para tener conclusiones de la situación que se debe

solucionar, para de cuya manifestación se apliquen los correctivos correspondientes dentro de un problema adecuadamente diagnosticado, partiendo de una unidad de observación más concreta.

**Hipotético-deductivo**, el que se caracteriza por establecer una presunción categórica que se pretende demostrar de su veracidad o falsedad, en este caso de los argumentos y propuestas expresadas que se obtienen de la observación de varias premisas que deriven en una sola idea de convicción, es decir, del estudio de las definiciones y su crítica con el fin de sentar las bases para estructurar la propuesta de solución.

## **2.2. Variables, Operacionalización**

### **2.2.1. Variable Independiente**

#### **Estrategia Organizacional**

Chiavenato (2009) expresa que “la estrategia organizacional es el comportamiento de la empresa ante el entorno, procura aprovechar las oportunidades potenciales del entorno y de neutralizar las amenazas potenciales que rondan sus negocios” (p. 76). Por lo que la estrategia que se implemente en la empresa siempre va a depender del entorno tanto interno como externo, lo cual le asegurará lograr una ventaja competitiva e el mercado.

### **2.2.2. Variable dependiente**

#### **Gestión del Talento Humano**

Chiavenato, (2009) Afirma “La gestión del talento humano es un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el

reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación de desempeño” (p. 47).

De igual forma, se conceptualiza al personal con competitividad un profesional experto comprometido y responsable, que sus acciones se basan en sus habilidades y capacidades para resaltar en un ambiente determinado o en una organización. Además, el talento no solo reside en conocimiento, habilidades y capacidades, sino también en compromiso responsabilidad y acción (Jericó, 2008, p. 100).

### 2.2.3. Operacionalización de variables

Tabla N° 5

*Operacionalización de variables*

N°	Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de Medición
1	ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL	La estrategia organizacional es el comportamiento de la empresa ante el entorno, procura	DEFINICIÓN: Estrategia más compleja y determinada, que se enfoca en el rubro que toda empresa debe seguir, con el fin de desarrollar negocios por medios de objetivos y metas determinadas. Se evaluará a través de una guía de entrevista.	Corporativo	Nivel de crecimiento Nivel de operaciones Clientes	Nominal
		aprovechar las oportunidades	DEFINICIÓN: Por medio de estas estrategias que busca evalúan la mejor manera para aprovechar las ventajas competitiva de la empresa, sea esta micro, MyPE o de talla internacional. Se evaluará a través de una guía de entrevista.	Empresarial	Ventaja competitiva Calidad	Nominal
		potenciales del entorno y de neutralizar las amenazas potenciales que rondan sus compañía.	DEFINICIÓN: Este tipo de estrategia tiene como fin alinear a cada uno de los niveles estructurales de una empresa en un mismo objetivo, las mismas que forman parte de recursos humanos, marketing, financiera, producción, e investigación, innovación y desarrollo, es decir, que va a producir, tiempo, forma y como se comercializará. Se evaluará a través de una guía de entrevista.	Funcional	Producción Nivel de impacto de las estrategias actuales Nivel de rendimiento	Nominal

		Chiavenato (2009).			de los colaboradores	
2	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	La gestión de talento humano tiene como concepto conducir necesariamente al de capital humano, el patrimonio invaluable que una empresa puede reunir para lograr la competitividad y el éxito. Chiavenato (2009)	DEFINICIÓN: Herramientas, conjuntos de acciones y actividades que llevan a formar equipos de personas de alto rendimiento, habilidades, conocimientos y competencias, que la empresa requiere para conseguir sus metas y objetivos. Se evaluará a través de una encuesta.	Admisión de persona	Reclutamiento	Nominal
					Selección	
					Inducción	
				Capacidades	Conocimiento	Nominal
					Habilidades	
					Actitudes	
Compensación de Personal	Remuneración	Nominal				
	Motivación					
	Incentivos					

## **2.3. Población, Muestra**

### **2.3.1. Población**

La población se define como el conjunto total de los casos que el investigador tiene interés investigar, por lo que cuenta con las especificaciones detalladas y claras, en un tiempo y lugar específico (Hernández et al., 2014).

En la Bahía de Sechura, existen 05 Plantas de Semi – Procesos de mariscos autorizadas / vigentes para procesamiento primario, cuya relación se encuentra en anexo E.

La Unidad de Análisis está constituida por los Directivos / Gerentes de cada Planta de Semi – Proceso de mariscos de la Bahía de Sechura, a los cuales se le aplicó la entrevista, y los colaboradores de las Plantas con mayor número representativo, en época punta, considerando que el periodo de crianza de la concha de abanico es de 8 meses, quienes brindaran la información y datos concernientes a cada una de las variables.

### **2.3.2. Muestra**

La muestra es parte o sub grupo de la población en la que la finalidad es conseguir y recabar datos o información que previamente tiene que haberse definido, es decir la muestra debe de ser representativo de la población” (Hernández et al., 2014).

Dado el reducido número de Gerentes / Directivos de las Plantas de Semi – proceso de mariscos de la Bahía de Sechura, la entrevista se realizó al 100% de éstos, es decir a los 05 gerentes.

Sin embargo, del número de empleados a los que se realizara la encuesta, se trabajara con 3 empresas que contengan mayor número de trabajadores, dando un total de 420 colaboradores y se elegirán al azar a los colaboradores entre personal de planta e ingenieros.

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{e^2 (N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

*Figura 2.* Tamaño de la muestra.

Dónde:

Z2 = 1,96 (cuando el nivel de confianza es del 95%)

P = Probabilidad de éxito (0,5)

Q = Probabilidad de fracaso 1 – P (0,5)

e = Error de estimación (0,05)

N = Tamaño de la población (420)

n = Tamaño de la muestra

Reemplazando los datos, tenemos entonces:

$$n = \frac{1.96 * 1.96 * 0.5 * 0.5 * 420}{0.05 * 0.05 (420 - 1) + 1.96 * 1.96 * 0.5 * 0.5} = 200.89$$

Redondeando 201 encuestas.

### 2.3.3. Muestreo

Hernández et al., (2014), indico que en una muestra probabilística cada uno de los factores o elementos observables de una población están en igualdad de posibilidades de ser elegido y que formaran parte de la muestra, por lo que para efectuar el muestreo en principio se determina una población y se define la muestra para luego elegir dichos elementos, componentes, por medio de algún criterio de selección, como el aleatorio.



La muestra a la cual se encuestó fue de: 201 Empleados de las Plantas de Semi-Proceso de Mariscos de la Bahía de Sechura.

El tipo de muestreo que se utilizó en primera instancia fue el probabilístico, para determinar la muestra, luego se realizó muestreo no probabilístico por conveniencia, ya que el investigador seleccionó a cualquier trabajador de las Plantas de Semi – Proceso de mariscos de la Bahía de Sechura.

Una vez conocida el tamaño de la muestra, el procedimiento para seleccionar a los colaboradores que fueron objeto de estudio fue el de la asar; es decir, se eligieron en las Plantas de Semi – Procesos, luego de su hora laboral.

## **2.4. Técnicas e instrumento de recolección de datos**

### **2.4.1. Técnica de recolección de datos**

En la presente estudio se utilizaron las siguientes técnicas de investigación: la entrevista y la encuesta, empleadas para el recojo de datos referentes a Estrategia Organizacional y gestión de talento humano, de las Plantas de Semi-Proceso de mariscos en la Bahía de Sechura – 2018.

#### **La entrevista**

Para los directivos / gerentes de las Plantas de Semi-Proceso de mariscos de la Bahía de Sechura, para definir la estrategia organizacional de gestión de talento humano a realizar, lo cual está en anexo A (ítem 1). Se realizó entrevista a los 05 ejecutivos.

#### **La encuesta**

Para conseguir los datos e información de los colaboradores, cuyo instrumento se presenta en anexo A (ítem 2), se realizó una encuesta a los 201 trabajadores.

## 2.4.2. Instrumento de recolección de datos

### El Cuestionario

Para la obtención de datos de las muestras, se utilizó como instrumento un cuestionario para el recojo de datos referentes a Estrategia Organizacional y gestión de talento humano, de las Plantas de Semi-Proceso de mariscos en la Bahía de Sechura – 2018.

Tabla 6

*Instrumento de Recolección de Datos para la Entrevista*

---

#### **Ficha técnica de la variable 1: Estrategia Organizacional**

---

**Nombre del Instrumento:** Cuestionario para la Estrategia Organizacional

**Autora** : Denisse Fiorella Niño Guerrero

**Año** : 2018

**Descripción** : El instrumento evalúa la Estrategia Organizacional

**Tipo de instrumento:** Entrevista de la Estrategia Organizacional

**Objetivo** : Evaluar la existencia de estrategias organizacionales con relación a la gestión del talento humano de las Plantas de Semi-Proceso de la Bahía de Sechura, año 2018.

**Población:** Gerentes / Directores de las Plantas de Semi-Proceso de la Bahía de Sechura, año 2018.

**Población:** 05

**Muestra:** 05

**Aplicación:** Directa

**Tiempo de administración:** 30minutos

**Normas de aplicación:** El Gerente contestara cada una de las interrogantes conforme a lo que considere evaluado respecto de lo observado.

---

Tabla 7

*Instrumento de Recolección de Datos para la Encuesta.*

---

**Ficha técnica de la variable 2:** Gestión de Talento Humano

---

**Nombre del Instrumento:** Cuestionario para la Gestión de Talento Humano

**Autora** : Denisse Fiorella Niño Guerrero

**Año** : 2018

**Descripción** : El instrumento evalúa la Gestión de Talento Humano.

**Tipo de instrumento:** Cuestionario de la Estrategia Organizacional

**Objetivo** : Evaluar la Gestión de Talento Humano con relación a la Estrategias Organizacionales de las Plantas de Semi-Proceso de la Bahía de Sechura, año 2018.

**Población:** Trabajadores de las Plantas de Semi-Proceso de la Bahía de Sechura, año 2018.

**Muestra:** 201

**Aplicación:** Directa

**Tiempo de administración:** 30 minutos

**Normas de aplicación:** Los trabajadores contestara cada una de los interrogantes conforme a lo que considere evaluado respecto de lo observado.

---

### 2.4.3. Validez y confiabilidad de los instrumentos

#### Validez del instrumento de los instrumentos

Para la presente investigación, con referente a la validez de los instrumentos, se efectuó mediante la técnica de “Juicio de experto”, que consistió en someter los instrumentos de medición que se utilizaron para la recolección de datos, a juicio de tres (03) expertos. Los mismos analizaron los instrumentos bajo los conceptos: Deficiente, Aceptable, Bueno, Muy Bueno, Excelente.

De cumplir el instrumento las condiciones, el experto firma un Certificado de Validez, en el cual indica que es “Hay Suficiencia”.

Tabla 8

*Relación de Validadores*

<b>Validador</b>	<b>Resultado</b>
Dr. Emma V. Ramos Farfan.	Aplicable
Mg. Pedro Pablo Sanchez Vargas.	Aplicable
Dr. Juan Carlos Eduardo Negro Balarezo	Aplicable

Nota: La fuente Certificados de validez del instrumento

### **Confiabilidad de los instrumentos**

En relación a la confiabilidad de los instrumentos, Hernández et al., (2014), suscribió que el concepto de confiabilidad, es concerniente al instrumento utilizado para la recopilación de datos de la investigación, y se infiere que la adecuada aplicación, diligencia del instrumento de manera repetitiva al mismo objeto de análisis, se tendría resultados iguales.

La confiabilidad de los instrumentos a utilizarse en el presente estudio se realizó determinando el coeficiente Alfa de Krippendorff; ya que evalúa variables de confiabilidad nominales (Metodología de análisis de Contenido Teórico y Práctica, Barcelona, 1990), el cual permitió cuantificar el nivel de fiabilidad de las variables en investigación. Para la obtención de los coeficientes se utilizó y se procesó en el software SPSS (Statistical Package for the Social Science) versión 25.

Para obtener la fiabilidad, se realizó un procedimiento que consiste en obtener la fiabilidad mediante la aplicación de una prueba piloto al instrumento “Cuestionario”, en las Plantas de Semi-Proceso de mariscos de la Bahía de Sechura. La Guía de entrevista que es una técnica de recolección de datos cualitativa, donde solo es necesaria la validación.

Puesto que nuestro instrumento es un cuestionario con escala nominal corresponde aplicar un análisis de fiabilidad con el método alfa de Krippendorff.

Para la prueba se tomó una muestra piloto del 10% de la población, de 20 trabajadores de las Plantas de Semi-Proceso de mariscos de la Bahía de Sechura, y se les aplicó el test presentado en la investigación.

Tabla 9

*Escala de Valoración*

VALORES DE ALFA	INTERPRETACIÓN
<0.4	SE CALIFICA COMO NO CONFIABLE
0.4 – 0.5	SE CALIFICA COMO BAJA
0.5 – 0.6	SE CALIFICA COMO MODERADA
0.6 – 0.7	SE CALIFICA COMO ADECUADA
>0.7	SE CALIFICA COMO CONFIABLE

Fuente: Alfa de Krippendorff, Metodología de Análisis de contenido Teoría y Práctica, (1990)

Tabla 10

*Análisis de confiabilidad*

Elementos	N	alfa de Krippendorff
¿Que medios usa la empresa para convocar y reclutar personal?	20	0,718
¿La documentación y exámenes médicos solicitados son aceptados?	20	0,933
¿Para la Selección personal se requiere?	20	0,852
¿Charla informativa inducción están referidas?	20	0,866
¿Asignación funciones o puesto trabajo está basado?	20	0,756

¿Capacitaciones con qué frecuencia son proporcionadas?	20	0,745
Según su Auto diagnostico cuenta:	20	0,794
¿Con que Habilidad interpersonal posee en el trabajo?	20	0,817
Función del puesto que realiza lo hace con:	20	0,903
Nivel grupal posee:	20	0,821
Existe en la Planta Política remunerativa	20	0,826
En la Empresa hay por parte propietarios	20	0,968
Aspectos primordiales para su entrega en el trabajo	20	0,852
Los puestos de Jefaturas deben necesariamente	20	0,745
Reciben Compensaciones no remunerativas o incentivos	20	0,852
Cree que las Plantas cuentan con una adecuada	20	0,782

Con el valor Alfa de Krippendorff, coeficiente alfa  $> 0.7$  es muy bueno, señala que el grado de confiabilidad del instrumento es Confiable para el estudio. Se puede usar el documento.

## 2.5. Método de análisis de datos

En referencia al análisis de datos de la presenta investigación, se considera lo suscrito por Hevia (2001), en el cual indica que el análisis de los datos se efectúa luego de haber aplicado el o los instrumento y la correcta recolección de los datos objetos de investigación; asimismo el análisis se realiza con el fin de dar respuestas a los objetivos trazados en el estudio.

Para elegir la estadística de prueba se debe tener en cuenta los siguientes puntos: (1) Objetivo de la investigación, (2) Diseño de la investigación; (3) Variables de la investigación, y (04) Escala de medición.

Se utilizó el programa SPSS V. 22,0, para el análisis de la encuesta, asimismo porcentajes en tablas y figuras, con el fin de mostrar la distribución de los datos, la estadística descriptiva.

Para el análisis de la entrevista se realizó en relación a cada interrogante, contrastando con cada respuesta, analizando dichas respuestas, obteniendo la similitud o discrepancia entre los entrevistados.

## **2.7. Aspectos Éticos**

Las fichas, datos, reseñas señalados en la presente investigación fueron recaudados del grupo de estudio, las mismas que se analizaron y procesaron de manera adecuada sin adulteraciones, ya que esta información están cimentados en el instrumentos aplicado.

La presente investigación contó con el apoyo de la Oficina Zonal de la Producción de Sechura, cuya jefatura coordinó con la Gerencia de las Plantas, las mismas que comunicaron la fecha para realizar la entrevista y las encuestas.

Asimismo es de señalar, que se tomaron criterios como: el anonimato de los encuestados, el respeto y consideración, y se evitó el prejuicio.

### III. RESULTADOS

#### 3.1. Resultado

**Objetivo General:** Determinar si existen Estrategias Organizacional para optimizar la Gestión del Talento Humano en las Plantas de Semi-Proceso de mariscos en la Bahía de Sechura, año 2018.

Tabla N° 11

**En la Empresa, hay por parte de los propietarios y/o gerentes**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Reconocimiento	67	33,3	33,3	33,3
	Aprecio	56	27,9	27,9	61,2
	Oportunidad de superación	60	29,9	29,9	91,0
	Motivación intrínseca	18	9,0	9,0	100,0
	Total	201	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de Gestión de Talento Humano.

Elaboración propia.

Figura

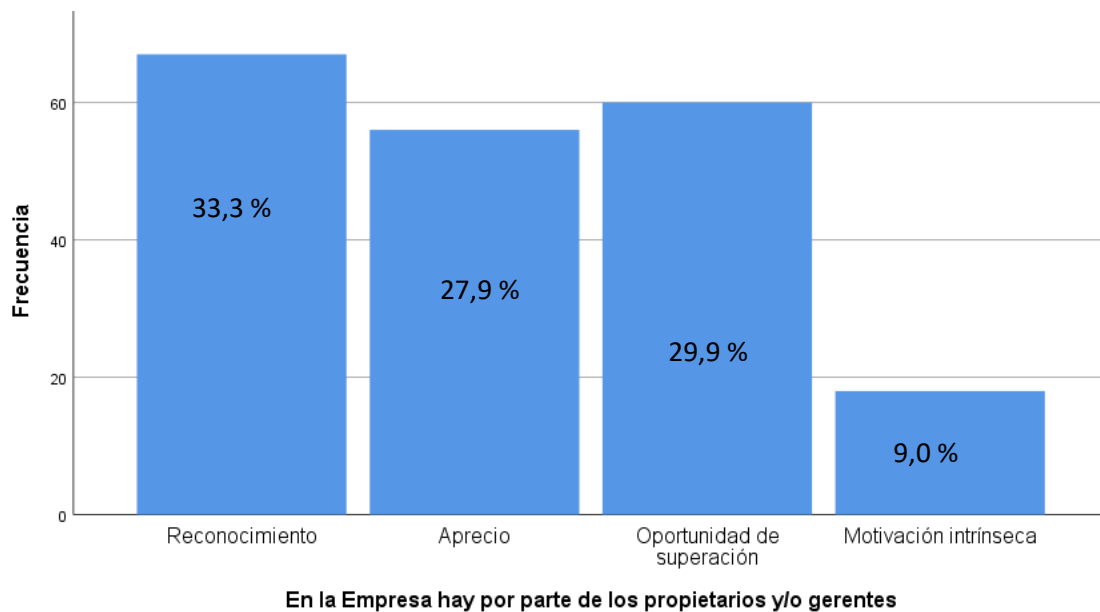


Figura 5: Fuente: Tabla N° 11



Los resultados que muestra la tabla y que se pueden apreciar gráficamente reflejan que existe reconocimiento por parte de los propietarios y/o gerentes de las empresas, alcanzando un 33.3% en la percepción por parte de los trabajadores, de otro lado un 29.9% percibe que tiene oportunidad de superación; así mismo, el 27.9% percibe que existe aprecio hacia el personal, por parte de los propietarios y/o gerentes de la empresa.

Tabla N° 12

**Existe en la Planta una Política remunerativa**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Adecuada	110	54,7	54,7	54,7
	Igual al promedio de la zona	39	19,4	19,4	74,1
	Diferenciada por capacidad	52	25,9	25,9	100,0
	Total	201	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de Gestión de Talento Humano.

Elaboración propia

Figura

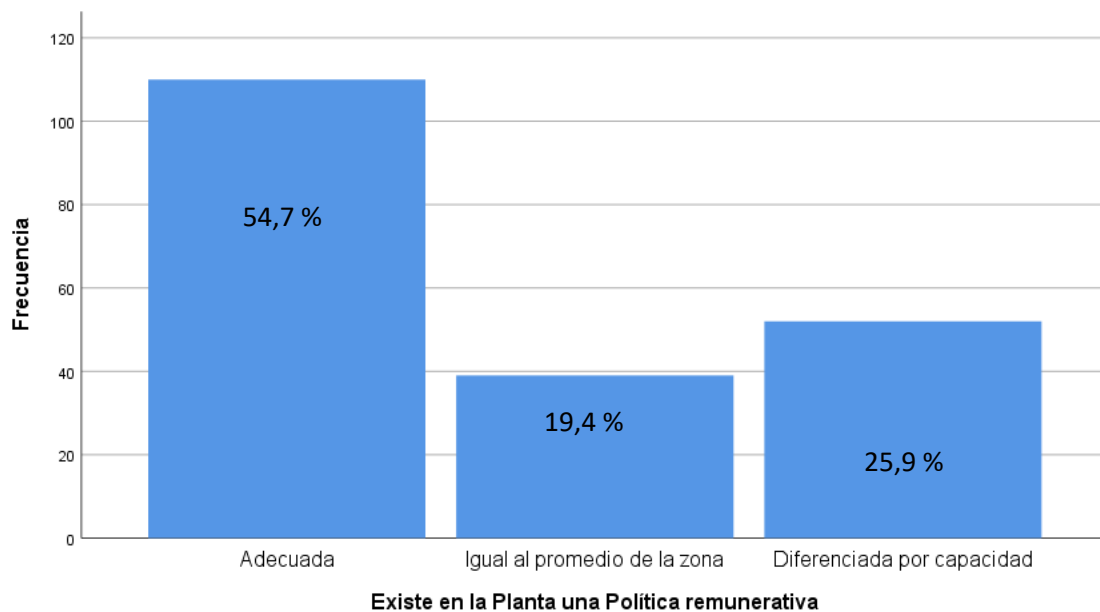


Figura 6: Fuente: Tabla N° 12

Los resultados muestran que existe una política remunerativa adecuada, en las empresas, pues, el 54,7% así lo percibe; sin embargo, el 25,9% manifiesta que la política remunerativa es diferenciada por capacidad. De otro lado el 19,4% percibe que la política remunerativa de la empresa es igual al promedio de la zona, es decir que no es más ni menos.

Se puede percibir que más del 50% de los entrevistados se encuentran satisfechos con la política remunerativa de la empresa en la que labora.

Tabla N° 13

**Las capacitaciones con qué frecuencia son proporcionadas**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Semanal	140	69,7	69,7
	Mensual	53	26,4	96,0
	Trimestral	8	4,0	100,0
	Total	201	100,0	

Fuente: Cuestionario de Gestión de Talento Humano.

Elaboración propia

Figura

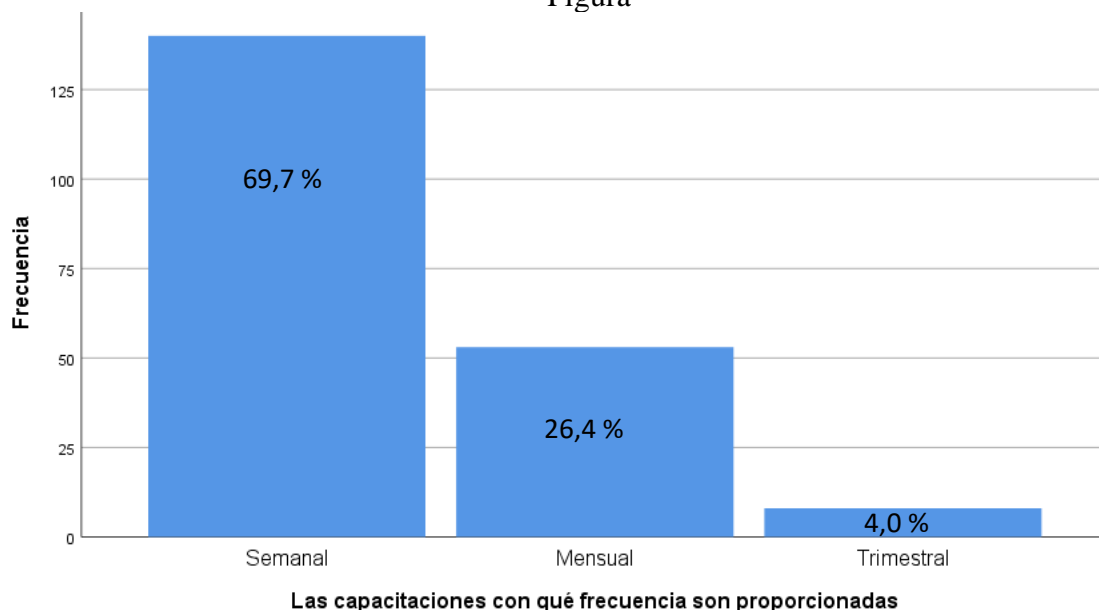


Figura 7: Fuente: Tabla N° 13

Respecto a la frecuencia de capacitación que reciben los trabajadores de las plantas, se puede apreciar que 69.7% manifiesta que estas se dan semanalmente, mientras el 26.4% manifiesta que las capacitaciones se realizan de manera mensual. Solo el 4% manifiesta que las capacitaciones que recibe se realizan de manera trimestral.

Se puede ver que la mayoría manifiesta que las capacitaciones que recibe se dan de manera regular, es decir semanalmente.

Tabla N° 14

**Reciben compensaciones no remunerativas o incentivos en reconocimiento a su labor**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	134	66,7	66,7	66,7
<10% de su remuneración	49	24,4	24,4	91,0
>30% de su remuneración	17	8,5	8,5	99,5
Otros	1	,5	,5	100,0
Total	201	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de Gestión de Talento Humano.

Elaboración propia

Figura

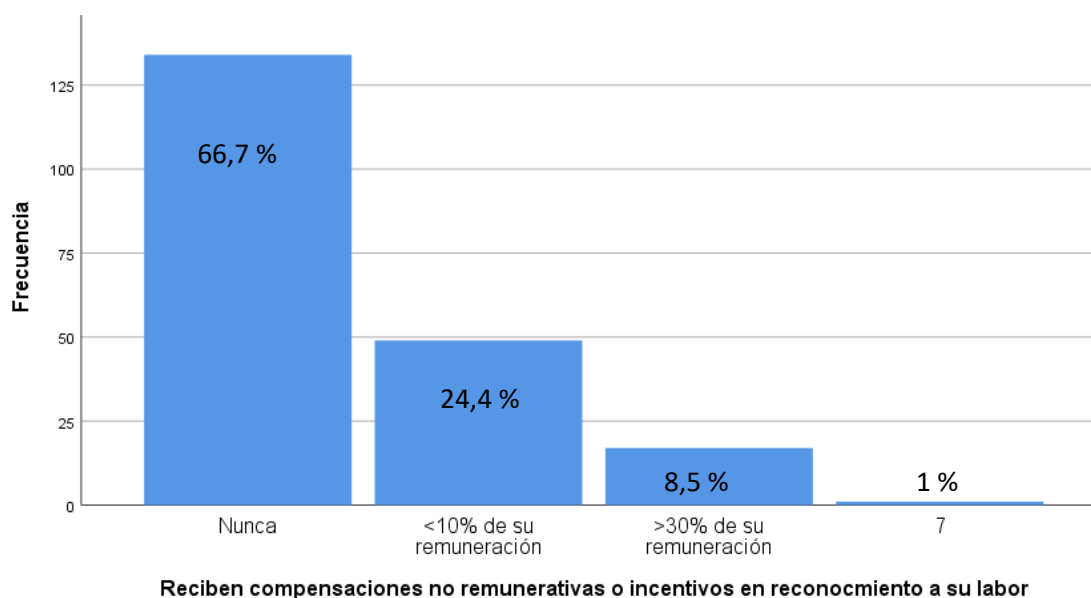


Figura 8: Fuente: Tabla N° 14

Respecto a las compensaciones no remunerativas o incentivos en reconocimiento a su labor, el 66.7% manifiesta que nunca recibe ningún tipo de incentivo no remunerativo, así mismo, el 24.4% manifiesta que percibe <del 10% de su remuneración como incentivo no remunerativo. De otro lado resaltar que 8.5% manifiesta que recibe como incentivo no remunerativo montos >30% de su remuneración, esto significa que podría existir una política diferenciada, de incentivos no remunerativos, de las plantas hacia los trabajadores.

Tabla N°15

**¿Qué estrategias y políticas de identificación y reconocimiento aplica a los trabajadores con actitudes, habilidades y conocimientos por encima del promedio?**

Gerente / Clasificador	Gerente 1	Gerente 2	Gerente 3	Gerente 4	Gerente 5
Aumento salarial.	El establecer mecanismos que signifiquen un reconocimiento por la meta lograda y mayor rendimiento o producción obtenida. (.) Este tipo de incentivos van desde un plus monetario a su salario normal, [...]	[...] La política es procurar darle responsabilidades adicionales a su labor normal y por ello retribuirlo con un pequeño plus que le haga sentir que es reconocido. [...].			
Reconocimiento como mejor trabajador del mes			(...) La política es de tipo general y se procura seleccionar a trabajadores de las distintas áreas, llevando el mensaje que todos son importantes independientemente del área,		

			lugar donde laboran, puesto que la empresa es la suma del trabajo y dedicación de todos. [...]		
Promover liderazgo, capacidades, actitudes para un mejor desempeño				(.) Se le alienta a desarrollarlo, se le envía a capacitar y se le asigna otras tareas en el grupo que significa reconocer un liderazgo ganado por sus cualidades y motivación de generar cambios favorables. [...]	[...] Es política de la empresa el buscar el equilibrio entre capacidades, habilidades y actitudes, con la finalidad que la persona promovida tenga una verdadera ascendencia en su zona de labores y motive a todos quienes son parte de su entorno [...]

Fuente: Cuestionario de Estrategia Organizacional.

Elaboración propia

Tabla N° 16

**¿Qué tipo de políticas y de incentivos creen que motivan a los trabajadores hacer más productivos y más predispuestos con los objetivos y metas de la empresa?**

Gerente / Clasificador	Gerente 1	Gerente 2	Gerente 3	Gerente 4	Gerente 5
Aumento salarial	. (.) Este tipo de incentivos van desde un plus monetario a su		>>>De igual modo hay políticas que constituyen	>>> Se ha dispuesto la existencia de pequeños bonos	[...]Dado aquello la diferenciación va por el

	salario normal, pequeñas reuniones en fechas claves con almuerzo incluyendo música e incluso capacitaciones de nivel para mejorar sus competencias en el entendido que posteriormente reeditarán en su favor personal. [...]		incentivos por producción que pueden ser en dinero físico o en vales de consumo en algún gran centro comercial o restaurantes de categoría como al igual incentivos individuales al mejor trabajador del mes. (.)	económicos para quienes tienen mayores rendimientos por kilo o más rapidez en el proceso manteniendo los estándares de calidad, los más cuidadosos con el ambiente y la disposición de residuos	lado del monto del incentivo, calidad del obsequio, la presencia de los responsables de la planta en los compartir con los trabajadores [...]
Confraternidad, eventos sociales.		. (.) Esto se logra ofreciendo refrigerios convincentes, espacios de descanso – relax acogedores, presentes por onomásticos, programas de recreación familiar, paquetes escolares para hijos, etc. [...]	[...] Considerando que es una costumbre inherente a su carácter, las reuniones de confraternidad constituyen una buena medida de atención a las expectativas de los trabajadores por los logros alcanzados. (.) Se procura hacerles sentir que son bien atendidos por la empresa. [...]	Los incentivos por la idiosincrasia de la gente deben ser continuos y aquí se incluyen desde los break que se ofrecen Inter jornada de labores para que repongan fuerzas o relajen tensiones, debiendo ser más sustanciosos en los turnos de noche/ madrugada para la reparación de energía. [...]	

Fuente: Cuestionario de Estrategia Organizacional.

Elaboración propia

Tabla N° 17

**¿Qué estrategias utiliza para optimizar la gestión de talento humano?**

Gerente / Clasificador	Gerente 1	Gerente 2	Gerente 3	Gerente 4	Gerente 5
Capacitación	Contamos con personal exclusivo de diferentes entidades para las capacitaciones, estas son otorgadas de manera semanal en diferentes temas referido al mejoramiento de su labor. Así mismo contamos con convenios con clínicas para la revisión de los pescadores	Contamos con la presencia de diferentes expositores en el desarrollo de Capacitaciones constante, (.)	Contamos con ambiente laboral adecuados, que les brinden seguridad laboral, la buena comunicación entre el personal y sus jefes inmediatos, (.)	El buen trato al personal, capacitaciones frecuentes en diferentes temas pesqueros, respetamos los acuerdos salariales, se les brinda refrigerios, (.)	La Planta les asigna horas y lugares de descanso, según como se va el fluido de trabajo, se les capacita constantemente para un mejor desempeño laboral, [...]
Atención medica					
Ambientes de trabajo adecuados – seguridad laboral y logística laboral		[...] Se les otorga los materiales para la ejecución del trabajo, los uniformes, se les brinda refrigerios según va el movimiento de trabajo del día.	[...] ambientes de descanso, capacitaciones constantes.	[...] Contamos con ambientes de descanso y les otorgamos los uniformes para su mejor desenvolvimiento en el trabajo.	

Fuente: Cuestionario de Estrategia Organizacional.

Elaboración propia

Tabla N°18

**¿Cuánto influye los factores capacitación y talento humano en este resultado?**

Gerente / Clasificador	Gerente 1	Gerente 2	Gerente 3	Gerente 4	Gerente 5
Aspecto importante para la empresa	[...]Constantemente los capacitamos, por medio de la DIREPRO, que nos brindan asesoramiento en la mejora continua del procesamiento primario y actualizaciones de los temas en los cuales nos desenvolvemos, de igual manera asistimos a las charlas informativas de PRODUCE, el CITE, para mantenerlos actualizados [...]	[...] es elemental instruir al personal en su totalidad con las exigencias cambiantes que tenemos, para que su puedan ejercer mejor función en las diferentes etapas de la empresa,[...]	nos preocupamos de que el personal de Planta tanto los obreros como los supervisores, estén constantemente en capacitaciones, realizamos eventos cada dos semanas para que entiendan y cumplan con lo establecidos legalmente por SANIPES, [...]	Las capacitaciones y talento humano sirven mucho, y para nosotros de importancia porque la gente se adecua a la vez que aprenden el valor del trabajo que realiza y el cuidado que debe tener con el producto. Cada semana contamos con capacitaciones en diferentes temas para su mejor desarrollo del trabajo, (.)	, es muy necesario e importante capacitar constantemente al personal de planta, (.), para ellos con alianzas estratégicas con entidades del estado que vienen a capacitarnos en temas de manejo de los procedimientos que deben cumplir bajo normativa. [...]

Fuente: Cuestionario de Estrategia Organizacional.

Elaboración propia

En cuanto a los empleadores, en las Plantas se procura seleccionar a trabajadores de las distintas áreas con actitudes, capacidades o rendimientos mayores que el promedio se les promueve internamente, se les procura darle responsabilidades adicionales a su labor normal, con un salario diferencial, significándole un ingreso adicional en su sueldo, llevando el mensaje que todos son importantes independientemente del área, lugar donde laboran, puesto que la empresa es la suma del trabajo y dedicación de todos.



En primera instancia consideran las Plantas, el salario, para motivar a los trabajadores hacer más productivos y más predispuestos con las metas y objetivos de la empresa, seguido por los eventos de confraternidad o reuniones de descanso de ser costumbre de la zona. Así mismo los presentes que se les otorga en fiestas como el Día del Padre, de la Madre, Navidad, etc. De igual forma los bonos extras por mayor productividad.

Lo que consideran las Plantas para optimizar la gestión de talento humano, son las constantes capacitaciones en temas ocurrentes y necesarios para ejercer su labor y la cancelación de los pagos acordados, existiendo un adicional considerado como incentivo si aumenta su productividad. Adicionalmente las Plantas cuentan con ambientes para almorzar, consumir un refrigerio o descansar, para lo cual se le asigna horarios y break a cada trabajador.

Mantener constantemente en capacitación a los trabajadores es de importancia, para las Plantas de Semi-Proceso, debido a que consideran una debilidad el no cumplimiento de la normativa, éstos ponen en riesgo que SANIPES, no les otorguen los certificados requeridos para su funcionamiento. Para ello mantienen una alianza estratégica con las entidades competentes las cuales los evalúan periódicamente en su funcionamiento, verificando el cumplimiento de los estándares establecidos para los procesamientos de productos de consumo directo, por ello es riguroso que trabajadores cumplan con lo establecido y normado la ejecución de las buenas prácticas pesqueras.

**Objetivo 1.-** Identificar la situación actual de las Plantas de Semi-Proceso de mariscos en la Bahía de Sechura, en cuanto a Gestión de Talento Humano, año 2018.

Tabla N° 19

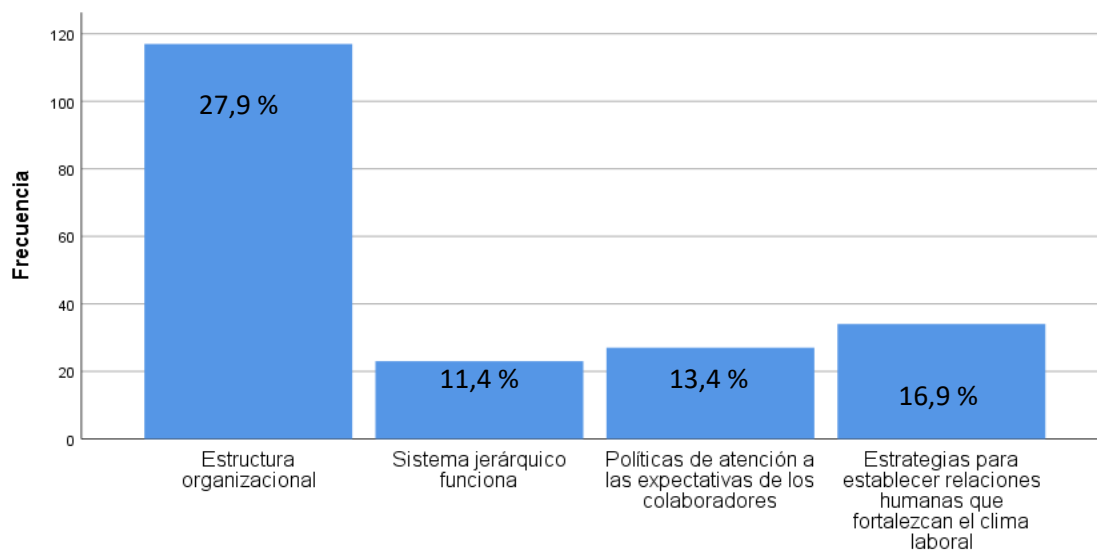
**Cree que las Plantas cuentan con una adecuada:**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Estructura organizacional	117	58,2	58,2	58,2
Sistema jerárquico funciona	23	11,4	11,4	69,7
Políticas de atención a las expectativas de los colaboradores	27	13,4	13,4	83,1
Estrategias para establecer relaciones humanas que fortalezcan el clima laboral	34	16,9	16,9	100,0
Total	201	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de Gestión de Talento Humano.

Elaboración propia

Figura



**Cre que las Plantas cuentan con una adecuada**

Figura 9: Fuente: Tabla N° 19

De acuerdo a la tabla y a la gráfica el 58.2% de los encuestados percibe que las plantas cuentan con una estructura organizacional, así mismo, el 16.9% refiere que existen estrategias para restablecer relaciones humanas que fortalecen el clima laboral, en el mismo sentido, el 13,4% percibe que existen políticas de atención a las expectativas de los colaboradores, en la misma línea el 11,4% percibe que el sistema jerárquico funciona adecuadamente.

Esto permite afirmar que las plantas mantienen una estructura orgánica y funcional que se ve reflejada en las afirmaciones de sus colaboradores.

Tabla N° 20

**La asignación de labores o de puesto de trabajo está basado en:**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Curriculum / certificaciones	41	20,4	20,4	20,4
Evaluaciones prácticas	112	55,7	55,7	76,1
Referencia de terceros	48	23,9	23,9	100,0
Total	201	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de Gestión de Talento Humano.

Elaboración propia

Figura

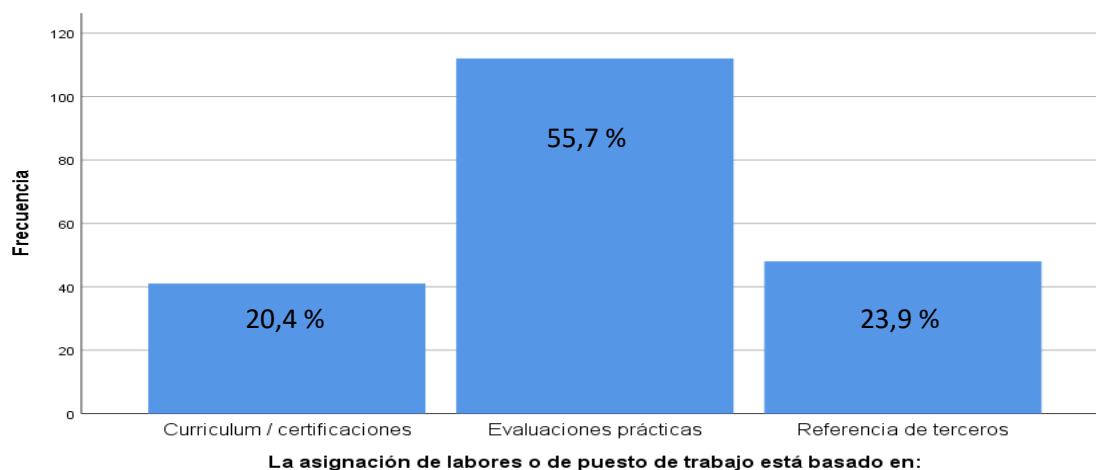


Figura 10: Fuente: Tabla N° 20

En relación a la asignación de labores o de puesto de trabajo está basado en evaluaciones prácticas, así lo confirma el 55,7% de los encuestados. De otro lado el 23,9% refiere que las asignaciones de labores se realizan por referencias de terceros. Solo el 20,4% manifiesta que la asignación de labores se realiza en base a currículum o certificaciones. Esto denota que en su mayoría las plantas consideran que el conocimiento práctico prevalece sobre las referencias de terceros y sobre los currículos.

Tabla N° 21

**¿Qué medios usa la empresa para convocar y reclutar personal?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Radio	30	14,9	14,9	14,9
Avisos en emisoras	148	73,6	73,6	88,6
Perifoneo	19	9,5	9,5	98,0
Periódicos	4	2,0	2,0	100,0
Total	201	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de Gestión de Talento Humano.

Elaboración propia

Figura

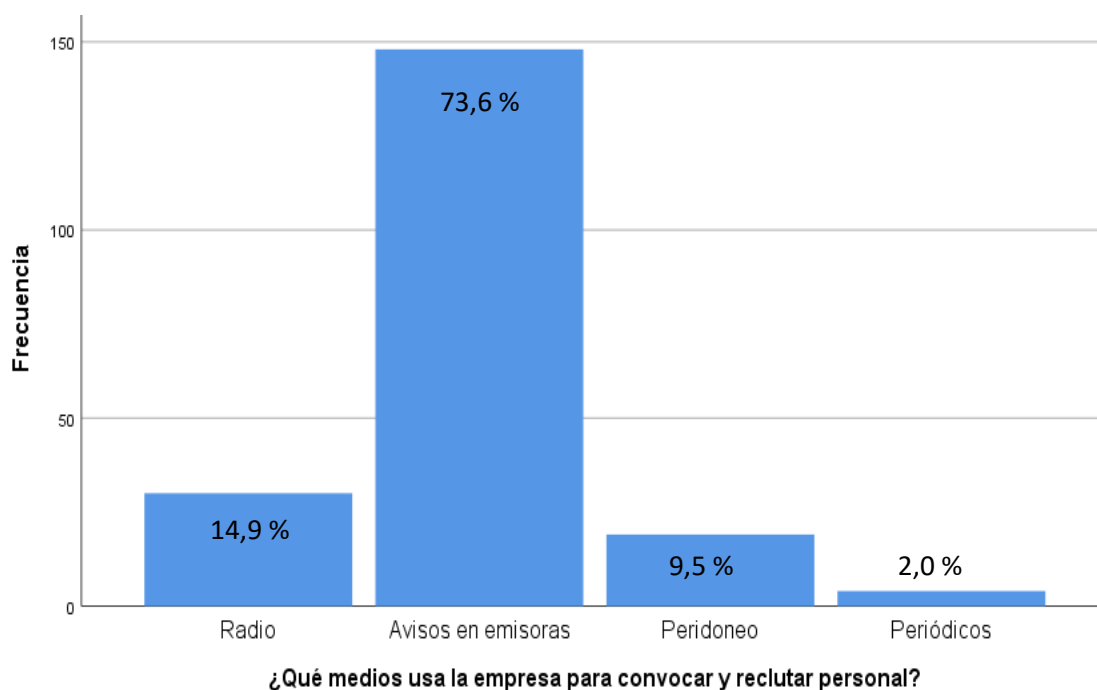


Figura 11: Fuente: Tabla N° 21

Respecto a los medios que utilizan las plantas para convocar y reclutar personal, el principal medio que utiliza son los avisos en emisoras locales, el 73,6% así lo refiere, el 14,9% refiere que lo hacen por la radio, mientras que el 9,5% manifiesta que se realiza por perifoneo. De otro lado el 2% manifiesta que se utilizan los periódicos para convocar y reclutar personal. Se podría afirmar que el medio más utilizado en la captación de personal, por parte de las plantas son las emisoras radiales locales de las zonas de donde provienen los trabajadores

Tabla N° 22

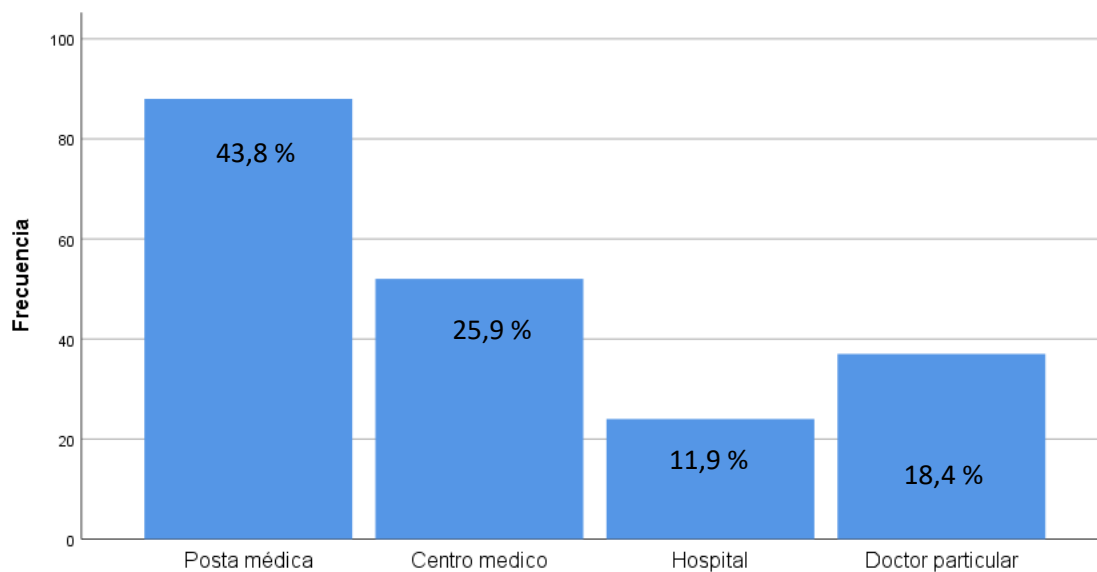
**La documentación y exámenes médicos solicitados al personal son aceptados si vienen de:**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Posta médica	88	43,8	43,8	43,8
	Centro medico	52	25,9	25,9	69,7
	Hospital	24	11,9	11,9	81,6
	Doctor particular	37	18,4	18,4	100,0
	Total	201	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de Gestión de Talento Humano.

Elaboración propia

Figura



La documentación y exámenes médicos solicitados al personal son aceptados si vienen de:

Figura 12: Fuente: Tabla N° 18

Respecto a los documentos y exámenes médicos solicitados al personal, se aceptan los que son emitidos por una posta médica, eso lo confirma el 43,8% de los encuestados, en esa misma línea son aceptados los documentos y exámenes que son expedidos por un centro médico, así lo confirman el 25,9% de los encuestados. De otro lado el 18,9% manifiesta que son aceptados si son expedidos por un médico particular, finalmente el 11,9% manifiesta que son aceptados si son expedidos en un hospital. En conclusión, se colige, que los documentos y exámenes médicos solicitados aceptados, deben venir de cualquier organismo que tenga autorización para expedirlos, es decir de cualquier institución de la salud.

Tabla N° 23

**Las funciones del puesto que realiza lo hacen con**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Compromiso	40	19,9	19,9	19,9
Voluntad	40	19,9	19,9	39,8
Dedicación	8	4,0	4,0	43,8
Responsabilidad	113	56,2	56,2	100,0
Total	201	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de Gestión de Talento Humano.

Elaboración propia

Figura

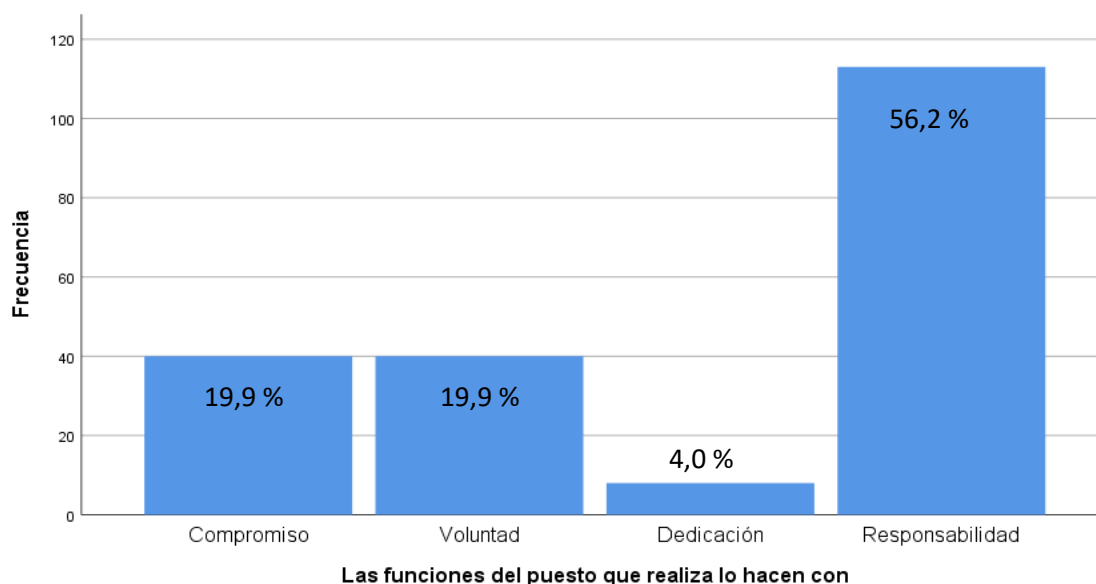


Figura 13: Fuente: Tabla N° 23

Respecto a las funciones del puesto que realiza, el 56,2% refiere que lo hace con responsabilidad, coincidentemente el 19,9% refiere que las funciones del puesto las realizan con compromiso y voluntad. Finalmente, solo el 4% refiere que las funciones del puesto las realiza con dedicación. Se colige que, en su mayoría, los colaboradores realizan sus funciones del puesto con responsabilidad.

Tabla N°24

**¿Cuál es su percepción del posicionamiento de su empresa en la comunidad pesquera?**

Gerente / Clasificador	Gerente 1	Gerente 2	Gerente 3	Gerente 4	Gerente 5
Buen posicionamiento	[...] nuestro posicionamiento es muy buena frente a los pescadores y la comunidad pesquera, debido a que trabajamos en conjunto en las diferentes etapas de la extracción y procesamiento primario, (.) además el personal obrero contratado es de sus alrededores, contamos con un 80% de personal permanente [...].	[...] nos caracterizamos por brindar un servicio a base de responsabilidad y calidad, hecho que nos ha servido para posicionarnos en una de las mejores zonas del mercado, (.)	Estamos ubicados entre los primeros del grupo de Empresas de Procesamiento Primario [...] >> nos enfocamos en la innovación de cultivos de especies comerciales y productos a bases de los mismos (.),	La empresa [...] >>, genera trabajo al Sector Pesquero Artesanal y a mucha gente de la población Sechurana y alrededores, (.) nuestra empresa es líder en procesamiento primario de concha de abanico, cumplimos con las normativas pesqueras vigentes de la DIREPRO Piura, SANIPES, PRODUCE, (.)	La empresa [...] >> se ha ganado un lugar en el sentir de la comunidad pesquera Sechurana por la responsabilidad en los negocios, buen trato al personal.  Un 80 % de nuestros trabajadores pertenecen a la comunidad pesquera artesanal, el 15 % de Sechura y un 5% de alrededores, [...]
Genera trabajo a los pobladores de la zona					

Fuente: Cuestionario de Estrategia Organizacional.

Elaboración propia

Tabla N°25

**¿Cómo se evidencia el compromiso de los trabajadores con la política de la empresa referente a la atención a la demanda de los clientes?**

Gerente / Clasificador	Gerente 1	Gerente 2	Gerente 3	Gerente 4	Gerente 5
Evaluación	Los trabajadores están en constante evaluación, tanto de la normativa pesquera como de la calidad del producto, la evidencia es el nivel de productividad, indicadores de cumplimiento de los pedidos de producto deseado.	El compromiso del personal se ve reflejado en la productividad, (.) mi medición de compromiso está en la cantidad de concha de abanico y derivados, procesados por los trabajadores, cumpliendo con las políticas de la organización ante los requerimientos de los clientes, para ello los obreros son constantemente evaluados y supervisados por los jefes de Procesamiento, y este último por el Gerente de Producción. (.)	[...] Se evidencia en la cantidad de producto procesado, individual y grupal, en el cumplimiento rígido de los estándares de calidad y producción, en la atención, servicios, cumplimiento con las normas de conducta en la empresa, [...]	[...] el compromiso se ve reflejado en número de producto procesado, que cumpla con lo normado dentro y fuera de la empresa, que siempre ejerza sus labores con responsabilidad y eficiencia, que cumpla con las buenas prácticas pesqueras, que evite los conflictos y este en constante comunicación con sus compañeros y superiores, (.)	>> Cuando los porcentajes de descartes están entre los límites permisibles, se comprueba que los residuos llevados a botaderos no contienen producto bueno [...]
Productividad					

Fuente: Cuestionario de Estrategia Organizacional.

Elaboración propia



Tabla N°26

**¿Cómo influyen su relación y trato con el personal en la ejecución de los planes operativos y resultados de su empresa?**

Gerente / Clasificador	Gerente 1	Gerente 2	Gerente 3	Gerente 4	Gerente 5
Importante	La relación entre los supervisores y los obreros es de mucha importancia para nosotros, ya que los dos ejercen la labor más controlada y vigilada de la Planta, el procesamiento primario, y si no concuerdan se generan los conflictos entre ellos, ocasionando demora en los flujos operacionales. (.)	Influye mucho, (.) el personal es mi eje principal para crecer como empresa, si los trabajadores se encuentran motivados y capacitados, realiza mejor su trabajo y eso genera mejora en la rentabilidad. [...].	Tratamos de mantener en la Planta una comunicación constante entre los jefes inmediatos con los obreros, y así mantener una buena relación con el colaborador. (.) Siempre existen pequeños problemas entre ellos, que hacen que uno intervenga para su pronta aclaración y solución [...] >>>	Influye de manera positiva, tratamos siempre de mantener una buena relación con el personal de planta. Frecuentamos de que los supervisores e ingenieros estén en constante comunicación del manejo y fluido del trabajo, y de igual forma que tengan una buena relación con el personal de planta – los obreros, (.)	Las relaciones con los trabajadores son fundamental, de ello depende que la empresa mantenga su posicionamiento en el mercado y se consolide con mayor fuerza. (.) se procura que los operarios se sientan partícipes de la gestión de la empresa dándoles un trato de respeto [...]

Fuente: Cuestionario de Estrategia Organizacional.

Elaboración propia

En cuanto a los empleadores, la expectativa de las Plantas de Semi-Proceso de mariscos con relación al posicionamiento en la Bahía de Sechura, se caracteriza por el nuevo de trabajadores que pertenecen a la comunidad pesquera (pescadores, esposas e hijos) que laboran en las diferentes etapas, desde el cuidado de la concha de abanico, seguido por la

extracción y finalizando por procesamiento primario y comercialización. De igual manera influye el cumplimiento de las normativas legales y más aún las pesqueras de las diferentes Entidades bajo su competencia, cuyo cumplimiento les genera una imagen organizacional óptima ante la comunidad pesquera y empresarialmente para ejercer.

Los trabajadores de las Plantas de Semi Proceso, son supervisados constantemente para garantizar el cumplimiento de la buena práctica pesquera y con lo solicitado por el cliente basado bajo las políticas empresariales de atención al cliente de las Plantas. Por ello consideran que el indicador principal para evaluar el compromiso del personal de planta es la Productividad (grupal e individual), a mayor cantidad de producto procesado mayor es su compromiso con la empresa, seguido por la responsabilidad, seguido por el cumplimiento de la responsabilidad que ejercen sus labores.

La relación y el buen trato con el personal es de mucha importancia para las Plantas de Semi-Proceso, ya que influye en la implementación y ejecución de los planes operativos y resultados. Los problemas y dificultades que se generan o presentan entre los colaboradores retrasan la continuidad y el buen funcionamiento de la misma, ocasionando pérdida de tiempo y la falta de inspección en el proceso de producción. Por ello es de acatar que los supervisores / ingenieros tengan una buena relación con los obreros y que estén en constante coordinación y dialogo en aspectos que es de trabajar, con el objetivo de realizar buenas prácticas pesqueras con responsabilidad, seriedad.

**Objetivo 2.-** Analizar los problemas y conflictos de las Plantas de Semi – proceso de mariscos en la Bahía de Sechura, 2018.

Tabla N° 27

		<b>A nivel grupal, posee</b>			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Espíritu de trabajo en equipo	158	78,6	78,6	78,6
	Espíritu de cooperación	18	9,0	9,0	87,6
	Voluntariado	25	12,4	12,4	100,0
	Total	201	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de Gestión de Talento Humano.

Elaboración propia

Figura

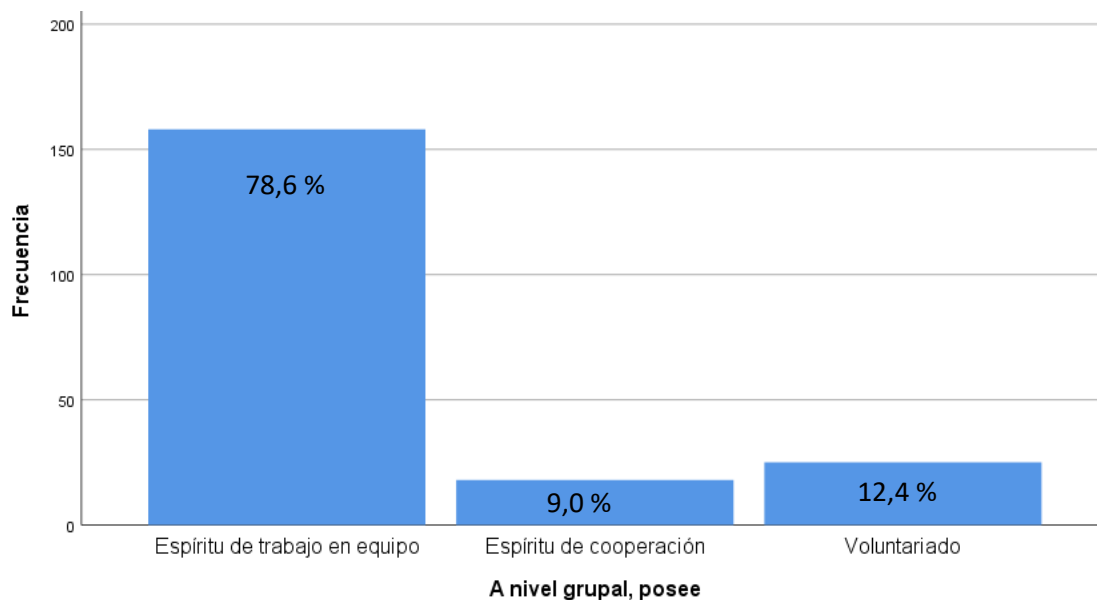


Figura 14: Fuente: Tabla N° 27

De la tabla, así como en la gráfica se puede ver que existe un alto espíritu de trabajo en equipo en los colaboradores, así lo refiere el 78.6% de los encuestados, mientras que el 12,4% manifiesta que es voluntario la integración a un grupo, así mismo un escaso 9% refiere que existe un espíritu de cooperación grupal. Se colige, que existe un alto nivel de integración entre los colaboradores por realizar un trabajo en equipo.

Tabla N° 28

**Según su auto diagnostico cuenta con:**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Capacidad de análisis	32	15,9	15,9	15,9
	Liderazgo	12	6,0	6,0	21,9
	Pensamiento Estratégico	17	8,5	8,5	30,3
	Trabajo en equipo	140	69,7	69,7	100,0
	Total	201	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de Gestión de Talento Humano.

Elaboración propia

Figura

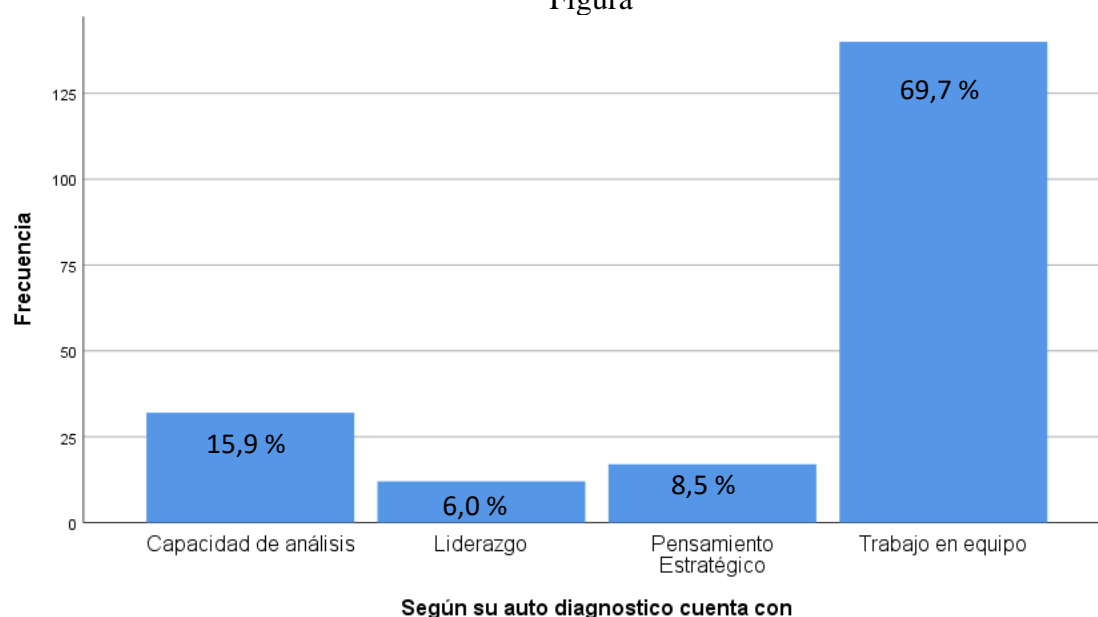


Figura 15: Fuente: Tabla N° 28

Respecto a su autodiagnóstico, el 69,7% refiere que está en capacidad de trabajar en equipo, el 15,9% refiere que cuenta con capacidad de análisis para realizar su trabajo, así mismo, el 8.5% refiere tener pensamiento estratégico, mientras que un 6% manifiesta tener capacidad de liderazgo. Se puede ver que en su mayoría los colaboradores reconocen que poseen cualidades para trabajar en equipo.

Tabla N°29

**¿Qué considera necesario para mejorar las condiciones de trabajo y resultados económicos de su empresa?**

Gerente / Clasificador	Gerente 1	Gerente 2	Gerente 3	Gerente 4	Gerente 5
Materia prima	Estos últimos meses hemos tenido inconvenientes por la falta de mariscos, principalmente la concha de abanico, (.) Para poder trabajar debemos de contar con ciertos requisitos que son otorgados por Sanipes, PRODUCE y la misma DIREPRO Piura, como son los permisos de extracción, certificados de procedencia, entre otros, que sin ellos no podemos procesar. [...].	[...] nuestra gran preocupación es contar con concha de abanico para su proceso primario, es el principal ingreso de la empresa, y a la vez nuestra debilidad ya que si no contamos con la materia prima no podemos trabajar y genera un gasto por que hay que pagarle a la gente así no esté procesando [...]	Para la empresa es importante y necesario la Innovación en los productos y procedimientos de concha de abanico [...] >>, nuestro principal ingreso es la concha de abanico por lo que el no procesamiento de esta nos genera gastos, e inconvenientes con el personal, (.)	Lo más importante y necesario es la materia prima, sin ella no podemos trabajar y más no podemos contratar o seguir con obreros, ya que nos genera gastos (.) esto genera problemas con los obreros. [...] >> Contar con los permisos para el funcionamiento y así poder comercializar.	Garantizar el flujo de la materia prima, (.) avanzar en el desarrollo de hatcheries que provean de la semilla para los cultivos como pasar del cultivo de fondo (extensivo) al cultivo intensivo (Long line), [...]
Permisos legales					

Fuente: Cuestionario de Estrategia Organizacional.

Elaboración propia

Tabla N°30

**¿Qué adecuaciones organizacionales estaría dispuesto aplicar para mejorar resultados económicos?**

Gerente / Clasificador	Gerente 1	Gerente 2	Gerente 3	Gerente 4	Gerente 5
Estrategias de Gestión de Talento Humano					
Otras Estrategias Organizacionales	El brindar especial atención a los temas relacionados con la comercialización y marketing, (,) implicando que habría que implementar una área o designar a una persona que se encargue de ver todo aquello referido a la gestión y comercialización entendido como estar al tanto de las necesidades del mercado en cuanto a nuevas formas de presentación del producto, tipos de demanda, exigencias de calidad etc.,	Dado el nivel de implementación que se va logrando en el tiempo conforme la empresa se consolida en el mercado, se tiene previsto ir ajustando el quehacer de cada una de las áreas de trabajo que la conforman, de suerte que se vaya siendo más eficiente en las distintas tareas que corresponde a la diaria laborar en el semi proceso de la concha de abanico. [...]	En realidad un análisis interno de cómo está constituida y opera la empresa nos indica que se cuenta con lo necesario, (,) sin embargo como autocritica es de aceptar que no se está asegurando un buen trabajo en equipo, es decir que las coordinaciones sean efectivas y eficaces, quizá porque cada quien procura cumplir con lo suyo, no se involucra en los demás temas, y si bien es obvio se cumple con atender los servicios que nos solicitan, el armonizar acciones, esfuerzos etc,	Se está trabajando en nuestro concepto cada vez mejor, pero si notamos la necesidad de mantener una permanente actualización, en las normas, conceptos, principios, temas relacionados con la actividad productiva de la concha de abanico. [...]	La empresa ha avanzado en la parte organizacional con clara delimitación de espacios y funciones de cada cual, siendo importante brindar información de los planes en marcha, necesidades que atender, compromisos que honrar y hacia donde apunta el crecimiento que se espera. (...)

Fuente: Cuestionario de Estrategia Organizacional.

Elaboración propia

En cuanto a los empleadores, para el mejoramiento de las condiciones de trabajo y económico de las Plantas de Semi-Proceso, radica en obtener / contar con la materia prima, los mariscos, principalmente la concha de abanico, siendo esta su principal ingreso, el mismo que les permitirá aumentar y mejorar su rentabilidad. La inexistencia de esta les genera no solo gastos sino también conflictos con el personal en cuestiones de pago. Así mismo consideran necesario contar con los permisos legales pesqueros para el funcionamiento en las diferentes instancias.

Las Plantas, consideran necesario especializaciones en las diferentes áreas, en su labor y tareas a quienes vienen laborando o vayan a laborar, como la comercialización y marketing, por ser vital en lo referido a respetar los protocolos y estándares exigidos, luego se trabajará con mayor empeño en el área comercial, así mismo mejorar que las coordinaciones entre si sean efectivas y eficaces, quizá porque cada quien procura cumplir con lo suyo, no se involucra en los demás temas.

**Objetivo 3.-** Analizar las carencias y necesidades de las Plantas de Semi – proceso de mariscos en la Bahía de Sechura, 2018.

Tabla N° 31

**Qué aspectos son primordiales para su entrega en el trabajo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Condiciones laborales	67	33,3	33,3	33,3
	Seguridad en el trabajo	109	54,2	54,2	87,6
	Capacitaciones periódicas	23	11,4	11,4	99,0
	Funciones pertinentes	2	1,0	1,0	100,0
	Total	201	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de Gestión de Talento Humano.

Elaboración propia

Figura

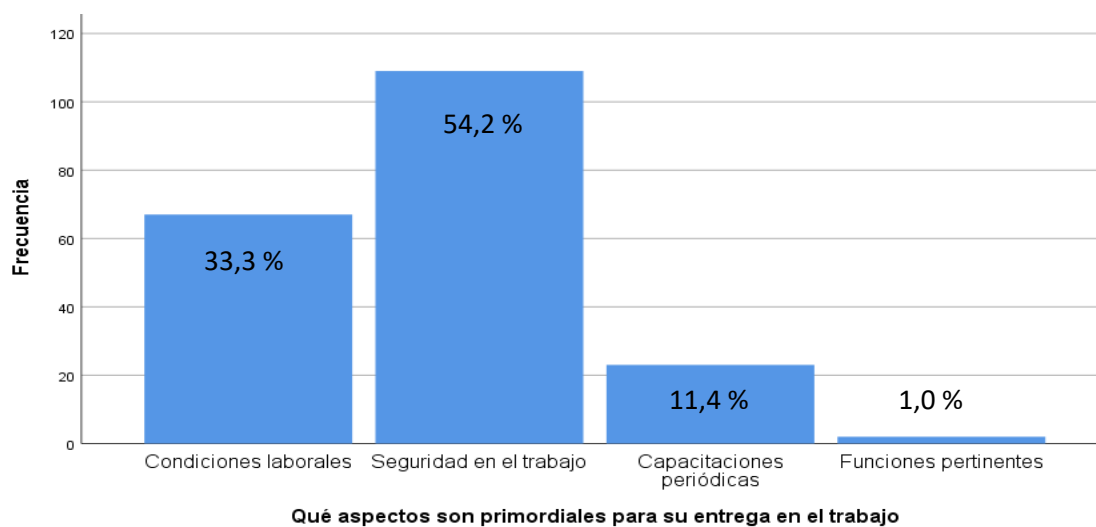


Figura 16: Fuente: Tabla N° 31

Dentro de los aspectos primordiales para la entrega en el trabajo, el 54,2% refiere que la seguridad en el trabajo es un aspecto primordial a la hora de entregarse al trabajo en las plantas, así mismo el 33,3% refiere que lo primordial son las condiciones laborales, muy de lejos el 11,4% refiere que son las capacitaciones en el trabajo el aspecto primordial a la hora de la entrega en el trabajo. Finalmente, el 1% refiere que son las funciones pertinentes un aspecto primordial para su entrega en el trabajo.



Se colige que en su mayoría los colaboradores refieren que es, la seguridad en el trabajo, el aspecto primordial a la hora de entregarse al trabajo.

Tabla N° 32

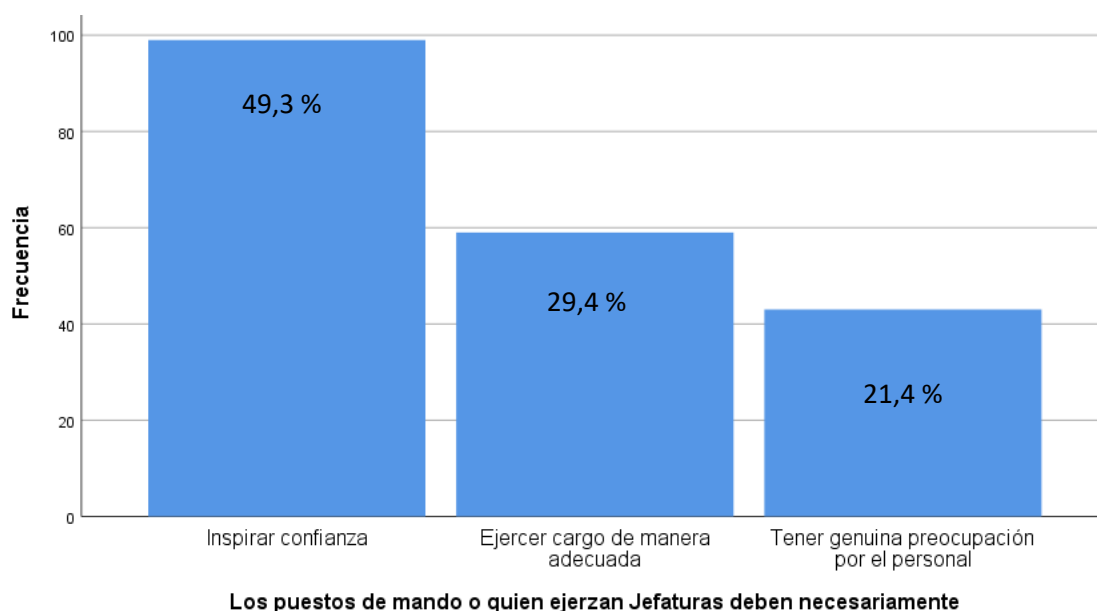
**Los puestos de mando o quien ejerzan jefaturas deben necesariamente**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Inspirar confianza	99	49,3	49,3	49,3
Ejercer cargo de manera adecuada	59	29,4	29,4	78,6
Tener genuina preocupación por el personal	43	21,4	21,4	100,0
Total	201	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de Gestión de Talento Humano.

Elaboración propia

Figura



**Los puestos de mando o quien ejerzan Jefaturas deben necesariamente**

Figura 17: Fuente: Tabla N° 32

Respecto a quienes ejercen los puestos de mando o ejerzan jefaturas el 49,3% refiere que estos deben inspirar confianza en los colaboradores, el 29,4% manifiesta que los cargos se

deben ejercer de manera adecuada y un 21,4 % refiere que los puestos de mando o quienes ejerzan las jefaturas deben tener genuina preocupación por el personal.

Se puede ver que, en su mayoría, los colaboradores refieren que quienes deben ejercer cargos o jefaturas deben ejercerlos inspirando confianza en los colaboradores.

Tabla N°33

**¿Qué políticas y estrategias aplica para la fidelización de proveedores y clientes?**

Gerente / Clasificador	Gerente 1	Gerente 2	Gerente 3	Gerente 4	Gerente 5
Entrega de los productos en la fecha establecida	[...] ofrecemos los precios diferentes, cumplimos con la cancelación de los productos dentro del plazo establecido, y les ayudamos en lo que está bajo nuestro dominio, [...]	[..] Nos caracterizamos por cumplir con la entrega del producto dentro del plazo y su calidad de este, que este fresco, a nuestros clientes le ofrecemos un buen producto y a un costo razonable, sin adulteración alguna, cumplimos con las ofertas otorgadas, trabajamos con honestidad. (.)	Nuestra estrategia es cumplir con los acuerdos con los proveedores, respetar el precio justo, y los plazos de cancelación [...] >> Con respecto al cliente, le otorgamos calidad en los productos, y con las certificaciones de procedencia firmadas y autenticadas.	[...] Precio justo y el pago en las fechas establecidas, (.) para contar con confianza y fidelidad del cliente es dar todas las facilidades para el cuidado de su producto, entregar el producto procesado hasta el último kilo y le otorgamos producto a buena calidad, con todos los certificados en regla.	Nos caracterizamos por cumplir con los estándares de calidad del mercado, respetamos el peso sin adulteraciones y cumplimos con la entrega del producto en el plazo establecido. Brindamos facilidades a nuestros clientes, así mismo le otorgamos los certificados validados (.)
Calidad del Producto / Certificados					
Precio justo					

Fuente: Cuestionario de Estrategia Organizacional.

Elaboración propia

Tabla N°34

**¿Cómo sitúa su empresa en los próximos años?**

Gerente / Clasificador	Gerente 1	Gerente 2	Gerente 3	Gerente 4	Gerente 5
Expansión local	La empresa tiene la proyección de exportación directa, en la actualidad solo falta el congelado para cerrar circuito, (.), en un año o a más tardar dos años podemos expandirnos.	La empresa en los próximos 5 años, contara con nuevos ambientes para mayor cubrimiento de demanda, además nos proyectamos a habilitar la etapa de congelado con el propósito de exportar, (.) así mismo seguir ocupando uno de los primeros lugares en el mercado.	En unos años contaremos con nuevos locales para mayor procesamiento, la creación de laboratorios (Hatchery) para la innovación de productos y obtención de semilla de la concha de abanico, para contar con la materia prima individual al banco natural	En los primeros años será una empresa líder, lista para exportar diversos productos hidrobiológicos por que contará con túneles fijos y continuos y cámaras de almacenamiento .	En unos años estaremos habilitando los ambientes de congelado, así completamos todo el circuito desde el cultivo hasta la comercialización y exportación.
Expansión Nacional					
Exportaciones					

Fuente: Cuestionario de Estrategia Organizacional.

Elaboración propia

Tabla N°35

**¿Qué adecuaciones organizacionales estaría dispuesto aplicar para mejorar resultados económicos?**

Gerente / Clasificador	Gerente 1	Gerente 2	Gerente 3	Gerente 4	Gerente 5
Productividad	Las ventajas competitivas de la empresa [...] >>, expertiz y facilidades en la preparación de media valva 12 TN vs competencia 4 TN. [...] >> cumplimos con los estándares de calidad en los productos, trazabilidad y buenas practicas pesqueras.	Nos identificamos por trabajar con seriedad y compromiso (responsabilidad) con los clientes, cumpliendo con las entregas a tiempo y respetando los estándares del precio del mercado, (.) aplicación y cumplimiento de las normativas pesqueras, (.) nos regimos en el cumplimiento de los mecanismos establecidos para establecer una excelente calidad basada en buenas prácticas pesqueras.	Como empresa nos caracterizamos por ofrecer una buena calidad en atención al cliente y en los productos (.), manejamos un reglamento interno, en el cual establecemos normas internas para cumplir con los requerimientos del cliente, bajo lo establecido por SANIPES, Ministerio de la Producción y la DIREPRO Piura [...].	Nos diferenciamos por nuestro trato al cliente, y el cuidado que le damos a sus productos, (.) la empresa cuenta con una extensa área para todo el proceso y sus etapas de procesamiento, cubriendo la demanda, está correctamente divididas y certificadas para su funcionamiento. Además, otorgamos comodidad a los trabajadores con un comedor amplio donde se les da el break para descansar cuando así se requiere.	La capacidad de nuestra instalaciones que permiten trabajar de ser el caso, turnos dobles y a capacidad plena (.) en el conocimiento, seriedad y buen trato de nuestro personal en la atención a los responsables de las empresas a quienes le brindamos servicios, en la exigencia de cumplir con los protocolos de calidad, sanidad, trazabilidad, y la procedencia de los recursos que se semi-procesan y en él no
Compromisos con los clientes					
Cumplimiento de la normativa					
Recursos Humanos					

					admitir de ninguna manera concha de procedencia dudosa para incorporarla a los circuitos normales de producción.
--	--	--	--	--	--

Fuente: Cuestionario de Estrategia Organizacional.  
 Elaboración propia

En cuanto a los empleadores, es de mucha importancia para las plantas, cumplir con los compromisos obtenidos con los proveedores, cumpliendo con los acuerdos establecidos en el contrato, el precio justo y la cancelación del producto en el tiempo establecido. Con respecto a los clientes su principal estrategia es cumplir con los estándares de calidad del mercado, entregar el producto sin adulteraciones y entregarles el producto con los certificados y permisos requeridos por las instancias.

La Planta de procesamiento primario se proyecta a contar con la etapa siguiente, instalación de naves de procesos para congelados y de ahí efectuar exportaciones directamente. Cabe indicar que los propietarios de estos peladeros también son acuicultores, es decir cuentan con áreas de repoblamiento, disponen de materia prima, con lo cual le es factible cumplir con todos los eslabones de la cadena productiva.

Las ventajas competitivas de las Plantas y comparativas entre ellas, radican principalmente en la productividad, cantidad de productos procesados, seguido por el fiel cumplimiento de los niveles – estándares de calidad, trazabilidad, higiene, buenas prácticas pesqueras y la normatividad vigente.

Para las Plantas es necesario contar con ambientes amplios y certificados para su funcionamiento y la comodidad de los trabajadores.

**Objetivo 4.-** Identificar las competencias de los colaboradores para alcanzar mayores niveles de efectividad en la Planta de Semi-Proceso, año 2018.

Tabla N° 36

**¿Con que habilidad interpersonal posee o evidencia en el trabajo?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Motivación	110	54,7	54,7	54,7
	Comunicación	80	39,8	39,8	94,5
	Imparcialidad	6	3,0	3,0	97,5
	Inteligencia emocional	5	2,5	2,5	100,0
	Total	201	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de Gestión de Talento Humano.

Elaboración propia.

Figura

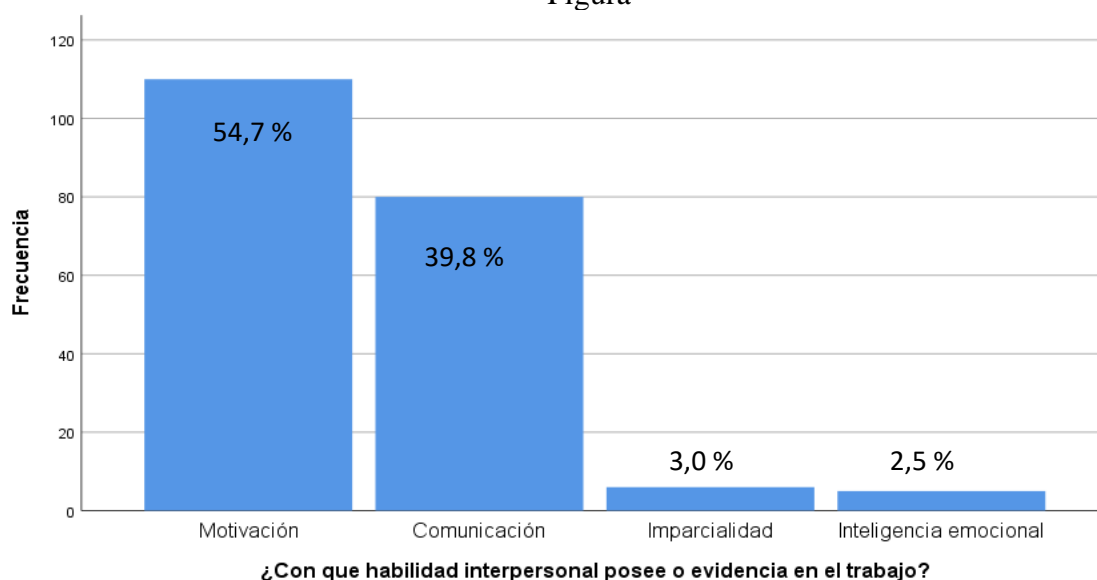


Figura 18: Fuente: Tabla N° 36

Respecto a las habilidades interpersonales que posee o evidencia en el trabajo el 54,7% refiere que la motivación es una de las principales, mientras que el 39,8% refiere que es la comunicación una de las habilidades o evidencia en el trabajo que posee. De otro lado un 3% manifiesta que es la imparcialidad una de las habilidades interpersonales que posee, Finalmente, el 2.5% refiere que es la inteligencia emocional una de las habilidades interpersonales que posee en el trabajo.

Se puede apreciar que en su mayoría los colaboradores reconocen a la motivación como una habilidad interpersonal en el trabajo.

Tabla N° 37

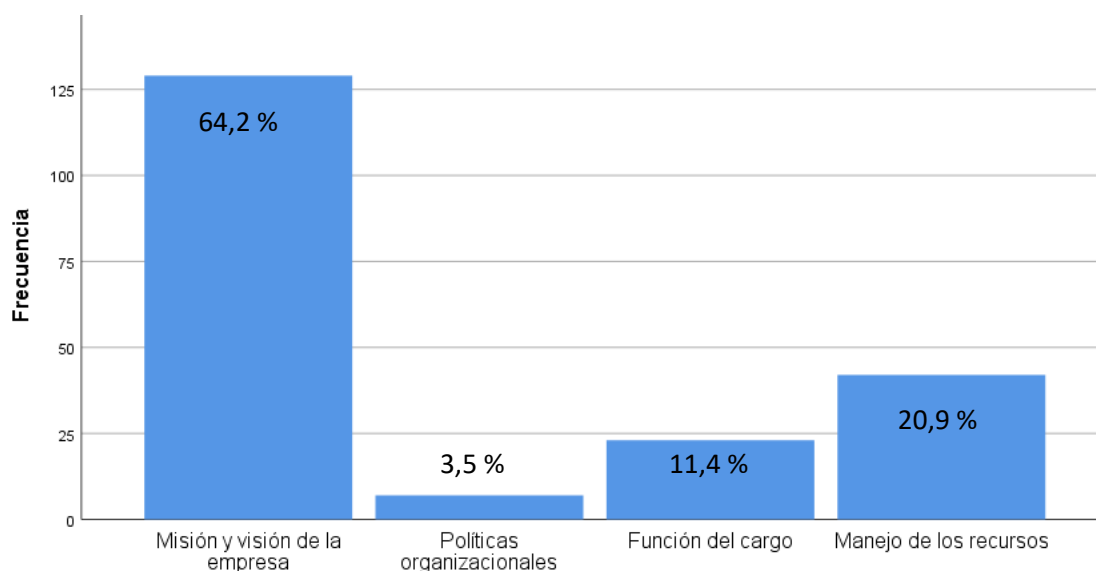
**Las charla informativa e inducción al nuevo personal están referidas a:**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Misión y visión de la empresa	129	64,2	64,2	64,2
Políticas organizacionales	7	3,5	3,5	67,7
Función del cargo	23	11,4	11,4	79,1
Manejo de los recursos	42	20,9	20,9	100,0
Total	201	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de Gestión de Talento Humano.

Elaboración propia

Figura



**Las charla informativa e inducción al nuevo personal están referidas a:**

Figura 19: Fuente: Tabla N° 37

En cuanto a la charla informativa e inducción al nuevo personal, el 64,2 % refiere que está orientada al conocimiento de la visión y la misión de la empresa, el 20,9% considera que va orientada al manejo de los recursos, muy lejos un 11,4% considera que está orientada a la

función del cargo, finalmente un 3,5% considera que la charla informativa e inducción va orientada a las políticas organizacionales de la empresa.

En su mayoría los colaboradores perciben que es el conocimiento de la visión y la misión de la empresa a las que está orientada la charla informativa y de inducción.

Tabla N° 38

**Para la selección personal se requiere:**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Solo Curriculum	67	33,3	33,3	33,3
	Curriculum + prueba escrita	27	13,4	13,4	46,8
	Curriculum + prueba escrita+entrevista	29	14,4	14,4	61,2
	DNI	78	38,8	38,8	100,0
	Total	201	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de Gestión de Talento Humano.

Elaboración propia

Figura

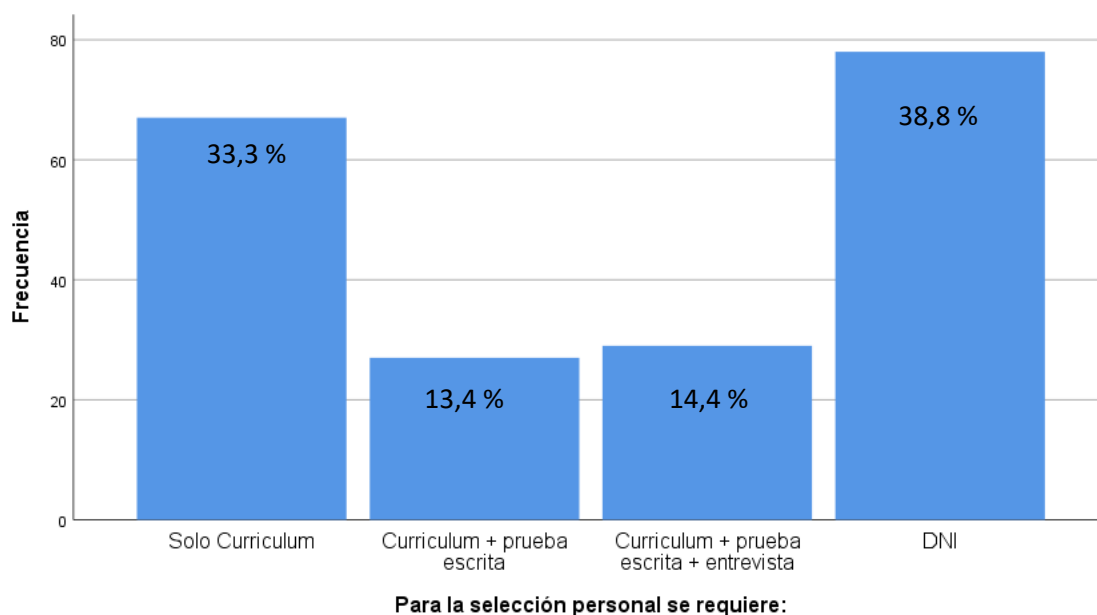


Figura 20: Fuente: Tabla N° 38



En relación a la selección de personal, el 38% refiere que solo se requiere el Documento Nacional de Identidad (DNI) del candidato, sin embargo, el 33,3% manifiesta que se requiere la presentación de su currículum; mientras el 14,4 % manifiesta que para la selección de personal se requiere currículum + prueba escrita + entrevista. Finalmente, el 13,4% refiere que se requiere del Curriculum + prueba escrita.

En ese sentido, se podría decir que, en su mayoría, en el proceso de selección de personal se le requiere del Documento Nacional de Identidad al candidato al puesto de trabajo y en otros casos la presentación del currículum.

Tabla N°39

**¿Qué indicadores predeterminados aplica para medir la productividad de los trabajadores?**

Gerente / Clasificador	Gerente 1	Gerente 2	Gerente 3	Gerente 4	Gerente 5
Productividad / cantidad de manojos procesados por persona.	Se evalúa por avance persona, esto es el rendimiento que se obtiene tras procesar el volumen entregado. (.) Según lo que arroja el peso de sus entregas, se hace un chequeo rápido del promedio de los pesos de los demás trabajadores de una mesa y el número de veces que se recibe producto de este trabajador. (.)	Básicamente nos preocupamos porque los operarios entreguen como producto terminado la cantidad promedio que se estima va a rendir el lote de concha de abanico recibido (01 malla = 2.5 manojos) (01manejo = 96 unidades de concha) 01 manejo=2.5 kg de producto sin valvas ni vísceras. [...].	Se dispone de rendimientos promedios por semana/día en épocas de abundancia o cuando no se tiene cantidad suficiente para el turno, pero igual se opera. (.	[...] rendimientos que debe estar en función al número de personal que está pelando concha, (.) el avance en el abastecimiento de materia prima versus el producto entregado en peso por hora y canastillas, el volumen de desechos y residuos que tienen que retirarse según determinados períodos de tiempo. [...]	[...] productividad deseada es de preocuparse no solo por la habilidad y destreza de los operarios en desvalvar que en la zona se puede decir es innata, (.) sino que debe darse a otro tipo de consideraciones que facilitan alcanzar los promedios de rendimientos como son

					condiciones de trabajo, suministro seguro de materia prima de calidad, buena voluntad y predisposición del operario
--	--	--	--	--	---

Fuente: Cuestionario de Estrategia Organizacional.

Elaboración propia

Tabla N°40

**¿De qué manera es su participación en los procesos de reclutamiento y selección del personal?**

Gerente / Clasificador	Gerente 1	Gerente 2	Gerente 3	Gerente 4	Gerente 5
Definición de Puesto	Es en la fase de definir el perfil del personal a reclutar y cuando se tiene los expedientes de los interesados, chequear datos de edad, residencia, procedencia, experiencia en el trabajo en plantas similares, etc. [...]			[...] definición de puestos, reclutamiento del personal (.), evaluación del personal que cumpla con lo básico [...]	
Reclutamiento		Haciendo o redactando los comunicados de convocatoria, su difusión en las redes sociales, hasta en los perifoneo por las localidades próximas a la planta. [...]			[..] Los procesos de reclutamiento y selección de personal son realizados por el área competente de la empresa, siguiendo los principios y pautas ya establecidas de manera bien
Selección			[...] en la etapa de selección de personal, revisando los		

Inducción			documentos que alcanzan los que solicitan laborar para tener idea de las cualidades, fortalezas o debilidades de estos, para así vislumbrar que, cómo y cuánto debe hacer la empresa para que su incorporación realmente resulte positiva y favorable a los planes establecidos. [...]	definida por el nivel decisorio de la organización. [...]
-----------	--	--	--	---

Fuente: Cuestionario de Estrategia Organizacional.

Elaboración propia

Tabla N°41

**¿Cuáles son las etapas que considera necesarias para el periodo de inducción de los trabajadores que contrata su empresa?**

Gerente / Clasificador	Gerente 1	Gerente 2	Gerente 3	Gerente 4	Gerente 5
Misión y visión de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ &gt;&gt; Reunión general de 2 horas para comunicar la política y principios de la</li> </ul>	>> Ya en los puestos de trabajo se constata su capacidad y habilidad tomándose de	Se requiere de 2 momentos, en la primera reunión el personal nuevo se le habla de la historia de la	Se expresa en la Ceremonia de Bienvenida a los nuevos trabajadores con una exposición sobre la	[...] a cargo el Área de Personal tanto en la recepción y bienvenida

Políticas, normas y estrategias de la empresa	empresa y conocer las expectativas e inquietudes [...]	inmediato los correctivos que la situación exige.	planta, sus inicios, su evolución, organigrama, como funciona cada cual, quienes son los jefes, [...]	empresa, sus principios corporativos, sobre la responsabilidad de ser un trabajador comprometido con los estándares de la empresa. [...]	al trabajador que se contrata informándolo de sus deberes, obligaciones, exigencias, facilidades, reconocimientos, sanciones y todo aquello que es parte de la política de la empresa. [...]
Normativa legal a cumplir	▪ >> Periodo de capacitación 02 días en áreas de desvalvado con evaluación permanente y corrección de malas prácticas.		>> La segunda ya en la zona o puesto de trabajo, se les indica y estar como debe hacerse las tareas, se les invitan que lo hagan y se le somete a una discreta evaluación durante una semana para estar seguro de las capacidades del personal [...]	>> en sus áreas/ puesto de trabajo y explicación en la cancha de las tareas que se ejecutan se da inicio a su integración en las labores para lo cual fue asignado.	>> Así mismo las Jefaturas existentes para determinar, programar y Jornadas especiales de capacitación motivacional o prácticas [...]
Supervisión - evaluación					

Fuente: Cuestionario de Estrategia Organizacional.

Elaboración propia

En cuanto a los empleadores, los trabajadores son evaluados de manera individual y grupal, el rendimiento que se obtiene tras procesar el volumen entregado, se realizan chequeo rápido del promedio de los pesos de los demás trabajadores de una mesa y el número de veces que se

recibe producto de este trabajador, adicionalmente se considera la habilidad y destreza de los operarios en desvalvar.

Los Gerentes de las Plantas de Semi-Proceso, solo participan en algunas de las etapas de reclutamiento y selección, como es en la selección del perfil y entrevistas, o simplemente le otorgan la potestad al área competente.

En la etapa de inducción en las plantas de Semi-Proceso, se divide en dos momentos, la primera es la capacitación en la cual se les informa de las políticas, misión, visión, reglamento y normas de las empresas, además les presenta quien va hacer su supervisor y en qué área va a estar, en que consiste el trabajo y la condiciones del mismo. En segunda instancia es la evaluación de desempeño, el supervisor está acompañándolo y guiando en un periodo de 02 a 05 días asegurándose de que cumpla con lo establecido y que trabaje en equipo con sus compañeros, en esta etapa lo evalúan sus conocimiento, habilidades y actitudes.

## **3.2. Contratación de hipótesis.**

### **3.2.1. Contratación de la hipótesis general.**

Para la contratación de las hipótesis se ha procedido a interpretar los resultados obtenidos que demostrarían cuales son las estrategias organizacionales que utilizan, así mismo, se demostrara si las estrategias organizacionales para optimizar la gestión del talento humano son suficientes o insuficiente, en las plantas de semi-procesos de mariscos en la Bahía de Sechura, en el periodo en estudio.

**Con respecto a la Hipótesis general** se ha podido determinar que las Estrategias Organizacionales para optimizar la gestión del talento humano, son insuficientes, en las Plantas de Semi-Proceso de mariscos en la Bahía de Sechura, en el año 2018. Lo cual permitirán la propuesta de una ellas. Teniendo en cuenta que los resultados encontrados reflejan que existe reconocimiento por parte de los propietarios y/o gerentes de las empresas, alcanzando un 33.3% en la percepción por parte de los trabajadores, que existe una política remunerativa adecuada, en las empresas, pues, el 54,7% así lo percibe, en esa misma línea más del 50% de los entrevistados se encuentran satisfechos con la política remunerativa de la empresa en la que labora. De otro lado el 69.7% de los entrevistados manifiesta que reciben capacitación semanalmente. Que, respecto a las compensaciones no remunerativas o incentivos en reconocimiento a su labor, el 66.7% manifiesta que nunca recibe ningún tipo de incentivo no remunerativo. Lo cual conduce a **ACEPTAR** la hipótesis de investigación planteada.

### **3.2.2. Contrastación de las hipótesis específicas**

En cuanto a las hipótesis específicas

**Hipótesis específica 1:** La situación actual de las Plantas de Semi-Proceso de mariscos en la Bahía de Sechura, año 2018, es desfavorable, en cuento a Gestión de Talento Humano.

De acuerdo a los resultados obtenidos el 58.2% de los encuestados percibe que las plantas cuentan con una estructura organizacional, esto permite afirmar que las plantas mantienen una estructura orgánica y funcional que se ve reflejada en las afirmaciones de sus colaboradores. En relación a la asignación de labores o de puesto de trabajo está basado en evaluaciones prácticas, así lo confirma el 55,7% de los encuestados. Respecto a los medios

que utilizan las plantas para convocar y reclutar personal, el principal medio que utiliza son los avisos en emisoras locales, el 73,6% así lo refiere. Se colige, que los documentos y exámenes médicos solicitados aceptados, deben venir de cualquier organismo que tenga autorización para expedirlos, es decir de cualquier institución de la salud. Respecto a las funciones del puesto que realiza, el 56,2% refiere que lo hace con responsabilidad. lo cual conduce a **NEGAR** la hipótesis de investigación planteada.

**Hipótesis específica 2:** Los problemas y conflictos influyen de manera negativa en las Plantas de Semi – proceso de mariscos en la Bahía de Sechura, en el año 2018.

De los resultados obtenidos se ha podido determinar que existe un alto espíritu de trabajo en equipo en los colaboradores, así lo refiere el 78.6% de los encuestados. Respecto a su autodiagnóstico, el 69,7% refiere que está en capacidad de trabajar en equipo. En cuanto a los empleadores, para el mejoramiento de las condiciones de trabajo y económico de las Plantas de Semi-Proceso, radica en obtener / contar con la materia prima, la inexistencia de esta les genera no solo gastos sino también conflictos con el personal en cuestiones de pago. Así mismo consideran necesario contar con los permisos legales pesqueros para el funcionamiento en las diferentes instancias. Consideran necesario especializaciones en las diferentes áreas, en su labor y tareas a quienes vienen laborando o vayan a laborar, así mismo mejorar que las coordinaciones entre si sean efectivas y eficaces, quizá porque cada quien procura cumplir con lo suyo, no se involucra en los demás temas. lo cual conduce a **ACEPTAR** la hipótesis de investigación planteada.

**Hipótesis específica 3:** Las carencias y necesidades influyen de manera negativa en las Plantas de Semi – proceso de mariscos en la Bahía de Sechura, en el año 2018.

Dentro de los aspectos primordiales para la entrega en el trabajo, el 54,2% refiere que la seguridad en el trabajo es un aspecto primordial a la hora de entregarse al trabajo en las plantas. Respecto a quienes ejercen los puestos de mando o ejerzan jefaturas el 49,3% refiere que estos deben inspirar confianza en los colaboradores. En cuanto a los empleadores, es de mucha importancia para las plantas, cumplir con los compromisos obtenidos con los proveedores, cumpliendo con los acuerdos establecidos en el contrato, el precio justo y la cancelación del producto en el tiempo establecido. Con respecto a los clientes su principal

estrategia es cumplir con los estándares de calidad del mercado, entregar el producto sin adulteraciones y entregarles el producto con los certificados y permisos requeridos por las instancias. La Planta de procesamiento primario se proyecta a contar con la etapa siguiente, instalación de naves de procesos para congelados y de ahí efectuar exportaciones directamente. lo cual conduce a **ACEPTAR** la hipótesis de investigación planteada.

**Hipótesis específica 4:** Las competencias de los colaboradores influyen de manera positiva para alcanzar mayores niveles de actividad en las Plantas de Semi-Procesos de mariscos en la Bahía de Sechura, año 2018.

Respecto a las habilidades interpersonales que posee o evidencia en el trabajo el 54,7% refiere que la motivación es una de las principales. En cuanto a la charla informativa e inducción al nuevo personal, el 64,2 % refiere que está orientada al conocimiento de la visión y la misión de la empresa. En relación a la selección de personal, el 38% refiere que solo se requiere el Documento Nacional de Identidad (DNI) del candidato. En cuanto a los empleadores, los trabajadores son evaluados de manera individual y grupal, el rendimiento que se obtiene tras procesar el volumen entregado, se realizan chequeo rápido del promedio de los pesos de los demás trabajadores de una mesa y el número de veces que se recibe producto de este trabajador, adicionalmente se considera la habilidad y destreza de los operarios en desvalvar. Los Gerentes de las Plantas de Semi-Proceso, solo participan en algunas de las etapas de reclutamiento y selección, como es en la selección del perfil y entrevistas. Según el empleador en la etapa de inducción en las plantas de Semi-Proceso, se divide en dos momentos, la primera es la capacitación en la cual se les informa de las políticas, misión, visión, reglamento y normas de las empresas, en segunda instancia es la evaluación de desempeño, el supervisor está acompañándolo y guiando en un periodo de 02 a 05 días asegurándose de que cumpla con lo establecido y que trabaje en equipo con sus compañeros, en esta etapa lo evalúan sus conocimientos, habilidades y actitudes. lo cual conduce a **ACEPTAR** la hipótesis de investigación planteada.



## IV. DISCUSIÓN

### 4.1. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.

**En cuanto al primer objetivo, Identificar la situación actual de las Plantas de Semi-Proceso de mariscos en la Bahía de Sechura, en cuanto a Gestión de Talento Humano, año 2018.** De acuerdo a los resultados obtenidos, el 58.2% de los encuestados percibe que las plantas cuentan con una estructura organizacional, así mismo, el 16.9% refiere que existen estrategias para restablecer relaciones humanas que fortalecen el clima laboral, en el mismo sentido, el 13,4% percibe que existen políticas de atención a las expectativas de los colaboradores, en la misma línea el 11,4% percibe que el sistema jerárquico funciona adecuadamente. En relación a la asignación de labores o de puesto de trabajo está basado en evaluaciones prácticas, así lo confirma el 55,7% de los encuestados. De otro lado el 23,9% refiere que las asignaciones de labores se realizan por referencias de terceros. Solo el 20,4% manifiesta que la asignación de labores se realiza en base a currículum o certificaciones. Esto denota que en su mayoría las plantas consideran que el conocimiento práctico prevalece sobre las referencias de terceros y sobre los currículos. Respecto a los medios que utilizan las plantas para convocar y reclutar personal, el principal medio que utilizan son los avisos en emisoras locales, el 73,6% así lo refiere, el 14,9% refiere que lo hacen por la radio, mientras que el 9,5% manifiesta que se realiza por perifoneo. De otro lado el 2% manifiesta que se utilizan los periódicos para convocar y reclutar personal. Se podría afirmar que el medio más utilizado en la captación de personal, por parte de las plantas son las emisoras radiales locales de las zonas de donde provienen los trabajadores. Respecto a los documentos y exámenes médicos solicitados al personal, se aceptan los que son emitidos por una posta médica, eso lo confirma el 43,8% de los encuestados, en esa misma línea son aceptados los documentos y exámenes que son expedidos por un centro médico, así lo confirman el 25,9% de los encuestados. De otro lado el 18,9% manifiesta que son aceptados si son expedidos por un médico particular, finalmente el 11,9% manifiesta que son aceptados si son expedidos en un hospital. En conclusión, se colige, que los documentos y exámenes médicos solicitados aceptados, deben venir de cualquier organismo que tenga autorización para expedirlos, es decir de cualquier institución de la salud. Respecto a las funciones del puesto que realiza, el 56,2% refiere que lo hace con responsabilidad, coincidentemente el 19,9% refiere que las funciones del puesto las realizan con compromiso y voluntad. Finalmente, solo el 4% refiere que las funciones del puesto las realiza con dedicación. Se colige que, en su mayoría, los

colaboradores realizan sus funciones del puesto con responsabilidad. En cuanto a los empleadores, la expectativa de las Plantas de Semi-Proceso de mariscos con relación al posicionamiento en la Bahía de Sechura, se caracteriza por el nuevo de trabajadores que pertenecen a la comunidad pesquera (pescadores, esposas e hijos) que laboran en las diferentes etapas, desde el cuidado de la concha de abanico, seguido por la extracción y finalizando por procesamiento primario y comercialización. De igual manera influye el cumplimiento de las normativas legales y más aún las pesqueras de las diferentes Entidades bajo su competencia, cuyo cumplimiento les genera una imagen organizacional óptima ante la comunidad pesquera y empresarialmente para ejercer. Los trabajadores de las Plantas de Semi Proceso, son supervisados constantemente para garantizar el cumplimiento de la buena práctica pesquera y con lo solicitado por el cliente basado bajo las políticas empresariales de atención al cliente de las Plantas. Por ello consideran que el indicador principal para evaluar el compromiso del personal de planta es la Productividad (grupal e individual), a mayor cantidad de producto procesado mayor es su compromiso con la empresa, seguido por la responsabilidad, seguido por el cumplimiento de la responsabilidad que ejercen sus labores. La relación y el buen trato con el personal es de mucha importancia para las Plantas de Semi-Proceso, ya que influye en la implementación y ejecución de métodos y planes operativos y resultados. Los conflictos y problemas que se generan entre el personal retrasan la continuidad y el buen funcionamiento de la misma, ocasionando pérdidas de tiempo y la falta de control en el proceso de producción. Por ello es de acatar que los supervisores / ingenieros tengan una buena relación con los obreros y que estén en constante coordinación y dialogo en aspectos que es de trabajar, con el objetivo de realizar buenas prácticas pesqueras con responsabilidad, seriedad.

Arriagada (2002) señala en su estudio, que para llevar a cabo la medición de desempeño se requiere de tres componentes fundamentales: a. Contar con una visión sistemática al interior de la organización municipal. b. Una teoría de organización que exponga cómo se originan los servicios al interior de la empresa. c. Alineación de la medición de la misión con los objetivos estratégicos de la organización municipal. Por su parte Hill & Jones (2011) expresan que las fuerzas internas de una empresa “consiste en todas las áreas funcionales que cuenta la empresa, para el análisis interno se puede utilizar diferentes herramientas siendo la más utilizada la cadena de valor de Michael Porter” (p. 81).

**En cuanto al segundo objetivo, Analizar los problemas y conflictos de las Plantas de Semi – proceso de mariscos en la Bahía de Sechura, 2018.** De los resultados obtenidos se puede ver que existe un alto espíritu de trabajo en equipo en los colaboradores, así lo refiere el 78.6% de los encuestados, mientras que el 12,4% manifiesta que es voluntario la integración a un grupo, así mismo un escaso 9% refiere que existe un espíritu de cooperación grupal. Se colige, que existe un alto nivel de integración entre los colaboradores por realizar un trabajo en equipo. Respecto a su autodiagnóstico, el 69,7% refiere que está en capacidad de trabajar en equipo, el 15,9% refiere que cuenta con capacidad de análisis para realizar su trabajo, así mismo, el 8.5% refiere tener pensamiento estratégico, mientras que un 6% manifiesta tener capacidad de liderazgo. Se puede ver que en su mayoría los colaboradores reconocen que poseen cualidades para trabajar en equipo. En cuanto a los empleadores, para el mejoramiento de las condiciones de trabajo y económico de las Plantas de Semi-Proceso, radica en obtener / contar con la materia prima, los mariscos, principalmente la concha de abanico, siendo esta su principal ingreso, el mismo que les permitirá aumentar y mejorar su rentabilidad. La inexistencia de esta les genera no solo gastos sino también conflictos con el personal en cuestiones de pago. Así mismo consideran necesario contar con los permisos legales pesqueros para el funcionamiento en las diferentes instancias. Las Plantas, consideran necesario especializaciones en las diferentes áreas, en su labor y tareas a quienes vienen laborando o vayan a laborar, como la comercialización y marketing, por ser vital en lo referido a respetar los protocolos y estándares exigidos, luego se trabajará con mayor empeño en el área comercial, así mismo mejorar que las coordinaciones entre si sean efectivas y eficaces, quizá porque cada quien procura cumplir con lo suyo, no se involucra en los demás temas.

La Torre (2012) en su investigación doctoral titulada “La gestión de los recursos humanos y el desempeño laboral” tiene como objetivo principal: analizar la percepción de trabajadores respecto a la gestión del personal y su desempeño en la institución. La investigación se realizó bajo el diseño transversal, con un análisis de varianza, llegando a la conclusión general suscrita que, la percepción de los colaboradores con responsabilidad en la organización se relacionaba de manera positiva con su desempeño. Por su parte Chiavenato & Sapiro (2011) consideran que el ser humano siempre ha utilizado estrategias que han permitido su subsistencia en el mundo, para realizar la caza debía tener un plan para tener éxito, por lo cual utilizaba diferentes recursos para lograr su objetivo que era conseguir alimentos para su familia.

**En cuanto al tercer objetivo, Analizar las carencias y necesidades de las Plantas de Semi – proceso de mariscos en la Bahía de Sechura, 2018.** Dentro de los aspectos primordiales para la entrega en el trabajo, el 54,2% refiere que la seguridad en el trabajo es un aspecto primordial a la hora de entregarse al trabajo en las plantas, así mismo el 33,3% refiere que lo primordial son las condiciones laborales, muy de lejos el 11,4% refiere que son las capacitaciones en el trabajo el aspecto primordial a la hora de la entrega en el trabajo. Finalmente, el 1% refiere que son las funciones pertinentes un aspecto primordial para su entrega en el trabajo. Se colige que en su mayoría los colaboradores refieren que es, la seguridad en el trabajo, el aspecto primordial a la hora de entregarse al trabajo. Respecto a quienes ejercen los puestos de mando o ejerzan jefaturas el 49,3% refiere que estos deben inspirar confianza en los colaboradores, el 29,4% manifiesta que los cargos se deben ejercer de manera adecuada y un 21,4 % refiere que los puestos de mando o quienes ejerzan las jefaturas deben tener genuina preocupación por el personal. Se puede ver que, en su mayoría, los colaboradores refieren que quienes deben ejercer cargos o jefaturas deben ejercerlos inspirando confianza en los colaboradores. En cuanto a los empleadores, es de mucha importancia para las plantas, cumplir con los compromisos obtenidos con los proveedores, cumpliendo con los acuerdos establecidos en el contrato, el precio justo y la cancelación del producto en el tiempo establecido. Con respecto a los clientes su principal estrategia es cumplir con los estándares de calidad del mercado, entregar el producto sin adulteraciones y entregarles el producto con los certificados y permisos requeridos por las instancias. La Planta de procesamiento primario se proyecta a contar con la etapa siguiente, instalación de naves de procesos para congelados y de ahí efectuar exportaciones directamente. Cabe indicar que los propietarios de estos peladeros también son acuicultores, es decir cuentan con áreas de repoblamiento, disponen de materia prima, con lo cual le es factible cumplir con todos los eslabones y niveles de la cadena productiva. Las ventajas competitivas de las Plantas y comparativas entre ellas, radican principalmente en la productividad, cantidad de productos procesados, seguido por el cumplimiento de los niveles de estándar de calidad, trazabilidad, higiene, buenas prácticas pesqueras y la normatividad vigente. Para las Plantas es necesario contar con ambientes amplios y certificados para su funcionamiento y la comodidad de los trabajadores. Quispitúpac y Mateo (2014) en su investigación para optar el grado académico de Magister en Administración de empresas, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima – Perú, titulada “Elaboración de una herramienta para la toma de decisiones en gestión del talento para líderes”, con objetivo general: contar con el aporte del ROI en la gestión del

talento, mediante el cual evaluarán cuando y en quién invertir. Debido a que tenían como base de análisis el ROI de la gestión de talento individual y área, con ambas podrán conseguir un benchmarking con respecto a otras áreas de la organización. El problema general analizado fue que las organizaciones no siempre se hallan preparadas, capacitadas para efectuar una gestión del talento estratégico, porque no cuentan con un procedimiento de seguimiento a planes de acción o un apropiado proceso de control de información confiable e inmediata. La metodología fue la herramienta digital que es parte estratégica en la solución de estas objeciones, brinda la posibilidad de reestablecer el tiempo, tareas y riesgos en las decisiones estratégicas. Como conclusión, determina que el clima laboral dentro de una empresa, es consecuencia lógica de una excelente gestión de talento humano, ya que conforme cuente con el personal preciso en el puesto o cargo indicado en el momento que lo necesiten y requieran, y este se desenvuelve en un ambiente que le apasiona y entusiasma, la motivan, lo capacitan y asimismo puede contar con una línea de carrera clara. Por ello es necesario instaurar un comité de talento para alinear la herramienta automatizada que tenga una medición objetiva y subjetiva para que la empresa no pierda el contacto directo y la comunicación fluida con los colaboradores por parte de los líderes. Por su parte Mintzberg (2008) señala que “la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una organización a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas” (p. 169).

**En cuanto al cuarto objetivo, Identificar las competencias de los colaboradores para alcanzar mayores niveles de efectividad en las Planta de Semi-Proceso, año 2018.**

Respecto a las habilidades interpersonales que posee o evidencia en el trabajo el 54,7% refiere que la motivación es una de las principales, mientras que el 39,8% refiere que es la comunicación una de las habilidades o evidencia en el trabajo que posee. De otro lado un 3% manifiesta que es la imparcialidad una de las habilidades interpersonales que posee, Finalmente, el 2,5% refiere que es la inteligencia emocional una de las habilidades interpersonales que posee en el trabajo. Se puede apreciar que en su mayoría los colaboradores reconocen a la motivación como una habilidad interpersonal en el trabajo. En cuanto a la charla informativa e inducción al nuevo personal, el 64,2 % refiere que está orientada al conocimiento de la visión y la misión de la empresa, el 20,9% considera que va orientada al manejo de los recursos, muy lejos un 11,4% considera que está orientada a la función del cargo, finalmente un 3,5% considera que la charla informativa e inducción va orientada a las políticas organizacionales de la empresa. En su mayoría los colaboradores

perciben que es el conocimiento de la visión y la misión de la empresa a las que está orientada la charla informativa y de inducción. En relación a la selección de personal, el 38% refiere que solo se requiere el Documento Nacional de Identidad (DNI) del candidato, sin embargo, el 33,3% manifiesta que se requiere la presentación de su currículum; mientras el 14,4 % manifiesta que para la selección de personal se requiere currículum + prueba escrita + entrevista. Finalmente, el 13,4% refiere que se requiere del Currículum + prueba escrita. En ese sentido, se podría decir que, en su mayoría, en el proceso de selección de personal se le requiere el Documento Nacional de Identidad al candidato al puesto de trabajo y en otros casos la presentación del currículum. En cuanto a los empleadores, los trabajadores son evaluados de manera individual y grupal, el rendimiento que se obtiene tras procesar el volumen entregado, se realizan chequeo rápido del promedio de los pesos de los demás trabajadores de una mesa y el número de veces que se recibe producto de este trabajador, adicionalmente se considera la habilidad y destreza de los operarios en desvalvar. Los Gerentes de las Plantas de Semi-Proceso, solo participan en algunas de las etapas de reclutamiento y selección, como es en la selección del perfil y entrevistas, o simplemente le otorgan la potestad al área competente. En la etapa de inducción en las plantas de Semi-Proceso, se divide en dos momentos, la primera es la capacitación en la cual se les informa de las políticas, misión, visión, reglamento y normas de las empresas, además les presenta quien va a hacer su supervisor y en qué área va a estar, en que consiste el trabajo y la condiciones del mismo. En segunda instancia es la evaluación de desempeño, el supervisor está acompañándolo y guiando en un periodo de 02 a 05 días asegurándose de que cumpla con lo establecido y que trabaje en equipo con sus compañeros, en esta etapa lo evalúan sus conocimientos, habilidades y actitudes.

La Torre (2012) en su investigación doctoral titulada “La gestión de los recursos humanos y el desempeño laboral” tiene como objetivo principal: analizar la percepción de trabajadores respecto a la gestión del personal y su desempeño en la institución. La investigación se realizó bajo el diseño transversal, con un análisis de varianza, llegando a la conclusión general suscrita que, la percepción de los colaboradores con responsabilidad en la organización se relacionaba de manera positiva con su desempeño. Por su parte, Alvarado y Barba (2016), afirman “El talento humano actualmente se caracteriza no por la cantidad de conocimiento que dispone el individuo, sino por la capacidad de aprender y desaprender lo conocido, a eso también se le agrega el compromiso y la acción” (p.39).

## V. CONCLUSIONES

**Primero:** La situación actual de las Plantas de Semi-Proceso de mariscos en la Bahía de Sechura, en cuanto a Gestión de Talento Humano. Se demostró y evidencio a través de la prueba de hipótesis obteniéndose, de acuerdo obteniéndose, que 58.2% de los encuestados, de acuerdo a la Tabla N° 19, se percibe que las plantas cuentan con una estructura organizacional, esto permite afirmar que las plantas mantienen una estructura orgánica y funcional que se ve reflejada en las afirmaciones de sus colaboradores. El 55.7% de acuerdo a la Tabla N° 20, afirma que la asignación de labores o de puesto de trabajo está basado en evaluaciones prácticas, el 73.6% de acuerdo a la Tabla N° 21, refieren que el principal medio que utiliza son los avisos en emisoras locales, el 56,2% de acuerdo a la Tabla N° 23, refiere que labora con responsabilidad. Lo cual nos permite concluir que la situación actual es favorable en cuanto gestión de Talento Humano.

**Segundo:** Los problemas y conflictos de las Plantas de Semi – proceso. Se comprobó y evidencio a través de la prueba de hipótesis obteniéndose, de acuerdo a la Tabla N° 27, que existe un 78.6% con alto espíritu de trabajo en equipo en los colaboradores, el 69,7% refiere, según la Tabla N° 28, que está en capacidad de trabajar en equipo. En cuanto a los empleadores, para el mejoramiento de las condiciones de trabajo y económico de las Plantas de Semi-Proceso, radica en obtener / contar con la materia prima, la inexistencia de esta les genera no solo gastos sino también conflictos con el personal en cuestiones de pago, así mismo consideran necesario contar con los permisos legales pesqueros para el funcionamiento en las diferentes instancias. Lo cual nos permite concluir que los problemas y conflictos influyen de manera negativa en las Plantas de Semi – proceso de mariscos en la Bahía de Sechura.

**Tercero:** Las carencias y necesidades de las Plantas de Semi – proceso de mariscos. Se comprobó y evidencio a través de la prueba de hipótesis obteniéndose, de acuerdo a la Tabla N° 31, que el 54,2% refiere que la seguridad en el trabajo es un aspecto primordial a la hora de entregarse al trabajo en las plantas, de acuerdo a la Tabla

32, el 49.3% refiere que los puestos de mando o ejerzan jefaturas deben inspirar confianza en los colaboradores. Con respecto a los clientes su principal estrategia es cumplir con los estándares de calidad del mercado, entregar el producto sin adulteraciones y entregarles el producto con los certificados y permisos requeridos por las instancias. Lo cual nos permite concluir que las carencias y necesidades influyen de manera negativa en las Plantas de Semi – proceso de mariscos en la Bahía de Sechura.

**Cuarto:** La competencia entre los colaboradores para conseguir mayor nivel de efectividad. Se comprobó y evidencio a través de la prueba de hipótesis obteniéndose, de acuerdo a la Tabla N° 36, que el 54.7% refiere la motivación, de otro lado, según la Tabla 37, el 64.2% refiere que la charla informativa e inducción está orientada al conocimiento de la visión y misión de las Organizaciones. Los Gerentes de las Plantas de Semi-Proceso, solo participan en algunas de las etapas de reclutamiento y selección, como es en la selección del perfil y entrevistas. Pero lo cual nos permite ejecutar y concluir que las competencias de los trabajadores influyen de manera positiva para alcanzar mayores niveles de actividad en las Plantas de Semi-Procesos de mariscos en la Bahía de Sechura.



## VI. RECOMENDACIONES

**Primero:** A los Gerentes, de las empresas, interiorizar los resultados de este trabajo de investigación entre los Gerentes Titulares (Empresarios) y los Gerentes de las Plantas de Procesamiento Primario de mariscos, para que conozcan que medidas y acciones pueden aplicarse para impulsar su desarrollo empresarial.

**Segundo:** A los Gerentes, de las empresas, coordinar reuniones de trabajo, con cada una de las empresas para tratar particularmente aquello que corresponda para mejorar las estrategias organizacionales y capitalizar el talento humano mejorándolo para que sume en los logros de los objetivos de las empresas.

**Tercero:** A los Gerentes, de las empresas, hacer llegar, a través de la vía regular, en el menor tiempo posible, la investigación a los Institutos Tecnológicos Superiores, a la Universidad, al Cite Pesca Acuícola, a la Dirección Regional de la Producción Piura, a fin de que evalúe su importancia e incluirlos en sus programas operativos anuales.

**Cuarto:** A los Gerentes, de las empresas, establecer un convenio de cooperación entre la Universidad Cesar Vallejo y las Plantas de Procesamiento Primario para continuar asistiéndolos y apoyándolos para que mejoren su gestión administrativa y productiva, de manera que, consolide y posicionen en lugares de vanguardia para impulsar el aprovechamiento de nuestros recursos hidrobiológicos e impulsar la mejora de la calidad de lo exportado para que beneficie nuestra canasta comercial y reditué beneficios a la población de la Bahía de Sechura y a la Comunidad regional en general

## **VII: PROPUESTA ESTRATÉGICA**

### **ESTRATEGÍA ORGANIZACIONAL PARA OPTIMIZAR LA GESTION DE TALENTO HUMANO – BAHÍA DE SECHURA**

#### **AUTORA**

Lic. Denisse Fiorella Niño Guerrero

**PIURA – PERÚ**

**2018**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

I. Situación actual de las Plantas de Semi-Proceso.

II. Problemas y conflictos de las Plantas de Semi-Proceso.

III. Carencias y necesidades de las Plantas de Semi-Proceso.

IV: Estructura organizacional.

V. Objetivo de aplicar la estrategia organizacional.

VI: Estrategia organizacional.

5.1. Los aprestos iniciales.

5.2. Las exigencias operacionales.

5.3. Las consideraciones finales.

5.4. Los aspectos transversales importantes a merituar.

5.5. Métodos estratégicos.

5.5.1. Definición del puesto

a. Personal Supervisor y Monitoreo

b. Personal operativo.

5.5.1.1. Cronograma.

5.5.2. Reclutamiento / Convocatoria

5.5.2.1. Reclutamiento Interno.

5.5.2.2. Convocatoria.

5.5.2.3. Cronograma.

5.5.3. Selección / Evaluación

5.5.3.1. Entrevista inicial.

5.5.3.2. Requisitos documentarios

5.5.4. Inducción

5.5.4.1. Inducción en el Departamento de Personal.

- 5.5.4.2. Inducción en el Puesto.
    - 5.5.4.3. Inducción ayuda Técnica.
    - 5.5.4.4. Cronograma
- 5.6. Comercialización / Pasantías.
  - 5.6.1. Ponencias en eventos en el Perú y el Extranjero.
  - 5.6.2. Pasantías Científicas y Tecnológicas.
  - 5.6.3. Participación en eventos altamente especializados.
- 5.7. Capacidades / Oportunidades de superación.
  - 5.7.1. Capacitaciones.
    - 5.7.1.1. Objetivos.
    - 5.7.1.2. Temario.
    - 5.7.1.3. Planeamiento / Horarios.
  - 5.7.2. Convenios Institucionales
- 5.8. Compensación del Personal.
- 5.9. Presupuesto.

## RESUMEN EJECUTIVO

Las actividades en el eslabón del procesamiento primario en la cadena productiva de la concha de abanico, están marcadas por situaciones estructurales que condicionan su desenvolvimiento: **Infraestructuras** que si bien califican sanitariamente no tienen las suficientes condiciones operativas en espacios, implementación de áreas, equipos, etc.; **personal operativo** sin certificación en sus competencias e **insuficiente acompañamiento** de las autoridades de gobierno para ejercer vigilancia y control en la descarga como habilitar rellenos sanitarios, para evacuar los residuos tanto vísceras como las valvas resultantes.

El personal que interviene, es un factor accesible mejorable, con políticas adecuadas y una apropiada gestión del talento humano, más aun cuando en la Región Piura hay escasez de mano de obra y una velada pugna con la agroindustria, que debe ser capitalizada por el Sector Pesquero Acuícola, con programas de desarrollo técnico profesional que se inicie desde la culminación de la educación básica regular, se capacite y certifique competencias laborales por parte de Institutos Superiores o la misma Universidad, se contemple la particularidad de la aleatoriedad del quehacer en la pesca ( clima laboral flexible) y se reconozca la habilidad natural y destreza de quienes trabajan en los llamados "peladeros de concha"

Siendo así las cosas y considerando que el destino final del producto es la exportación, las plantas de semi proceso tienen que contar con una idónea estructura organizacional que facilite los procesos de reclutamiento convocatoria, logre que el personal se sienta parte de la empresa, que la comunidad reconozca su aporte, que en la parte productiva se cumpla con los estándares exigidos, que se tengan planes de capacitación y mejora continua prácticos y accesibles para todos, que las lecciones aprendidas retroalimenten los procesos, etc, es decir que la existencia de aplicar una buena estrategia organizacional para la optimización de la Gestión del Talento humano va a ser la diferencia entre las distintas plantas que cuentan con Licencia de Operación en la Zona de Sechura, planteamiento que procura recoger y poner al alcance de los interesados, el presente estudio.

## **I. SITUACIÓN ACTUAL DE LAS PLANTAS DE SEMI-PROCESO**

El cultivo de “concha de abanico” es una actividad prioritaria en la Región, debido a que genera empleo y divisas, impactando positivamente en la economía local, regional y nacional.

Sin embargo, esta actividad también genera un impacto en el ecosistema marino y terrestre que no necesariamente es positivo, si es que miramos el destino de los restos y residuos que genera su quehacer productivo esto es las vísceras y las valvas que dan lugar a problemas de tipo ambiental y contaminación propiamente dicha.

Su dinámica está en función de la disponibilidad de materia prima, durante el 2013-14 que fueron los años punta en el cultivo, se hicieron inversiones, mejoras en las instalaciones, implementación con equipos y cuando decayó como consecuencia de los cambios climáticos, ausencia de semilla, observaciones en el cumplimiento de estándares sanitarios, incluso cerraron plantas, no renovaron licencias y a partir del 2018 (segundo semestre) cuando ya se vislumbraba una recuperación de la actividad reiniciaron operaciones con el propósito de estar a la altura de las exigencias, sin embargo para alcanzar el nivel y ritmo de los “años buenos”, tendrá que esperarse por lo menos que el 2019 y hasta el 2020 continúen con performances positivos.

## **II. PROBLEMAS Y CONFLICTOS DE LAS PLANTAS DE SEMI – PROCESO**

- Dificultades serias para cumplir con sus compromisos ambientales, siendo uno de ellos el destino final de los residuos que se generan durante el procesamiento. No se tienen lugares que cumplan con las exigencias y estándares obligatorios para tales propósitos.
- En la actualidad, por la generosidad de la naturaleza que ha permitido contar con ingentes cantidades de semilla natural, hay una sobreproducción del recurso concha de abanico, apareciendo en contrario cantidades cosechables y cosechadas, que ocasiona una baja en el precio debido a la sobreoferta.
- Escasa disponibilidad de mano de obra en las operaciones de las Plantas de Procesamiento Primario, influenciada por que, en esta época del año en la Región Piura, hay otras actividades productivas agroindustriales que demandan abundante personal no calificado.

- La sobre recepción de materia prima en las Plantas de Procesamiento Primario origina problemas durante el proceso ya que la capacidad instalada no es la idónea, motivando que el producto se deshidrate y baje el rendimiento, ocasionando cuantiosas pérdidas económicas y de calidad en el proceso productivo.
- Competencia desleal e informalidad. Se registran descargas de concha de abanico detrás del TPZ de Parachique ( diferente al DPA Parachique), este producto es de procedencia informal y proviene de la Zona de amortiguamiento; así como del robo sistemático a los corrales, este producto es destinado para Consumo Humano Directo a los mercados nacionales , pero la mayor parte va a los peladeros informales (ilegales, antihigiénicos, no cumplen las normas sanitarias) para su procesamiento primario, aquí son desvalvados y codificados, luego son vendidos a **Plantas de Procesamiento Primario** ingresando nuevamente al sistema.

### III. CARENCIAS Y NECESIDADES DE LAS PLANTAS DE SEMI – PROCESO

- Contar con operarios certificados ocupacionalmente, es decir que puedan demostrar una acreditación otorgada por un Centro de Estudios que garanticen que quienes disponen de estos, conocen y manejan conceptos y técnicas de carácter obligatorio en el proceso primario de recursos bivalvos.
- Garantizar que existan operativos efectivos y eficaces llevados adelante por las autoridades competentes para asegurar que no existen centros informales que contrario a normas y cumplimiento de estándares, ponen en riesgo la actividad en caso surja de estos por las condiciones en que se trabaja un problema de tipo sanitario que perjudicaría la actividad en su conjunto.
- Propiciar que las entidades municipales construyan” rellenos sanitarios” por ser de su competencia, ara la disposición final de los residuos, vísceras y valvas de concha de abanico. Como se realiza hasta ahora arrojados en botaderos hasta informales da lugar a una problemática que demanda de una urgente atención y acción para superar esta gran necesidad.

- Establecer programas de capacitación modulares que conlleven a dar una formación integral y apropiada a los colaboradores que se dedican a este rubro, a la vez que constituya una exigencia por quienes realizan la selección y contratación de personal para operar en planta. Quizá la DIREPRO debe articular un Plan de Acción en este campo de manera que de un modo sistemático y técnico conduzca a contar con el personal preparado e idóneo para cumplir a cabalidad con los trabajos requeridos.
- Organizar una Asociación de Plantas de Procesamiento Primario que se encarguen de establecer Protocolos de cumplimiento obligatorio tanto en lo que es procesos, tratamiento de residuos, controles, admisión de personal, etc., de manera que se construya una imagen de calidad alrededor del quehacer que se da en estas

#### **IV. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Las plantas de procesamiento primario por el grado de posicionamiento alcanzado en el desarrollo que muestra el aprovechamiento de la *Argopecten Purpuratus* – Concha de Abanico en la Bahía de Sechura tienen una organización que procura básicamente establecer una diferenciación práctica de funciones que ejecutadas por personas asignadas a estas - con las coordinaciones del caso - permita cumplir con los roles necesarios y logro de las metas establecidas.

Órgano de Dirección: El Gerente. Normalmente es el propio dueño y como tal, tiene una cercanía y manejo inmediato en todo lo que atañe al quehacer de la planta desde el asegurar se provea de materia prima, la logística requerida para ello, el proceso en sí mismo, los despachos a las plantas de congelado a Paita y hasta los movimientos económicos financieros.

Órgano de Apoyo: Administración: Es una Oficina que se encarga del manejo de personal, asegurar la efectividad de la logística requerida, controles, contabilidad, pagos, etc. A lo máximo son 4- 5 personas.

Órgano de Línea: Procesos: Es la parte primordial de la organización por cuanto de la eficacia y eficiencia de las operaciones que allí se efectúan, cumpliendo con las exigencias, estándares y esquemas de calidad y sanidad, responsabilidad y seriedad en los compromisos,



se asegura el posicionamiento de la empresa en el mercado. Está a cargo de un Jefe de Planta que cuenta según sea necesario con Jefes de Turno e Ingenieros Supervisores.

La actividad pesquera y de paso la acuícola marina por extensión, está definida como de carácter discontinuo en la medida que no existe garantía de un flujo constante de materia prima que asegure la producción diaria.

Ocurre con la concha de abanico, pues para extraerla, la zona de producción debe contar con la habilitación sanitaria vigente, igual el Desembarcadero, de tamaño y peso apropiado, que no hayan marejadas o movimientos anómalos en el mar que obliga a suspender las salidas y el trabajo de los buzos, etc., por lo tanto la empresa, debe tener protocolos, comportamientos y medidas de aplicación definidas para cuando se presenten estas circunstancias, que finalmente se refleja en que el personal obrero que es el estamento muy particular y el más numeroso, pueda laborar o no y por ende contar o no con ingresos por sus servicios, superando malestares, incomodidades resultantes de pérdidas de tiempo no del todo bajo manejo exclusivo de la empresa.

## **V. OBJETIVO DE APLICAR LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL**

Establecer lineamientos estratégicos organizacionales a los Gerentes de las Plantas de Semi-Proceso para optimizar la Gestión de Talento Humano, a fin de lograr mayor nivel de productividad y rentabilidad en la organización

- a) Definir la manera de acción para que la estructura organizacional resulte funcional para superar las necesidades empresariales de la planta.
- b) Diseñar mecanismos prácticos para capitalizar el talento humano existente alineándolo a los intereses productivos y económicos de la empresa.

## **VI. ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL**

Considerando que la dinámica de las actividades productivas en las plantas de semi proceso de mariscos, tienen las características que se anotan en el párrafo anterior, existen mecanismos de acción que buscan darle fluidez al trabajo y que se procuran mantener activos permanentemente para asegurar su eficacia.

En tal estado de cosas, una estrategia organizacional que permita el potenciar las acciones / actividades propias de organización según funciones que corresponda en el entorno general productivo de la Bahía de Sechura en lo concerniente al aprovechamiento de los moluscos bivalvos en específico del *Argopecten Purpuratus* - concha de abanico, tiene que considerar situaciones como las líneas abajo señaladas, en el buen propósito de impulsar sus actividades empresariales asegurando su mejora, crecimiento y desarrollo en el tiempo. Así, es posible señalar como necesario a concretar, lo siguiente en cuanto a:

#### **5.5.1. Los aprestos iniciales.**

- Efectividad en las coordinaciones: Cada quien tiene un rol asignado y debe garantizarse que este se tangibilice contactando previamente con la antelación debida y concretando en el momento que se requiere.
- Buena comunicación: Asegurar que quienes están involucrados, cuenten con la información u orden requerida, con precisión y claridad, evitando ambigüedades que puedan alterar el modo o grado de cumplimiento.
- Oportunidad de acción: Los tiempos de realización de los trabajos y tareas deben respetarse en la medida que retrasos en algunos de estos, afectan sustantivamente los resultados previstos. Ejem. no disponibilidad de insumos o logística.
- La disponibilidad de planes de contingencia: Es de contar con alternativas viables y prácticas de cómo actuar en caso se presenten dificultades no previstas.

#### **5.5.2. Las exigencias operacionales**

- Asegurar que los puestos de trabajo cuenten con la debida implementación para que no se altere la rutina establecida.
- Chequear q los operarios dispongan y usen la vestimenta y demás accesorios que establecen los protocolos.
- Garantizar el avituallamiento suficiente de agua y otros insumos velando por la higiene, conservación y buena salud.
- Realizar el debido seguimiento para que los flujos del proceso se cumplan sin contratiempos y que el producto y residuos y restos sigan la ruta de disposición que les corresponde.

- Contar con instructivos conocidos por todos que precisen medidas y acciones aplicables en caso sucedan situaciones no deseadas.
- Contar con un nexo funcional que sirva de eslabón y enlace entre los que abastecen del recurso como los que se encargan del destino final de los mismos.
- Fijar los tipos de registros y reportes de control que deben llevarse como contar con un reporte ejecutivo diario por turno dirigido a Gerencia para proporcionarle en tiempo real, la información y referencias de lo que acontece en sala de proceso.

### **5.3. Las consideraciones finales.**

- Asegurar que los responsables de cada zona o estación de trabajo hagan los respectivos check list de las cosas, controles y registros que son de su competencia y responsabilidad plena.
- Contar con cálculos y propiciar su efectivización buscando haya una correspondencia entre los ingresos esperados por los servicios prestados o producto tratado, con las obligaciones de pagos al personal de la empresa.
- Promover una cultura de satisfacción por la labor cumplida, de modo que los trabajadores interioricen las políticas en marcha como favorecer reditúen en estos de algún modo (incentivos) los logros y metas alcanzadas.
- Valorar en toda instancia y lugar el aporte del trabajo del personal, haciéndoles partícipes de los logros, metas alcanzadas, crecimiento obtenido, problemas en ciernes y /o superados, inversiones por efectuar, etc.

### **5.4. Los aspectos transversales importantes a merituar.**

- Contar con planes y programas no solo definidos sino también puestos en marcha, dirigidos a capacitar al personal según las labores que merecen ser potenciadas para que la planta cuenten con un expertiz que garantice los altos niveles de estándares de calidad de los bienes y servicios brindados.
- Maximizar la calidad humana del personal, existen operarios que por razones de vida no han concluidos sus estudios básicos causándoles cierta auto marginación social superables si en alianza con CEBAS se les facilita la conclusión de los mismos en la modalidad de estudios no escolarizados.

- Procurar que el personal acredite sus competencias, si bien conocen por práctica y experiencia no cuentan con el certificado y/o diploma que lo testimonie. Los Institutos tecnológicos, los CITES, la Universidad, bien pueden coadyuvar a superar esta limitación, siendo viable la suscripción de Convenios de Cooperación en este campo.
- Reconocer de manera efectiva y real, los méritos, dedicación, identificación y compromiso responsable de los colaboradores de la organización, que va por encima de lo que por obligación y aporte de estos trabajadores diferenciados por su quehacer y hechos visibles. Términos del contrato deben hacer, de suerte que se capitaliza con mayor trascendencia.

### **5.5. Métodos estratégicos**

Actualmente en el ámbito empresarial, es de alta inquietud y preocupación lo referente a la gestión de talento humano, llegando a considerarse por su importancia, un tema ocupacional priorizado, debido a que contiene como objeto base el incremento de la productividad, el desempeño y la satisfacción laboral, a fin de mejorar y alcanzar la eficacia y eficiencia en la empresa.

En las organizaciones por gestión de talento humano se entiende, que es la actividad o acción que se realiza para:

- Conseguir, moldear, formar, motivar, retribuir y potencializar los recursos humanos que la empresa necesite para alcanzar sus metas y objetivos.
- Plantear e implantar los diseños, estructuras, métodos, mecanismos y sistemas organizativos que encajen con los recursos humanos, con el fin de alcanzar los objetivos de una manera más eficiente y eficaz.
- Diseñar una cultura empresarial que agrupe a cada una de las personas que la conforman, en una corporación de relaciones e intereses, con valores, metas y objetivos compartidos, generando coherencia, sentido y motivación eminente en su compromiso y trabajo diario.

### 5.5.1. Definición del puesto.

Definir el puesto de trabajo que se requiere, se realiza en base a las funciones del cargo, las actividades que tendrá que ejecutarse, los procedimientos a seguir, las características y falencias del mismo, el horario de trabajo, las habilidades y destrezas deseadas, las herramientas y equipos a utilizar, y los conocimientos necesarios, ya que es la clave para que el proceso de inclusión tenga éxito, en este caso son dos enfoques, el primero son el personal Supervisor y el segundo el personal operativo.

La selección del perfil de personal estará a cargo de la Oficina Recursos Humanos de las Plantas de Semi – Proceso, para lo cual tendrán como base para formular la definición del perfil que la siguiente información:

#### *a. Personal Supervisor y Monitoreo.*

<b>CONTENIDO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<b>CONOCIMIENTO</b>	Normas Sanitarias
	Normativa Legal Pesquera
	Leyes y Reglamentos del Ministerio de Producción.
	Normativa SANIPES
	Talla mínima
	Buenas prácticas pesqueras
	Manipulación de pescados, crustáceos, etc.
	Salud e higiene personal.
	Control de la calidad HACCP
	Mejorar y asegurar la calidad en los procesos
	Cadena de frio y Técnicas de Packing
<b>HABILIDADES</b>	Trabajo en equipo
	Comunicador.

	Liderazgo
	Habilidades interpersonales
	Creatividad
	Comprometido

***b. Personal Operativo.***

<b>CONTENIDO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<b>CONOCIMIENTO</b>	Buenas Prácticas Pesqueras.
	Higiene y salud personal
	Normativa SANIPES
	Talla mínima
<b>EXPERIENCIA</b>	Procesamiento/ Primario.
	Desvalvar concha de abanico.
	Limpieza de materia primaria
<b>HABILIDADES INTERPERSONAL</b>	Trabajo en equipo.
	Liderazgo

### 5.5.1.1. Cronograma.

Esta etapa debe estar realizada en un periodo de 3 a 5 días hábiles, teniendo las diferentes etapas para obtener una definición del perfil del puesto en el cual se necesite:

RESPONSABLE	ACCIÓN	ETAPA / Días Hábiles				
		1	2	3	4	5
Jefe de Oficina de Recursos Humanos	Definición de necesidad	X	X			
	Evaluación de las Características, herramientas que necesita manejar,		X	X		
	Requerimiento de personal			X	X	
Gerente General	Aceptación de Contratar				X	X
Jefe de Oficina de Recursos Humanos	Inicio de reclutamiento					X

### 5.5.2. Reclutamiento / Convocatoria

El reclutamiento para una organización, es un procedimiento por el cual identifica y convoca candidatos capaces, competentes y aptos para ocupar puestos vacantes dentro de la misma. Asimismo, selecciona la información necesaria de la empresa y el método en el cual difundirá y ofrecerá en el mercado las oportunidades de empleo de los cargos y puestos que requiera.

Con el fin de ser eficientes y eficaces en la etapa del reclutamiento, es necesario implementar determinadas estrategias, con el objetivo de convocar la mayor cantidad de participantes para realizar un adecuado procedimiento de selección, conjuntamente teniendo en cuenta que el objetivo es identificar colaboradores idóneos con el fin de que logren los objetivos y metas empresariales.

Por lo que la Oficina de Recursos Humanos, a partir del requerimiento, en el cual se detalla información de la organización, datos, características y funciones del puesto de trabajo a ocupar, las competencias necesarias que deben tener los candidatos, con el objetivo de realizar una indagación de mercado, y alcanzar el número de colaboradores que se necesita para alcanzar las metas y objetivos de la organización.

Etapas de Reclutamiento en las Plantas de Semi Proceso.

ACCIÓN	DÍAS									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Aviso de convocatoria										
Revisión de documentos										
Entrevista										
Comunicado de Contrato										
Inducción										

### 5.5.2.1. Reclutamiento Interno:

Para las Plantas resultará más económico el reclutamiento interno, teniendo en cuenta que se tomará como candidatos a los mismos colaboradores que ya laboran en la misma organización, es decir reubicar a los trabajadores acorde a sus competencias, esto evitará gastos de convocatoria, avisos publicitarios, horarios de reclutamiento, costos de admisión e integración de nuevos colaboradores. Además, este procedimiento de reclutamiento es más rápido, ya que el trabajador cuenta con los conocimientos necesarios de la empresa por lo que la adaptación será en menor tiempo.

Asimismo, el reclutamiento interno cuenta con mayor índice de valides y seguridad, debido a que se tiene referencias de los candidatos, por lo que se evaluó y analizó en un determinado



periodo, por lo que no se necesitará de introducción empresarial, inducción, integración o preparación.

### ***Evaluación del personal***

Los interesados deberán pasar el proceso de entrega de documentos requeridos para el puesto de trabajo, además pasar la etapa de entrevista, detallada en Ítem 5.5.3. de la Presente propuesta.

#### **5.5.2.2. Convocatoria:**

Se utilizará las herramientas de reclutamiento: medios de comunicación masiva, Instituciones Educativas e internet, por lo que son más usados por los moradores de Sechura:

- Avisos de emisoras de la zona: 03 veces por 04 días cada uno.
- Perifoneo: 02 veces por 03 días cada uno.
- Periódicos: aviso por 03 días. (Se recomienda que sea el periódico más leído de la zona de intervención y/o de la Región)

#### **5.5.2.3. Cronograma**

RESPONSABLE	ACCIÓN	ETAPA			
		1	2	3	4
Oficina de Recursos Humanos	<p>Reclutamiento Interno:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aviso dentro de la organización – tiempo 1 semana. Contados a partir del siguiente día hábil, a la culminación del periodo de definición de puesto.</li> <li>• Recepción de documentos – 3 días hábiles. Contados a partir del día siguiente hábil de la</li> </ul>	X			

	culminación de la convocatoria.				
	Convocatoria:				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar la publicidad (Tiempo 1 Día)</li> <li>• Publicar en los medios de comunicación con mayor nivel de circulación.</li> <li>• Recepción de los documentos</li> </ul>		X	x	
	Evaluación de postulantes				x

### 5.5.3. Selección / Evaluación

#### 5.5.3.1. Entrevista inicial:

- ***Personal Operadores / Supervisores***

Se utilizará tres elementos de entrevista

Entrevista Independiente o Espontánea: Mediante un dialogo libre, el entrevistador marca lineamientos y objetivos sobre la información que se requiera obtener.

Entrevista Planificada: Conjunto de interrogantes enmarcadas en un método rígido, que el participante debe responder.

Entrevista Técnica y Especializada: El entrevistador realiza interrogantes que engloba diferentes cargos desempeñados por el participante, afines con el puesto de trabajo.

- ***Personal de Planta***

Se utilizará dos elementos de entrevista

Entrevista Independiente o Espontánea: Mediante un dialogo libre, el entrevistador marca lineamientos y objetivos sobre la información que se requiera obtener.

Entrevista Planificada: Conjunto de interrogantes enmarcadas en un método rígido, que el participante debe responder.

### **Tipos de Interrogantes.**

- Abiertas o Libres. – Fortalecer la entrevista, se utiliza para un análisis complejo, obtener detalles más profundos.
- Cerradas. – Direcciona la entrevista, se busca respuestas claras y concisas.
- Globales. – Definir posiciones
- Especificas. – Orientadas con el puesto de trabajo
- Análisis. - Realizar seguimiento e ir al fondo de un tema específico.
- Trabajos realizados. – Enmarcadas en el desempeño ejecutado.
- Hipotéticas. – Análisis de una situación o momentos de la vida real asumidos.
- Auto Evaluación. - Indagar la conciencia, honradez y la objetividad del concursante.

### **Procedimiento de la entrevista:**

- **Personal Operadores / Supervisores**

1. Recepción de candidatos.
2. Datos Generales Rappot
3. Datos familiares y Escolares
4. Datos de trabajos laborales
5. Ultimo yo Actual Trabajo
6. Entrevista Psicológica
7. Equipos y herramientas que maneja
8. Aficiones y hobbies
9. Expectativas y objetivos
10. Dudas y preguntas.
11. Fin

- **Personal de Planta**

1. Recepción de candidatos.
2. Datos Generales Rappot

3. Datos familiares y Escolares
4. Datos de trabajos laborales
5. Ultimo yo Actual Trabajo
6. Equipos y herramientas que maneja
7. Aficiones y hobbies
8. Expectativas y objetivos
9. Dudas y preguntas.
10. Fin

### **5.5.3.2. Requisitos Documentarios**

#### **Personal Operadores / Supervisores**

- Curriculum Vitae documentado (Obligatorio)
- Copia de DNI. (Obligatorio)
- Certificado Médico (Posta Médica o Medico Particular) (Obligatorio)
- Copia de recibo del agua o luz. (Obligatorio)
- Constancia de estar estudiando (Opcional)

#### **Personal de Planta**

- Curriculum Vitae (Opcional)
- Copia de DNI. (Obligatorio)
- Certificado Médico (Posta Médica o Medico Particular) (Obligatorio)
- Copia de recibo del agua o luz. (Obligatorio)
- Certificado de experiencia. (Opcional).
- Constancia de estar estudiando (Opcional)

### **5.5.4. Inducción**

Procedimiento en la cual las organizaciones buscan orientar, ubicar de los colaboradores recién ingresados, para alcanzar un mejor desempeño laboral, brindándoles información sobre las funciones a desarrollar, métodos, sistemas y programas, con el objetivo de alinear en el

menor tiempo posible al nuevo colaborador con el puesto y la misión y visión de la organización.

#### 5.5.4.1. Inducción en la Oficina de Recursos Humanos

1. Misión y visión de la organización.
2. Metas y objetivos de la empresa.
3. Políticas Organizacionales.
4. Reglamento de la Organización

#### 5.5.4.2. Inducción en el Puesto

1. Función del cargo:
2. Manejo de los recursos:
3. Uso, manejo y cuidado de los bienes.

#### 5.5.4.3. Inducción ayuda Técnica

1. En caso de emergencia:
2. Presentación del jefe y compañeros de trabajo:

#### 5.5.4.4. Cronograma

RESPONSABLE	ACCIÓN	ETAPA		
		1	2	3
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oficina de Recursos Humanos.</li> <li>- Supervisor de Planta</li> </ul>	<p><b>Inducción en el Departamento de Personal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Misión y visión de la organización.</li> <li>- Metas y objetivos de la organización</li> <li>- Políticas Organizacionales.</li> <li>- Reglamento de la organización</li> </ul>	X		

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oficina de Recursos Humanos.</li> <li>- Supervisor de Planta</li> </ul>	<p><b>Inducción en el Puesto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Función del cargo:</li> <li>- Manejo de los recursos:</li> <li>- Uso, manejo y cuidado de los bienes</li> </ul>		X	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oficina de Recursos Humanos.</li> <li>- Supervisor de Planta</li> </ul>	<p><b>Inducción ayuda Técnica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En caso de emergencia:</li> <li>- Presentación del jefe y compañeros de trabajo</li> </ul>			X

## 5.6. Comercialización / Pasantías.

Para la formulación de estrategias, es necesario conocer y manejar el entorno de la comercialización o conocimiento para potencializar la comercialización y así la rentabilidad, por lo que participar en pasantías, cursos, ponencias en eventos y Ferias Nacionales e Internacionales, proporcionaría potenciar los conocimientos tecnológicos, científicos e innovadores, a base del intercambio de experiencias.

Para la divulgación de buenas prácticas a base de la innovación y los resultados de las investigaciones, se contemplan las siguientes modalidades:

### 5.6.1. Participación en Eventos realizados en el Perú y el Extranjero

Participación en congresos, simposios, seminarios, talleres, concursos, ferias, encuentros, etc., con el fin de presentar y sustentar los resultados de investigaciones, por un periodo de hasta ocho (días) calendarios incluyendo el tiempo de viaje. Para lo cual es elegible las siguientes participaciones:

- a. Presentación de poster.
- b. Presentación oral.
- c. Participación en paneles, mesas redondas o debates

### **5.6.2. Pasantías Tecnológicas y Científicas**

Participación en programas de capacitación en cual fomenten el desarrollo de actividades de investigación e innovación, por un periodo que abarca desde los quince (15) días calendarios a noventa (90) días calendarios incluyendo el tiempo de viaje. Para lo cual es elegible las siguientes participaciones:

- Pasantías referentes al desarrollo de experimentos de carácter tecnológicos e científicos.
- Visitas a empresas, universidades, institutos, centros de investigación, innovación y desarrollo tecnológico.
- Transferencia de cultura, conocimientos técnicos y científicos, y tecnología

### **5.6.3. Participación en eventos estrictamente especializados:**

Participación en programas de capacitación en cual fomenten el desarrollo de actividades de investigación e innovación, por un periodo de hasta ocho (8) días calendarios, incluyendo el tiempo de viaje. Para lo cual es elegible las siguientes participaciones:

- Taller.
- Curso.
- Seminarios
- Otros eventos especializados

## **5.7. Capacidades / Oportunidades de superación.**

### **5.7.1. Capacitaciones.**

Las Capacitaciones deben realizarse semanalmente según los temas a tratar,

### 5.7.1.1. Objetivos

- Promover la adaptación del colaborador en el puesto
- Cambios positivos en las actitudes de los colaboradores.
- Incrementar la productividad
- Mejorar el desempeño del colaborador en la organización.
- Reducir problemas y conflictos
- Reducir el número de accidentes.
- Facilitar la supervisión del colaborador.
- Optimizar el sentido de la responsabilidad.
- Promover el desarrollo integral del personal
- Fortalecer conocimientos.
- Reducir costos de producción.
- Costos de operación.

### 5.7.1.2. Temario

#### *-Personal Gerencial*

Capacitación en temas de comercialización-MKT-articulación de mercados	Planes de desarrollo empresarial
	Gestión empresarial - estrategias
	Articulación comercial: TLCs - retos y oportunidades
	Ruedas de negocio y concertación
	Fichas de información comercial (por especie)
	Documentos de información de requerimientos de mercado
	Plan de negocios
	Campañas de articulación comercial
	Ordenamiento y cumplimiento de la normativa (Código de conducta y pesca responsable)
	Motivación y liderazgo - Responsabilidad Social
	Impactos ambientales de las artes y aparejos de pesca
	Procesamiento, conservación y preparación de productos



	pesqueros
	Manipuleo y preservación de RR. HH a lo largo de la cadena productiva
	Manipulación de pescados, crustáceos, etc.
	Aseguramiento de la calidad
	Higiene y saneamiento
	Trazabilidad
	MyPEs: Comercialización
	Seguimiento satelital

- *Personal de Planta*

SENSIBILIZACIÓN Y FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL	Motivación y liderazgo - Responsabilidad Social
	Asociatividad/Organización de pequeñas empresas
	Importancia y Ventajas de la formalización
	La mujer como agente de desarrollo para las C.P. A
NORMATIVA LEGAL	Importancia económica social de las actividades pesqueras – acuícolas
	Ordenamiento y cumplimiento de la normativa (Código de conducta y pesca responsable)
	Normatividad y Pesca Responsable/ Buenas Prácticas Pesqueras
	Normas sanitarias Nacionales e Internacionales sobre bivalvos
PROCESAMIENTO PRIMARIO	Procesamiento, conservación y preparación de productos pesqueros
	Importancia de uso de hielo y la cadena de frío en la preservación de moluscos bivalvos.
	Manipuleo y preservación de RR. HH a lo largo de la

	cadena productiva
	Buenas Prácticas de cultivo de bivalvos
	Manipulación de pescados, crustáceos, etc.
	Mejorar y asegurar la calidad en los procesos
	Control de calidad HACCP
	HACCP y producción de alimentos sanos y seguros
	Buenas prácticas en manipulación de alimentos o productos pesqueros.
	Higiene y saneamiento
	Hábitos e higiene y salud personal
	Trazabilidad
	Sistemas de trazabilidad internas y externas
	MyPEs: Comercialización
	MyPES: Comercialización de productos Acuícolas
ASPECTOS AMBIENTALES	Impactos ambientales de las artes y aparejos de pesca
	Gestión de RR y protección del Medio Ambiente
	Aprovechamiento y desarrollo sostenible de la acuicultura
	La acuicultura y su aporte al desarrollo pesquero
	Curso demostrativo de monitoreo de variables oceanográficas
	Manejo de recursos y conservación ambiental
	Contaminación cruzada en la elaboración de alimentos
	Residuos solidos
Manipulación de productos tóxicos en la industria pesquera.	
NEGOCIO / COMERCIALIZACIÓN	Oportunidades de Negocios
	Generación de MYPEs
	Comercialización Pesquera Acuícola

TÉCNICAS SOBREVIVENCIA	DE	Buceo: técnicas y seguridad
		Seguimiento satelital

### 5.7.1.3. Planeamiento / Horarios

Los horarios de capacitación deben tener una duración mínima de Horas académicas, estructuradas en grupos de 20 -25 personas.

#### Turno A:

Hora: 08:00 am a 9:30 am

#### Turno B:

Hora: 11:30 am a 01:00 pm

#### Turno C:

Hora: 02:00 pm a 03:30 pm

#### Turno D:

Hora: 03:45 pm a 05:15 pm

TURNO / DÍA	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
TURNO "A"				
TURNO "B"				
TURNO "C"				
TURNO "D"				

## 5.7.2. Convenios Institucionales.

### A. I.S.T.P. “RICARDO RAMOS PLATA”

El I.S.T.P. “Ricardo Ramos Plata” es una Institución Educativa de Gestión Estatal perteneciente a la Dirección Superior Tecnológica y Técnica del Ministerio de Educación, que nace para ofrecer el servicio de la Educación Superior Tecnológica en la Provincia de Sechura, con las carreras profesionales técnicas de 03 años de duración que conducen a obtener un Título Profesional Técnico en diferentes carreras a Nombre de la Nación.

#### Misión:

Somos una institución, que forma profesionales competitivos, con enfoques modernos y habilidades blandas comprometidos con el desarrollo económico y sociocultural del país.

#### Visión:

Al 2021, el instituto RRP, es una institución licenciada y con carreras acreditadas que brinda servicio educativo, asesoramiento técnico y empresarial apoyado en la innovación e investigación aplicada y formación en sólidos valores.

#### Oferta educativa

CARRERA	DURACIÓN (AÑOS)	RESOLUCIÓN
Computación e Informática	3	Resolución Directoral N° 182-96 del 10 de abril de 1996
Arquitectura de plataformas y servicios de tecnología de la información	3	Resolución Directoral N°18-2018-2018- GOB.REG.PIURA-DREP-IESTP” RRP”-DG
Farmacia	3	OFICIO N°246-2015-MINEDU/VMGPDIGESUTPA-DIGEST de fecha 12 de agosto

		del 2015 Resolución Directoral N°18-2018-2018- GOB.REG.PIURA-DREP- IESTP” RRP”-DG
Tecnología pesquera	3	R.M. N° 414- 90-ED de fecha 19 de marzo del año 1990
Tecnología pesquera y acuícola	3	Resolución Directoral N°18-2018-2018- GOB.REG.PIURA- DREP-IESTP” RRP”-DG

*Fuente: ISTP. Ricardo Ramos Plata*

### **Objetivos Estratégicos 2019 - 2021:**

Para el ISTP. Ricardo Ramos Plata, na educación superior de calidad, es un factor que fomenta el desarrollo y la competitividad regional y nacional.

- a) Implementar y Fortalecer la gestión institucional, apoyada en una cultura organizacional que permita lograr la acreditación, garantizando el cumplimiento de los estándares de calidad y el Licenciamiento. (Gestión institucional).
- b) Establecer propuestas orientadas a la mejora o actualización de los programas de estudio en concordancia con los lineamientos generales académicos. Y que se vinculen con la demanda laboral del sector productivo y de servicio. (Procesos académicos). AÑO 2019
- c) Ofrecer una infraestructura adecuada y servicios básicos garantizando la disponibilidad para brindar el servicio educativo.
- d) Implementar políticas de perfeccionamiento docente y asegurar el CAP mínimo para los programas de estudios.
- e) Fortalecer el posicionamiento e imagen institucional a través de la proyección a la comunidad, con responsabilidad social e implementar un plan de manejo ambiental para Fortalecer capacidades, conocimientos, valores y actitudes de la comunidad educativa. Resultados e impacto)
- f) Gestionar y proveer de recursos económicos y financieros con el fin de garantizar la ejecución de proyectos innovadores y emprendimientos; así como asegurar la sostenibilidad, continuidad y calidad de los programas de estudios.

## B. UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA

Institución dedicada a la educación pública, regida por la Constitución Política del Perú, tiene como objetivo formar profesionales que sean líderes en las diferentes carreras que sean elegidas por cada estudiante. Por lo que se enfoca en brindar una excelente enseñanza de calidad, impulsada por la investigación científica e innovación. Ante ello se visiona es convertirse en una institución educativa nacional e internacional acreditada, poseedora de relaciones empresariales a nivel internacional, asimismo generar un alto nivel de responsabilidad social en sus estudiantes; de igual forma impulsar el desarrollo innovador, científico y tecnológico; fortaleciendo el desarrollo sostenible en la Región Piura y a nivel nacional.

Ante lo señalado, y en base de que cuenta con niveles de formación académica en diferentes carreras, tales como licenciatura, posgrado, maestrías y doctorados, llegando a un total de 26 carreras universitarias; por lo que genera, difunde y brida conocimiento en base a la investigación científica y tecnológica, impulsando la innovación, garantizando el desarrollo sostenible a nivel nacional.

### Oferta Educativa.

FACULTAD	CARRERA
Ingeniería Pesquera	Ingeniería Pesquera
Ciencias	Ciencias Biológicas. Matemáticas. Física Ingeniería Electrónica y Telecomunicaciones Estadística
Agronomía	Agronomía Ingeniería Agrícola

Ciencias Contables y Financieras	Contabilidad
Economía	Economía
Ciencias Administrativas	Administración
Ingeniería Industrial	Ingeniería Industrial Ingeniería Informática Ingeniería Agroindustrial e Industrias Alimentarias Ingeniería Mecatrónica
Ingeniería De Minas	Ingeniería de Minas Ingeniería Geológica Ingeniería de Petróleo Ingeniería Química
Derecho y Ciencias Políticas	Derecho
Zootecnia	Ingeniería Zootecnia Medicina Veterinaria
Ciencias De La Salud	Medicina Humana Enfermería
Ciencias Sociales Y Educación	Historia y Geografía Lengua y Literatura Educación Inicial Educación Primaria Ciencias Sociales de la Comunicación

Ingeniería Civil	Ingeniería Civil
Arquitectura	Arquitectura.

*Fuente: Universidad Nacional de Piura / Adecuado por autor*

### **C. DIRECCIÓN REGIONAL DE LA PRODUCCIÓN PIURA.**

Entidad Pública encargada de promover de manera eficiente y eficaz, oportuna y sostenible los diferentes programas, actividades, acciones y proyectos que incentiven y garanticen el crecimiento del sector pesquero, acuícola e industrial.

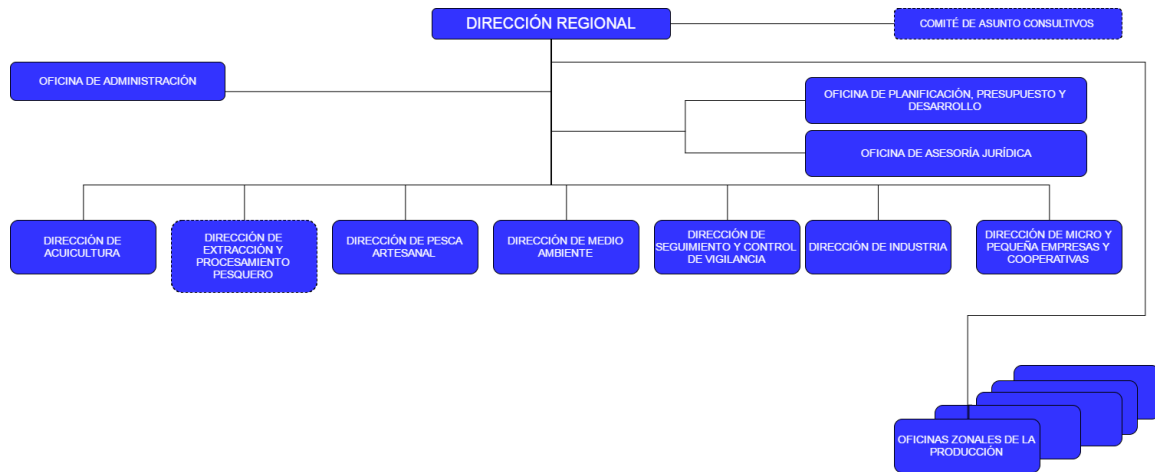
La Dirección Regional de la Producción Piura, está enfocada en garantizar un Sector Productivo Regional, que promueva el uso responsable de manera eficaz y eficiente de los recursos disponibles, en base al desarrollo sostenible regional, garantizando la optimización de los beneficios económicos bajo los términos de productos de mayor valor agregado, competitivos y de alto nivel de calidad en los mercados nacionales e internacionales, en concordancia con la preservación y protección y la conservación de la biodiversidad. Por lo que tiene los siguientes objetivos trazados:

- Normar y supervisar el fiel cumplimiento de las mismas, en base a la explotación y uso sostenible de los recursos naturales en base a los ámbitos de su competencia, asimismo, establecer y procurar el cumplimiento de lineamientos de desarrollo de actividades de extracción y producción del Sector en la Región, a fin de garantizar la libre competencia y la economía social.
- Diseñar, dirigir y ejecutar estrategias para potencializar la actividad de la acuicultura, y del segmento manufacturero, promoviendo la asociatividad y cadenas productivas orientadas a incrementar la competitividad a nivel nacional e internacional.
- Impulsar y difundir la ejecución de proyectos de investigación científica, innovadora y tecnológica, con el objetivo de garantizar el mejoramiento continuo de la productividad, el valor agregado y competitividad del sector.
- Fomentar la actividad productiva con la finalidad de generar empleo y desarrollo económico, además. promover la competitividad y el desarrollo sostenible de la micro y pequeñas empresa y cooperativas, en concordancia con la política central, en



coordinación con las entidades correspondientes del sector público nacional, regional o local y las entidades del sector privado, de una manera conjunta logrando la complementariedad de las políticas sectoriales de alcance nacional.

## Organigrama



Fuente: DIREPRO Piura

## Órganos de Línea.

- a) Dirección de Pesca Artesanal.
- b) Dirección de Acuicultura
- c) Dirección de Seguimiento, Control y Vigilancia.
- d) Dirección de Medio Ambiente.

## 5.8. Compensación del Personal.

Reconocimiento, beneficios y compensaciones que reciben los colaboradores por acciones, tareas, que ejecutan dentro de la empresa. Forman parte de la gestión empresarial y estrategia para asegurar la permanencia del colaborador, para ello se determina técnicas para alcanzar un compensación total y adecuada.

Principales objetivos

- Permanencia del personal calificado e idóneo.
- Retener a los colaboradores actuales.

- Fortalecer el principio de igualdad.
- Incrementar el desempeño laboral actual
- Controlar y reducir los costos.
- Garantizar el cumplimiento de las normativas legales vigentes.

## 5.9. Presupuesto.

La inversión para implementar una adecuada Gestión de Talento Humano en las Plantas, considerando los diferentes ámbitos de motivación, superación, capacitación y seguridad, es de S/. 145,000.00, por un año de acción.

Nº	ACCIÓN	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
<b>I</b>	<b>PERSONAL ENCARGADO</b>	<b>S/4,500.00</b>	<b>S/22,500.00</b>
1.1	Cushing (5 meses)	S/3,000.00	S/15,000.00
1.2	Asistente (5 meses)	S/1,500.00	S/7,500.00
<b>II</b>	<b>PROCESOS COMPLEMENTARIOS</b>	<b>S/22,500.00</b>	<b>S/22,500.00</b>
2.1	Arreglo de pisos y baños	S/3,500.00	S/3,500.00
2.2	Arreglo de armarios de vestimentas	S/1,000.00	S/1,000.00
2.3	Arreglo de área de descanso	S/2,500.00	S/2,500.00
2.4	Ordenamiento en área de lavados	S/2,500.00	S/2,500.00
2.5	Seguridad	S/5,000.00	S/5,000.00
2.6	Otros no previstos	S/8,000.00	S/8,000.00
<b>III.</b>	<b>COMERCIALIZACIÓN</b>	<b>S/22,500.00</b>	<b>S/55,000.00</b>
3.1	Participación en ferias nacionales	S/5,000.00	S/15,000.00
3.2	Participación en ferias internacionales	S/10,000.00	S/30,000.00
3.3	Capacitaciones / Pasantías	S/2,500.00	S/5,000.00
3.4	Otros no previstos	S/5,000.00	S/5,000.00
<b>IV.</b>	<b>CAPACITACIÓN</b>	<b>S/40,000.00</b>	<b>S/45,000.00</b>
4.1	Expositores por alianza estratégicas (12 meses) (500 horas)	S/5,000.00	S/10,000.00
4.2	Expositores externos (12 meses) (500 horas)	S/15,000.00	S/15,000.00
4.3	Pasantías (1 año)	S/20,000.00	S/20,000.00
<b>TOTAL</b>			<b>S/145,000.00</b>

## REFERENCIAS

- Münch, L. (2010). *Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Editorial Pearson Educación.
- Chiavenato, i., & Sapiro, A. (2011). *Planeación estratégica, fundamentos y aplicaciones*. México: Editorial McGraw Hill.
- Guizar, R. (2013). *Desarrollo organizacional*. México: Editorial McGraw Hill.
- Hatten, K. (1987). *Administración estratégica*. México: Editorial Prentice Hall.
- Herrera, J. (2012). *Gestión estratégica organizacional*. Bogotá: Ecoe ediciones.
- Hill, C., & Jones, G. (2011). *Administración estratégica: un enfoque integral*. México: Editorial Cengage Learning.
- Brian E, B., Mark A, H., & Ulrich, D. (2002). *El Cuadro de Mando de Recursos Humanos*. Barcelona: Gestión 2000, S.A.
- Jiménez, R. (2008). *Personas y resultados. Claves de la organización de talento. Ideas y Tendencias*, 227.
- Guizar, R. (2013). *Desarrollo organizacional*. México: Editorial McGraw Hill.
- Hatten, K. (1987). *Administración estratégica*. México: Editorial Prentice Hall.
- Herrera, J. (2012). *Gestión estratégica organizacional*. Bogotá: Ecoe ediciones.
- Hill, C., & Jones, G. (2011). *Administración estratégica: un enfoque integral*. México: Editorial Cengage Learning.
- Pérez, R. (2009). *Hacia una teoría general de la estrategia*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Peteraf, J. (2012). *Administración estratégica*. México: Editorial McGraw Hill.
- Prieto, J. (2012). *Gestión estratégica organizacional*. Bogotá: Ecoe ediciones.
- Tarziján, J., & Paredes, R. (2006). *Organización industrial para la estrategia empresarial*. México: Editorial Pearson Educación.

- Thomson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland, L. (2012). *Administración estratégica. Teoría y casos*. México: Editorial McGraw Hill.
- Sierra, S. (2009). *Planeación táctica, operativa y estratégica*. Bondad, 31-49.
- Chiavenato Idalberto, (2009) “La Gestión del Talento Humano” 3ª Edición, México, Edit: McGraw-Hill.
- Chiavenato Idalberto, (2007) “Administración de los Recursos Humanos El Capital Humano de las Organizaciones” (8º ed.) México, Edit.: McGraw-Hill.
- Chiavenato (2002) “Gestión del Talento Humano” 1ª Edición, México, Edit: McGraw-Hill.
- Daft, Richard L., (2005) “Teoría y Diseño Organizacional” (8º ed.). México: Thompson.
- Ibañez, M. (2009). *Administración de recursos humanos en la empresa*, 1a Edición. Lima Perú, San Marcos.
- Perdomo, R. La Importancia de los Recursos Humanos. [Internet] 2013 may; [citado el 25 de oct 2017]. Disponible en: <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/13/importancia-rrhh/>
- Cruz, F. Reclutamiento y selección de personal en las organizaciones. Gestipolis. [Internet] 2013 jul; [citado el 27 de oct 2017]. Disponible en: <https://www.gestipolis.com/reclutamiento-y-seleccion-depersonal-en-las-organizaciones/>
- Obregón, M. Alonso, B. Díaz, V. et al. *Capacitación y desarrollo de los recursos humanos Tomo I*. [Internet] Cuba: Ministerio de Salud Pública; 2008 abr; [citado el 27 de oct 2017]. Disponible en: [http://fcmfajardo.sld.cu/recursos\\_humanos/tomo\\_I\\_capacitacion.pdf](http://fcmfajardo.sld.cu/recursos_humanos/tomo_I_capacitacion.pdf).
- García Solarte, M. (2009). Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. Pensamiento & Gestión, (27), 162-200.*
- Cohen, L., Manion, L., Morrison, K. (2011). *Research Methods in Education*. Nueva York: Routledge.

- Parlett, M. y Hamilton, D. (1976). "Evaluation as illumination". En D. Tawney (Ed.) Curriculum Evaluation Today: Trends and Implications. Londres: Macmillan. 84-101.
- Miles, M. y Huberman, M (1994). Qualitative Data Analysis: an expanded Sourcebook. Londres: Sage Publications.
- Vera Carvajal, Gricelda Jazmin: Estrategia organizacional para optimizar la gestión operativa del Gobiernos Autónomo descentralizada de la Parroquia de Guare
- Castillo Serna Conrado (2009) "Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo"
- Cruz Romero Magaly Janett (2015) "La Gestión del Talento Humano y su incidencia en el desempeño laboral de la Cooperativa Ahorro y Crédito Nuestra Señora del Rosario Ltda. N° 222- Huamachuco".
- Gómez Lilia Alanis, ORDUÑA Martha, TELLO Patricia, (2014) "La capacitación y la motivación laboral como factor de importancia para el logro de objetivos organizacionales"
- Gonzales María, (2013) "La Gestión del Talento Humano en el proceso de transformación del Instituto Universitario de Tecnología en el estado de Bolívar"
- Ramírez Abreu, Badii (2008) "La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso Empresa Manufacturera de tubería de acero".
- Universidad del Pacífico. (2011). La gestión del Talento. [Diapositivas].
- Universidad del Pacífico. (2011). La propuesta de valor. [Diapositivas].

## **ANEXOS**

## ANEXO A: Matriz De Consistencia

“Estrategia Organizacional para optimizar la Gestión de Talento Humano en las Plantas de Semi-Proceso de mariscos de la Bahía de Sechura - 2018”

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	MÉTODOS
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	Tipo de investigación
¿Existen estrategias organizacionales para optimizar la Gestión del Talento Humano en las Plantas de Semi-Proceso de mariscos en la Bahía de Sechura, año 2018	Determinar si existen Estrategias Organizacionales para optimizar la Gestión del Talento Humano en las Plantas de Semi-Proceso de mariscos en la Bahía de Sechura, año 2018.	Las Estrategias Organizacionales para optimizar la Gestión del Talento humano, <b>son Insuficientes</b> , en las plantas de Semi-Proceso de mariscos en la Bahía de Sechura, en el año 2018. Lo cual permitirá la propuesta de ellas.	La investigación de desarrolla mediante una modalidad cuantitativa, dado que se implicó el uso de herramientas informáticas, estadísticas y matemáticas, para obtener los resultados, de los datos recopilados durante el estudio.
			<b>Diseño de la investigación</b>
			No experimental.
PROBLEMA ESPECIFICOS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	HIPÓTESIS ESPECIFICOS	
¿Cuál es la situación actual de las Plantas de Semi-Proceso de mariscos en la Bahía de Sechura, en cuanto a Gestión de Talento Humano, año 2018?	Identificar la situación actual de las Plantas de Semi-Proceso de mariscos en la Bahía de Sechura, en cuanto a Gestión de Talento Humano, año 2018	La situación actual de las Plantas de Semi-Proceso de mariscos en la Bahía de Sechura, año 2018, <b>es desfavorable</b> , en cuanto a Gestión de Talento Humano	<b>Población:</b> Plantas de Semi-Proceso de mariscos de la Bahía de Sechura (05 Plantas, Directivos / Gerentes y colaboradores de las Plantas).
			<b>Muestra:</b> Se entrevistará a 05 Directivos / Gerentes de las Plantas de Semi - Proceso, y se encuestaran a 201 colaboradores entre todas las Plantas.
¿Cuáles son los problemas y conflictos de las Plantas de Semi-Proceso de mariscos en la Bahía de Sechura, año 2018?	Identificar los problemas y conflictos de las Plantas de Semi-Proceso de mariscos en la Bahía de Sechura, año 2018	Los problemas y conflictos <b>influyen de manera negativa</b> en las Plantas de Semi - Proceso de mariscos en la Bahía de Sechura, en el año 2018	<b>Muestreo:</b> Probabilístico
¿Cuáles son las carencias y necesidades de las Plantas de Semi - Proceso de mariscos en la Bahía de Sechura, año 2018?	Determinar las carencias y necesidades de las Plantas de Semi - Proceso de mariscos en la Bahía de Sechura, año 2018	Las carencias y necesidades <b>influyen de manera negativa</b> en las Plantas de Semi - Proceso de mariscos en la Bahía de Sechura, en el año 2018	<b>Técnica:</b> - Encuesta - Entrevista
¿Cuáles son las competencias de los colaboradores para alcanzar mayores niveles de efectividad en las Plantas de Semi - Proceso de mariscos en la Bahía de Sechura, año 2018?	Identificar las competencias de los colaboradores para alcanzar mayores niveles de efectividad en las Plantas de Semi - Proceso de mariscos en la Bahía de Sechura, año 2018	Las competencias de los colaboradores <b>influyen de manera positiva</b> para alcanzar mayores niveles de efectividad en las Plantas de Semi - Procesos de mariscos en la Bahía de Sechura, año 2018.	<b>Instrumento:</b> - Cuestionario

## ANEXO B: Instrumentos

### B.1. ENTREVISTA



#### ENTREVISTA

**Objetivo:** Recopilar información sobre Gestión de Talento Humano de las Plantas de semi – proceso de mariscos de la Bahía de Sechura.

**Consigna:** La entrevista pretende analizar la gestión de talento humano de las Plantas de Semi – Proceso de la Bahía de Sechura, desde su perspectiva como Gerente / Directivo. Su opinión sincera contribuirá al diseño de una estrategia organizacional para optimizar la gestión de talento humano.

**Información específica:** Leer detenidamente y conteste la respuesta a su criterio. Le pedimos que sea sincero en sus respuestas.

1. ¿Cuál es su percepción del posicionamiento de su empresa en la comunidad pesquera?
2. ¿Qué considera necesario para mejorar las condiciones de trabajo y resultados económicos de su empresa?
3. ¿Cómo influyen su relación y trato con el personal en la ejecución de los planes operativos y resultados de su empresa?
4. ¿Cómo se evidencia el compromiso de los trabajadores con la política de la empresa referente a la atención a la demanda de los clientes?
5. ¿Cuáles cree que son sus ventajas competitivas y comparativas respecto a la competencia?
6. ¿Qué políticas y estrategias aplica para la fidelización de proveedores y clientes?
7. ¿Cómo sitúa su empresa en los próximos años?
8. ¿Cuánto influye los factores capacitación y talento humano en este resultado?
9. ¿Qué estrategias utiliza para optimizar la gestión de talento humano?
10. ¿Qué indicadores predeterminados aplica para medir la productividad de los trabajadores?



11. ¿Qué adecuaciones organizacionales estaría dispuesto aplicar para mejorar resultados económicos?
12. ¿de que manera es su participación en los procesos de reclutamiento y selección del personal?
13. ¿Cuáles son las etapas que considera necesarias para el periodo de inducción de los trabajadores que contrata su empresa?
14. ¿Qué tipo de políticas y de incentivos creen que motivan a los trabajadores hacer más productivos y más predispuestos con los objetivos y metas de la empresa?
15. ¿Qué estrategias y políticas de identificación y reconocimiento aplica a los trabajadores con actitudes, habilidades y conocimientos por encima del promedio?

## B.2. ENCUESTA



### ENCUESTA

**Objetivo:** Recopilar información sobre Gestión de Talento Humano de las Plantas de semi – proceso de mariscos de la Bahía de Sechura.

**Consigna:** La encuesta pretende analizar la gestión de talento humano de las Plantas de Semi – Proceso de la Bahía de Sechura, desde su perspectiva como colaborador. Su opinión sincera contribuirá al diseño de una estrategia organizacional para optimizar la gestión de talento humano.

**Información específica:** Leer detenidamente y conteste la respuesta a su criterio. Le pedimos que sea sincero en sus respuestas.

1. ¿Qué medios usa la empresa para convocar y reclutar personal?  
 Radio.  
 Avisos de emisora.  
 Perifoneo.  
 Periódicos.  
 Otros, ¿Cuáles? \_\_\_\_\_
  
2. La documentación y los exámenes médicos solicitados al personal son aceptados si vienen de:  
 Posta médica.  
 Centro médico.  
 Hospital.  
 Doctor particular.  
 Otros, ¿Cuáles? \_\_\_\_\_
  
3. Para la selección de personal se requiere:  
 Solo ~~currículum~~.  
 ~~Curriculum~~ + prueba escrita.  
 ~~Curriculum~~ + prueba escrita + entrevista.  
 Otros, ¿Cuáles? \_\_\_\_\_
  
4. Las charlas informativas e inducción al nuevo personal están referidas a:  
 Misión y visión de la empresa.  
 Políticas organizacionales.  
 Función del cargo.  
 Manejo de los recursos.  
 Otros, ¿Cuáles? \_\_\_\_\_
  
5. La asignación de labores o del puesto de trabajo está basado en:  
 ~~Curriculum~~ / Certificaciones.  
 Evaluación prácticas.  
 Referencia de terceros.  
 Otros, ¿Cuáles? \_\_\_\_\_
  
6. Las capacitaciones con qué frecuencia son proporcionadas:  
 Semanal  
 Mensual.  
 Trimestral.  
 Otros, ¿Cuáles? \_\_\_\_\_



7. Según su auto diagnóstico cuenta con:
- Capacidad de análisis.
  - Liderazgo.
  - Pensamiento Estratégico.
  - Trabajo en equipo.
  - Otros, ¿Cuáles? \_\_\_\_\_
8. Con que habilidades interpersonales posee o evidencia en el trabajo:
- Motivación.
  - Comunicación.
  - Imparcialidad.
  - Inteligencia Emocional.
  - Otros, ¿Cuáles? \_\_\_\_\_
8. Las funciones del puesto de realizar, lo hace con:
- Compromiso.
  - Voluntad.
  - Dedicación.
  - Responsabilidad.
  - Otros, ¿Cuáles? \_\_\_\_\_
10. A nivel grupal, posee:
- Espíritu de trabajo en equipo.
  - Espíritu de cooperación.
  - Voluntario.
  - Otros, ¿Cuáles? \_\_\_\_\_
11. Existe en la Planta una política remunerativa:
- Adecuada.
  - Igual al promedio de la zona.
  - Diferenciada por capacidad.
  - Otros, ¿Cuáles? \_\_\_\_\_
12. En la empresa, hay por parte de los propietarios y/o gerentes:
- Reconocimiento.
  - Aprecio.
  - Oportunidades de superación.
  - Motivación intrínseca.
  - Otros, ¿Cuáles? \_\_\_\_\_
13. Que aspectos son primordiales para su entrega en el trabajo:
- Condiciones laborales.
  - Seguridad en el trabajo.
  - Capacitaciones periódicas.
  - Funciones pertinentes.
  - Otros, ¿Cuáles? \_\_\_\_\_



14. Los puestos de mando o quienes ejerzan Jefatura deben necesariamente:

- Inspirar confianza.
- Ejercer cargo de manera adecuada.
- Tener genuina preocupación por el personal.
- Otros, ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

15. Recibe compensaciones no remunerativas o incentivos en reconocimiento a su labor:

- Nunca.
- < 10% de su remuneración.
- > 30 de su remuneración.
- Otros, ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

16. Cree que las Plantas cuentan con una adecuada:

- Estructura organizacional.
- Sistema jerárquico funcional.
- Políticas de atención a las expectativas de los colaboradores.
- Estrategias para establecer relaciones humanas que fortalezcan el clima laboral.<sup>4</sup>
- Otros, ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

**ANEXO C: Validación de los Instrumentos**



**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN**

Yo, Emmanuel James Fayón con DNI N° 4059930 Magister  
 en Enfermería y en Administración  
 N° ANR: ..... de profesión Lic. en Administración  
 desempeñándome actualmente como Docente y Consultor Externo de Adm.  
 en Universidad César Vallejo - Sede Trujillo

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación los instrumentos:

Guía de Entrevista y Cuestionario, de la tesis "Estrategia Organizacional para Optimizar la Gestión del Talento Humano en las Plantas de Semi-Proceso de Mariscos en la Bahía de Sechura- 2018"


Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

Guía de Entrevista para Gerentes /Directivos de las Plantas de Semi-Proceso de mariscos de la Bahía de Sechura.	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad					/
2. Objetividad					/
3. Actualidad					/
4. Organización					/
5. Suficiencia					/
6. Intencionalidad				/	
7. Consistencia					/
8. Coherencia					/
9. Metodología					/

Cuestionario para los Colaboradores de las Plantas de Semi-Proceso de mariscos de la Bahía de Sechura.	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad					/
2. Objetividad				/	
3. Actualidad					/
4. Organización					/
5. Suficiencia					/
6. Intencionalidad					/
7. Consistencia					/
8. Coherencia					/
9. Metodología					/

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura a los 22 días del mes de noviembre del Dos mil Dieciocho.

Mgtr.  
DNI  
Especialidad  
E-mail

  
 : Emma V. Ramos  
 : 2084030  
 : Odontóloga  
 : emmasra@gmail.com

### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Rodrigo Pablo Sánchez Vargas con DNI N° 02819711 Magister  
 en GESTIÓN PÚBLICA CLAD 11609  
 N° ANR: ....., de profesión LC. ADMINISTRACIÓN  
 desempeñándome actualmente como JEFE DE DIVISIÓN PLANIFICACIÓN  
 en ESSALUD - PSE-70

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación los instrumentos:

Guía de Entrevista y Cuestionario, de la tesis "Estrategia Organizacional para Optimizar la Gestión del Talento Humano en las Plantas de Semi-Proceso de Mariscos en la Bahía de Sechura- 2018"

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

Guía de Entrevista para Gerentes /Directivos de las Plantas de Semi-Proceso de mariscos de la Bahía de Sechura.	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1.Clardad				X	
2.Objetividad				X	
3.Actualidad				X	
4.Organización				X	
5.Suficiencia				X	
6.Intencionalidad				X	
7.Consistencia				X	
8.Coherencia				X	
9.Metodología				X	

Questionario para los Colaboradores de las Plantas de Semi-Proceso de mariscos de la Bahía de Sechura.	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad				X	
2. Objetividad				X	
3. Actualidad				X	
4. Organización				X	
5. Suficiencia				X	
6. Intencionalidad				X	
7. Consistencia				X	
8. Coherencia				X	
9. Metodología				X	

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura a los 2<sup>os</sup> días del mes de noviembre del Dos mil Dieciocho.

Mgtr.  
DNI  
Especialidad  
E-mail

..... PABLO PABLO SANCHEZ VARGAS  
..... 0281911  
..... GESTOR PÚBLICO  
..... pp.sanchez@total.com  
..... 



### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo Juan Carlos Eduardo Noya Barrios con DNI N° 02864956 Magister  
en Doctor en Derecho

N° ANR: ....., de profesión Abogado  
desempeñándome actualmente como Docente Ordinario y Director del Escuela de Posgrado  
en la Universidad Nacional de Trujillo

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación los instrumentos:

Guía de Entrevista y Cuestionario, de la tesis "Estrategia Organizacional para Optimizar la Gestión del Talento Humano en las Plantas de Semi-Proceso de Mariscos en la Bahía de Sechura- 2018"

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

Guía de Entrevista para Gerentes /Directivos de las Plantas de Semi-Proceso de mariscos de la Bahía de Sechura.	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad					✓
2. Objetividad					✓
3. Actualidad					✓
4. Organización					✓
5. Suficiencia					✓
6. Intencionalidad					✓
7. Consistencia					✓
8. Coherencia					✓
9. Metodología					✓

Questionario para los Colaboradores de las Plantas de Semi-Proceso de mariscos de la Bahía de Sechura.	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad					/
2. Objetividad					/
3. Actualidad					/
4. Organización					/
5. Suficiencia					/
6. Intencionalidad					/
7. Consistencia					/
8. Coherencia					/
9. Metodología					/

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura a los 28 días del mes de noviembre del Dos mil Dieciocho.

Mgtr. : *Dr. Juan Carlos Eduardo Nezo Zalazar*  
 DNI : *02864956*  
 Especialidad : *Gestión Pública y Privada.*  
 E-mail : *juancarlosnezo6@hotmail.com.*

*Nezo*  
 ICAP NR 846

## ANEXO D: Confiabilidad del Instrumento

### ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD

Puesto que nuestro instrumento es un cuestionario con escala nominal corresponde aplicar un análisis de fiabilidad con el método alfa de Krippendorff.

Para la prueba se tomo una muestra piloto de 20 trabajadores de las Plantas de Semi-Proceso de mariscos de la Bahía de Sechura, y se les aplico el test presentado en la investigación.

Análisis de fiabilidad		
Elementos	N	alfa de Krippendorff
Que medios usa la empresa para convocar y reclutar personal?	20	0,718
La documentación y exámenes médicos solicitados son aceptados?	20	0,933
Para la Selección personal se requiere?	20	0,852
Charla informativa inducción están referidas?	20	0,866
Asignación funciones o puesto trabajo está basado?	20	0,756
Capacitaciones con que frecuencia son proporcionadas?	20	0,745
Según su Auto diagnostico cuenta:	20	0,794
Con que Habilidad interpersonal posee en el trabajo?	20	0,817
Función del puesto que realiza lo hace con:	20	0,903
Nivel grupal posee:	20	0,821
Existe en la Planta Política remunerativa	20	0,826
En la Empresa hay por parte propietarios	20	0,968
Aspectos primordiales para su entrega en el trabajo	20	0,852
Los puestos de Jefaturas deben necesariamente	20	0,745
Reciben Compensaciones no remunerativas o incentivos	20	0,852
Cree que las Plantas cuentan con una adecuada	20	0,782

### **INTERPRETACION:**

El coeficiente de Alfa de Krippendorff en todos los items fue superior a 0.7, según Klaus Krippendorff en METODOLOGIA DE ANALISIS DE CONTENIDO TEORIA Y PRACTICA, Barcelona, 1990: Coeficiente alfa > 0.7 es muy bueno.

Concluimos que el instrumento tiene una CONFIABILIDAD EXCELENTE para el estudio. Se puede usar el documento.



Dr. Miguel Ángel Peñaranda Espinosa  
LICENCIADO EN ESTADÍSTICA  
COORPE Nº 1034

**ANEXO E: Relación de Plantas de Semi – Proceso de Mariscos de la Bahía de Sechura.**

- FIMORS S.R.L
- ACUIBERLIN E.I.R.L.
- INTERCOLD S.A.C
- MI UNICO DIOS JEHOVA S.A.C.
- ACAYSER E.I.R.L.