

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**La administración del capital humano en una empresa de transportes de combustibles  
líquidos en la ciudad de Chiclayo**  
**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE**  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR**

**Delicia Estefani Romero Mestanza**

**ASESOR**

**Valeria Tamara Llontop Hernandez**

<https://orcid.org/0000-0003-0417-0544>

**Chiclayo, 2023**

**La administración del capital humano en una empresa de transportes de combustibles líquidos en la ciudad de Chiclayo**

PRESENTADA POR

**Delicia Estefani Romero Mestanza**

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la  
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo  
para optar el título de

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

APROBADA POR

Linda Marita Cruz Pupuche  
PRESIDENTE

Martha Fiorella Portaro Inchaustegui

Valeria Tamara Llontop Hernandez

SECRETARIO

VOCAL

## **Dedicatoria**

Esta investigación es dedicada a mis dos padres, que están presentes en las diferentes etapas de mi proyecto de vida. Su apoyo espiritual y de conocimientos han sido clave para todo el esfuerzo dedicado.

## **Agradecimientos**

A la casa de estudios y a los docentes de la facultad, por sus constantes esfuerzos en forjar profesionales con calidad humana y visión crítica. Especial gratitud a la Magister Valeria Llontop Hernández por su disposición, aporte de conocimientos y orientación a la búsqueda de una investigación exhaustiva. Fue la guía para lograr concluir con éxito la presente investigación.

## La administración del capital humano en una empresa de transportes de combustibles líquidos en la ciudad de Chiclayo

### INFORME DE ORIGINALIDAD

18%

INDICE DE SIMILITUD

18%

FUENTES DE INTERNET

3%

PUBLICACIONES

8%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

### FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="http://hdl.handle.net">hdl.handle.net</a> Fuente de Internet	2%
2	<a href="http://tesis.usat.edu.pe">tesis.usat.edu.pe</a> Fuente de Internet	2%
3	<a href="http://baixardoc.com">baixardoc.com</a> Fuente de Internet	1%
4	<a href="http://repositorio.ucv.edu.pe">repositorio.ucv.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
5	<a href="http://idoc.pub">idoc.pub</a> Fuente de Internet	1%
6	<a href="http://www.uartes.edu.ec">www.uartes.edu.ec</a> Fuente de Internet	1%
7	<a href="http://www.coursehero.com">www.coursehero.com</a> Fuente de Internet	<1%
8	<a href="http://core.ac.uk">core.ac.uk</a> Fuente de Internet	<1%

## Índice

<b>Resumen.....</b>	<b>7</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>8</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>9</b>
<b>Revisión de literatura.....</b>	<b>11</b>
<b>Materiales y métodos .....</b>	<b>18</b>
<b>Resultados y discusión .....</b>	<b>26</b>
<b>Conclusiones .....</b>	<b>42</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>43</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>45</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>49</b>

## **Lista de Tablas**

<b>Tabla 1 Operacionalización de variables .....</b>	<b>22</b>
<b>Tabla 2 Matriz de consistencia de la variable. ....</b>	<b>24</b>
<b>Tabla 3 Descripción de puesto del Gerente General.....</b>	<b>34</b>
<b>Tabla 4 Descripción de puesto del Jefe Administrativo.....</b>	<b>35</b>
<b>Tabla 5 Descripción de puesto del Jefe de Choferes de flota vehicular .....</b>	<b>36</b>
<b>Tabla 6 Descripción de puesto del Chofer de la flota vehicular.....</b>	<b>37</b>
<b>Tabla 7 Indicadores de reconocimiento al empleado del mes .....</b>	<b>38</b>

## **Lista de Figuras**

<b>Figura 1 Modelo de ACH .....</b>	<b>17</b>
<b>Figura 2 Brecha de variable y dimensiones del capital humano .....</b>	<b>26</b>
<b>Figura 3 Perfil del encuestado .....</b>	<b>27</b>
<b>Figura 4 Dimensión de provisión del capital humano .....</b>	<b>28</b>
<b>Figura 5 Dimensión organización del capital humano .....</b>	<b>29</b>
<b>Figura 6 Dimensión retención del capital humano .....</b>	<b>30</b>
<b>Figura 7 Dimensión de desarrollo del capital humano.....</b>	<b>31</b>
<b>Figura 8 Dimensión de auditorías del capital humano.....</b>	<b>32</b>

## **Lista de anexos**

<b>Anexo A Constancia de autorización de uso de datos.....</b>	<b>49</b>
<b>Anexo B Cuestionario de la ACH aplicado a la organización.....</b>	<b>50</b>
<b>Anexo C Guía del cuestionario de cuestionario aplicado a empresas del sector para investigación exploratoria .....</b>	<b>54</b>
<b>Anexo D Cuestionario aplicado a empresas del sector para investigación exploratoria.....</b>	<b>55</b>
<b>Anexo E Guía de observación utilizado como apoyo a instrumento .....</b>	<b>58</b>

## Resumen

Ante la falta de conciencia del valor de las personas y su repercusión en la competitividad organizacional, se busca una nueva mirada a las personas de la organización. El objetivo del presente trabajo fue caracterizar la administración del capital humano (ACH) en una empresa de transportes de combustibles líquidos en la ciudad de Chiclayo, a través de una investigación de tipo aplicada, con enfoque cuantitativo y de nivel descriptivo. Fundamentada en las cinco dimensiones del modelo de la Administración del Capital humano de Chiavenato en el año 2017. Cuyo instrumento de medición estuvo sujeto a la validación de expertos, y la fiabilidad fue comprobada a través del alfa de Cronbach. Se presentan resultados significativos que caracterizan a la ACH de esta organización, y se verifica las deficiencias de sus procesos de: organización del CH por la cantidad reducida de su personal y una extensa carga laboral, en cuanto a la retención del CH los beneficios sociales no son para todos, no hay una buena comunicación y no son flexibles. Mientras que en el desarrollo del CH no hay una planificación de capacitaciones y perciben que la organización no ayuda en el perfeccionamiento de su trabajo. Se concluye que la ACH en esta organización es improvisada y presenta serias deficiencias que impiden un adecuado desenvolvimiento en el mercado.

**Palabras clave:** Administración de empresas, Capital humano y otros.

**JEL:** M10, J24 y Y90.

### **Abstract**

El Given the lack of awareness of the value of people and their impact on organizational competitiveness, a new look at the people of the organization is sought. The objective of this work was to describe the administration of human capital (ACH) in a liquid fuel transport company in the city of Chiclayo, through an applied type of research, with a quantitative approach and a descriptive level. Based on the five dimensions of the Chiavenato Human Capital Administration model in 2017. Whose measurement instrument was subject to the validation of experts, and the reliability was verified through Cronbach's alpha. Significant results that characterize the ACH of this organization are presented, and the deficiencies of its processes are verified: organization of the CH due to the reduced number of its personnel and an extensive workload, in terms of retention of the CH the social benefits do not they are for everyone, there is not good communication and they are not flexible. While in the development of the CH there is no training planning and they perceive that the organization does not help in improving their work. It is concluded that the ACH in this organization is improvised and presents serious deficiencies that prevent an adequate development in the market.

**Keywords:** Business administration, Human capital and others.

**JEL:** M10, J24 y Y90.

## Introducción

Es Chiavenato (2017) define a la administración del capital humano como un cúmulo de conocimientos, habilidades y actitudes tanto presentes como potenciales que pretenden obtener un mejor desempeño y se logren los objetivos personales y organizacionales. En este enfoque las personas son vistas como socio principal y patrimonio invaluable que da dinamismo, vigor e inteligencia a la organización y que incluso trasciende a la sociedad.

Cuando se hace referencia como recurso a las personas se les limita a considerarse como bienes usables que se deben maximizar, mientras que las personas vistas como capital humano se les aumenta el valor y se busca que desde la administración se den acciones que los preparen, los conforten y los mantengan dentro de la organización.

A lo largo de la era industrial, las organizaciones que conseguían el éxito se caracterizaban por aumentar su capital financiero, éstas acumulaban distintos activos tangibles como fábricas, edificios, máquinas, equipos, etc. Olvidándose que el capital físico se deprecia con los años y por su uso. Hoy en día el éxito de las organizaciones es debido a que son extremadamente ágiles y conscientes, éstas demuestran mayor rentabilidad por administrar su capital humano sin importar el tamaño de sus edificios, ya que el valor del conocimiento de una persona no se deprecia, por el contrario, no deja de aumentar y se complementa con el de los demás.

El vicepresidente regional del Banco Mundial, asegura que América Latina ha mejorado en cuanto a su capital humano en los últimos años, sin embargo, hay mucho que hacer en pos de brindar las competencias laborales adecuadas que sirvan a las siguientes generaciones.

(Familiar,2018)

El MEF por medio de su portal web informó que el capital humano es un proceso decisivo para el desarrollo económico, la competitividad y el progreso. Desde una perspectiva económica, las personas al acumular habilidades consiguen mayores ingresos y estos a su vez en mejoras en su calidad de vida, a las empresas ayuda a expandirse y da facilidad a entrar a mercados más grandes y en cuanto al país hace que logren mayores niveles de producción. (Ministerio de economía y finanzas, 2018). Además, el SINEACE, que es un ente regulador de las instituciones educativas tiene como objetivo impulsar a que más peruanos certifiquen su

buen desempeño laboral y a través de un seminario dado en Lambayeque, se abordó el valor del desarrollo de capacidades del capital humano como una oportunidad de desarrollo para la región. (Sistema Nacional de Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa, 2016).

A través de los registros del portal web de la SUNAT se determinó que las empresas de transportes de combustibles líquidos en la ciudad de Chiclayo tienen en promedio 12 años en el

mercado, y con una investigación exploratoria a 4 empresas de transportes en general, se determinó que no conocen el término capital humano por lo que sus procesos de provisión, organización, retención, desarrollo y auditorías son nulos, escasos o improvisados.

Es importante mencionar que en este sector hay mayores gastos en cuanto a costos por accidentes de tipo: malas maniobras, manejo en estado de ebriedad, excesiva velocidad, y otras acciones causadas por el mismo personal, por lo que se ven en la obligación de hacerse cargo de denuncias tanto de la empresa que los contrató, los organismos medioambientales reguladores y de los pueblos aledaños donde se suscitan estos acontecimientos peligrosos, afirma la representante de PENTA.S.R.L.TDA. (C. Otero, comunicación personal, 02 de mayo de 2019).

En una de las visitas a la empresa estudiada se observó que desde su terminal se dirigen a cualquier parte a nivel nacional. Además, uno de los principales problemas que representan dinero extra de sus operaciones son debido a accidentes, reparaciones, derrames de combustible, etc. (Gerente, comunicación personal, 9 de abril de 2019). Aunque su parte logística esté cubierta y cuenten con todos los requisitos para operar, encuentran fallas en sus esfuerzos por controlar los gastos que ocasionan las personas de la organización. Tienen un capital humano estable, fueron reclutados por tener licencia A-IIIb y un mínimo de dos años de experiencia como únicos indicadores en su proceso de selección. Así mismo, cuando se incorpora un nuevo chofer a la flota se realiza una única capacitación en la que se especifica las labores que desempeñará. Por otro lado, no todos reciben capacitaciones externas cuando participan de un proceso de selección de la empresa contratante, debido a que, no todas las empresas que necesitan traslados de estos activos aplican capacitaciones a este eslabón de su cadena de valor. (Chofer de flota vehicular, comunicación personal, 24 de abril de 2019).

Por lo que mientras más competente sea el capital humano, las labores que se realizan dentro de la organización se llevaran a cabo con mayor eficiencia y los objetivos organizacionales se podrán cumplir. Se pretende caracterizar la administración del capital humano en una empresa de combustibles líquidos en la ciudad de Chiclayo, con el modelo de la ACH de Chiavenato versión 2017.

Debido a lo antes mencionado el problema general se planteó de la siguiente manera: ¿Cómo se lleva a cabo la administración del capital humano en una empresa de transporte de combustibles líquidos en la ciudad de Chiclayo? que tuvo por objetivo general: caracterizar la administración del capital humano en una empresa de transportes de combustibles líquidos en la ciudad de Chiclayo, a través de los objetivos específicos; exponer el perfil del encuestado,

describir las dimensiones de la administración del capital humano en una empresa de combustibles líquido de ciudad de Chiclayo, 2019 y proponer acciones de mejora.

El presente trabajo es de carácter académico, ofrece la construcción de nuevos enfoques que fomenten la adquisición y fortalecimiento teórico práctico del conocimiento, con el fin de contribuir a la generación de profesionales críticos con capacidad de impactar. También pretende beneficiar a las organizaciones a través de la obtención de datos del análisis de la administración del capital humano, que ayudaran a prepararse para instruir a las personas, disminuir la incertidumbre de futuros hechos, y a focalizar e invertir con evidencias en la posterior toma de decisiones. Además, a nivel social se busca mejorar los procesos que involucran a las personas empleadas. Es una iniciativa para ayudar a todos aquellos interesados a ubicar el capital humano en el centro de sus sistemas. Ya que el desarrollo humano, es el fin y no el medio para las organizaciones.

La presente investigación está compuesta por nueve capítulos, distribuidos de la siguiente manera, en el primer capítulo, se llevó a cabo la introducción del tema de investigación, desde una mirada panorámica de lo general a lo particular, además se demostró gran número de evidencia conseguida por la investigación exploratoria que se realizó para sumergirnos en el tema y rubro de la organización, así mismo abrió paso al planteamiento del problema, objetivos y justificación. Dentro del segundo capítulo, se consideró la investigación literaria existente, ésta formó parte de los antecedentes y marco teórico que ayudó a construir un esquematizado orden de la evolución de los términos utilizados para definir a las personas de una organización primero desde la perspectiva económica y la apertura a la perspectiva administrativa. Para el tercer capítulo, se definió la metodología y se determinó las características de la investigación cuantitativa. Dentro del cuarto capítulo, se desarrolló los resultados de la investigación, se lograron los objetivos específicos que conllevaron a la culminación del objetivo general, con una confiabilidad de 0.895. En el quinto capítulo, se encuentra la discusión de la investigación la cual se es comparada con la literatura de los últimos años. Posteriormente en los demás capítulos se presentan las conclusiones, recomendaciones y la lista de referencias bibliográficas.

### **Revisión de literatura**

A continuación de evidencian el conocimiento actual de las investigaciones en torno a la ACH en los últimos años. Así mismo también se presentan la evolución de términos que engloban a las personas de la organización, desde una corriente egocentrista en la que las personas son instrumento para el propio interés organizacional hasta su reinvento que va

orientando a ser reconocidas ya no como un problema sino la solución a estos. Definida como un patrimonio invaluable que ha evolucionado a la gestión humana y su entorno.

Según Gallego y Naranjo (2020), en su investigación cuantitativa en donde se aplicó una encuesta a empleados de los niveles estratégico, táctico y operativo de empresas colombianas, manifiesta que muy frecuentemente en la administración del capital humano se abordan indicadores de manera aislada por lo que su estudio empírico está basado en una teoría que unifica los eslabos de la administración del capital humano en conjunto. Concluyendo que: La organización debe conocer el perfil del capital humano para que las acciones que involucren a las personas sean congruentes y enfocadas en sus necesidades y oportunidades.

Según la investigación de McCracken et al. (2017) La investigación radica en evaluar el estado actual de la información del capital humano en el Reino Unido. mediante el análisis de los informes anuales de Financial Times Stock Exchange, los hallazgos encontrados fueron que la mayoría de las empresas no saben que es el capital humano porque no hay información necesaria y relevante.

De acuerdo con Fonseca, Faria y Lima (2018) presentan una visión del capital humano basado en las tareas del trabajador, el cual se realizó bajo una metodología de análisis de datos por lo que concluye que los trabajadores necesitan desarrollarse en el perfil de puesto que desempeñan en la organización en búsqueda del éxito y realización de ambos.

Según Kottaridi, Louloudi y Karkalakos (2018) su investigación tiene como objetivo proporcionar una investigación cuantitativa sobre el papel del capital humano, habilidades y competencias. Los resultados indican que los gerentes deben vigilar, supervisar el desempeño y desarrollar el conocimiento en los empleados.

Según García, Alcázar y Sánchez (2018) En su estudio proponen principios, modelos y clasificación del capital humano visto desde la alta dirección, a través de un análisis del cúmulo del capital humano en 120 empresas españolas, de manera cuantitativa esta investigación concluyó con que existen tres distintos perfiles de capital humano: tecnocráticos, altamente cualificados y operacionales. También proporciona unas mejoras aplicables para crear estrategias en la administración del capital humano.

La investigación por Huertas (2018), demostró la importancia del CH dentro de la organización, con el método cualitativo, el objetivo fue hacer una revisión bibliográfica de diferentes autores sobre el capital humano, resaltando sus características principales y problemáticas a través de un método cualitativo. El autor obtuvo como resultado el papel principal que tiene el capital humano y todo lo que lo comprende.

A continuación, se presentan las bases teóricas que sustentan la investigación sobre la administración del capital humano según dos vertientes, la perspectiva económica y la perspectiva administrativa.

### **Perspectiva económica del capital humano**

La economía en su amplio estudio cuenta con factores de producción: Tierra, trabajo, capital y tecnología estos se caracterizan por ser escasos e importantes para el desenvolvimiento de la producción de bienes o servicios a los requerimientos ilimitados de la sociedad.

La teoría del capital humano la desarrolló Schultz (1959) definiendo a este como el desarrollo de las personas en la sociedad donde valen según los conocimientos adquiridos y la capacidad que tienen para desempeñarse productivamente.

El economista Becker (1964) lo caracteriza como la unión de las facultades productivas que una persona desarrolla por el conjunto de inteligencia y conocimientos en su formación de modo general o en su centro laboral de manera específica.

### **Perspectiva administrativa del capital humano**

A continuación, se profundiza y analiza la evolución, del papel y función del hombre en la empresa, así como también los distintos títulos que se les ha otorgado a lo largo de los años, cada uno con mayor grado de vínculo entre la organización y las personas.

### **La teoría de la administración de recursos humanos**

Frederick Winslow Taylor un economista e ingeniero mecánico, facilitador de la organización científica del trabajo. Es considerado como el padre de la Administración científica, les llamó a los trabajadores activos del capital, además de considerarlos como los

únicos bienes vivos que generan capital y la adquisición de estos abarca solo a los más dotados, los mismos que participan en procesos de selección, formación, control de políticas y normas, y ejecución de labores que sean necesarios para el éxito de sus objetivos financieros.

Para Chiavenato (1999) Todos los recursos son estáticos, integrados y coordinados. Los recursos financieros, materiales, tecnológicos y el recurso humano, se reúnen para alcanzar objetivos organizacionales y ser auto-sostenibles.

Años más tarde, Embid, et al. (2011) consideraron que la administración tiene que planificar y gestionar sus RRHH delimitando conocimientos técnicos, actitudes, habilidades y valores que el empleado debe tener para garantizar su servicio.

### **La teoría del talento humano**

La definición de talento humano nace con las investigaciones de Henri Fayol quien fue un ingeniero y teórico de la Administración de empresas; fundador de la teoría clásica de la administración.

De una mirada como agentes pasivos, ahora se les conoce como agentes activos e inteligentes que participan en la administración de recursos. En esta mirada las personas toman decisiones en sus actividades, se preocupan en el cumplimiento de metas y buscan alcanzar resultados previamente tratados, que van dirigidos a satisfacer las necesidades y expectativas del cliente. La organización comienza a tomar interés en el bienestar de las personas al establecer una remuneración, promulgar incentivos y equidad.

### **La teoría de la gestión del talento humano**

En este sentido, Garay y Giménez (2009) Proponen que la acepción de este término es todo desarrollo para la educación, incluida la preparación y capacitación. Se necesita una formación integral en la organización para mejorar su productividad, de manera que solo se logra a través del nacimiento de una cultura enfocada a un crecimiento intelectual.

Según Chiavenato (2011) abre paso a nuevos panoramas, donde los individuos ya no recaen como simples recursos organizacionales y se les reconoce como personas capacitadas de entendimiento, discernimiento, personalidad, aspiraciones, percepciones, etc.

## **La teoría del capital humano**

De ante sala, hay dos tipos de capitales, el primero es llamado capital financiero, caracterizado por ser cuantitativo y numérico donde los activos tangibles son su fundamento mientras que el segundo, llamado capital intelectual resulta completamente diferente, es invisible e intangible.

De ahí procede la dificultad de administrarlo y contabilizarlo de manera adecuada.

El capital intelectual se compone por capital interno, que contempla: conceptos, procesos, modelos y sistemas de información, mientras que el capital externo, engloba la relación con sus: proveedores, clientes, marca, imagen y reputación, y por último y más importante el capital humano. Cronológicamente este término se ha desarrollado de la siguiente manera:

Friedman, Hatch y Walker (2000) Especialistas en capital humano demuestran a las organizaciones a medir la eficacia de las tácticas del personal de la organización y de sus programaciones de RRHH a través de un método holístico de valoración del capital humano, el cual tiene dos dimensiones llamadas fases de desarrollo que incluye las dimensiones: Clarificar, evaluar, diseñar, implantar y seguir; mientras gestión del capital humano cuenta con las dimensiones: planeación, organización, dirección, desarrollo y control.

Bontis y Fitz-Enz. (2002) Lo describen de la siguiente manera, es un instrumento de conocimiento de la economía. El único activo de la organización que regresa a casa todos los días. De manera individual es la combinación de factores: herencia genética, educación, experiencia y actitudes frente a la vida y frente al trabajo. Es capaz de proporcionar innovación y hacer una transformación. Su esencia radica en la inteligencia ya desarrollada, potencial y futura de los miembros de la organización.

Quintana y Benavides (2003) Atribuye que va dirigido a mejoras de las capacidades del individuo para innovar y trabajar en competencias personales, y debido a que es base de otros activos, tiene la capacidad de regenerar conocimiento, dicho de otra manera, aprender, contrastar e disposición a innovar.

## **La teoría de la administración de capital humano**

A continuación, se presenta su desarrollo al pasar de los años:

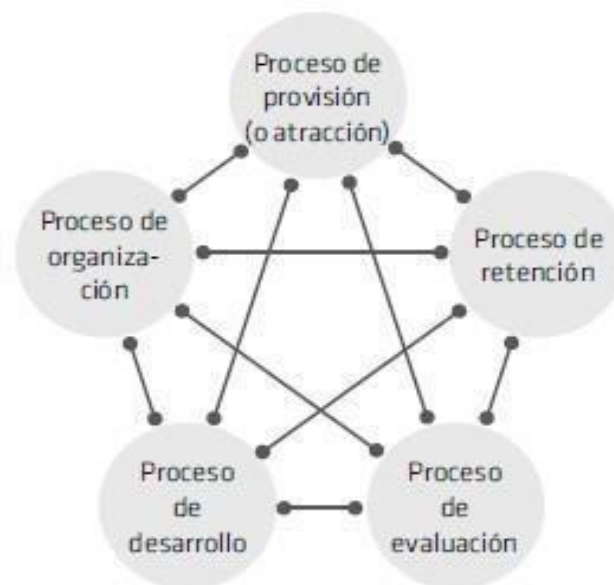
Munch (2011) sostiene que es el factor estratégico de toda organización, ya que las actividades, recursos financieros, bienes, etc. Dependen de las personas y la generación de valor de las mismas. La capacidad directiva para discernir en función a su situación interna, oportunidades y futuras del entorno. También promueve un aumento de la calidad de vida del personal y dentro de la organización

Según Contreras (2012) afirma que la administración del capital humano es el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes tanto presentes como potenciales de los empleados en una determinada organización.

Según Arizpe (2013) Pretende sostener a los directivos de las organizaciones, en las tareas de dirección de personas orientando a la concientización del certero valor del que se tiene en la organización: unir los objetivos de la empresa con los personales, con bases fuertes para el crecimiento de las personas y el bien común.

Según Werther (2014) define la administración del capital humano como el impulso de la alta dirección en enfocarse en relación con todos los aspectos del personal. El objetivo es el perfeccionamiento de los esfuerzos de productividad de los colaboradores a la empresa, de manera que sean más conscientes desde una mirada estratégica, ética y social.

Según Chiavenato (2017) La administración del capital humano, es el valor de las habilidades, capacidades y experiencias y conocimientos de las personas que integran una empresa. Es caracterizado por tener cinco dimensiones que sostienen a las personas de la organización las cuales son provisión, organización, retención, desarrollo y auditorías. En las que el autor especifica los pilares de cada una y su orientación, tal y como se muestran a continuación.



**Figura 1 Modelo de ACH**

En cuanto a la provisión, contempla indicadores como reclutamiento en el que la organización emite la requisición de empleo y en el caso de la selección es en la que se define cual es el proceso de selección en cuanto a los requisitos del puesto y las características de los candidatos es ahí donde recién se aplican técnicas evaluativas.

La organización comienza desde la incorporación de los nuevos miembros, estos pasan por un proceso de socialización en los que tiene que identificar valores, normas y conductas de la organización. Asimismo, señala el autor en este apartado que, los diseños de puestos deben estar orientados al crecimiento profesional con el fin de incrementar la satisfacción de los trabajadores y mejorar la calidad de vida. Además de gestionar y evaluar el desempeño.

En cuanto a la retención, esta busca mantener motivados a los miembros de la organización, donde el salario y las prestaciones sociales son de suma importancia. Además, se exige que las condiciones de trabajo sean apropiadas para la salud, bienestar y seguridad, esta última orientada a la prevención de accidentes, robos e incendios.

El desarrollo implica una inversión de la organización a su capital humano, por lo que se sirve de capacitaciones en las que se transmite información en búsqueda de originar cambios de conducta, desarrollo de habilidades, actitudes y conocimientos.

La auditoría es un análisis sistemático del orden establecido en las políticas de la organización y su relación de las prácticas cotidianas que realiza su capital humano, con el

objetivo de corregir desviaciones y seguir una mejora continua, se suma a esto que, predispone a las organizaciones a ser flexibles ante los posibles cambios del entorno y a ser competitiva.

## **Materiales y métodos**

### **Tipo y nivel de investigación**

Para esta investigación se llevó a cabo el uso de un enfoque cuantitativo ya que de acuerdo con Tamayo (2014), este enfoque consiste en contrastar la teoría ya existente. En cuanto a los métodos utilizados por este enfoque, Rodríguez (2010, p.32) nos dice que se sirve de cuestionarios que dan como resultado números, que fueron analizados estadísticamente.

La presente investigación es de tipo aplicada, es decir, el problema está definido y es de conocimiento del investigador, por lo que se hizo uso de la investigación para dar y obtener respuestas a interrogantes específicas con el sustento de una base científica existente.

El nivel de la presente investigación es de grado descriptivo, ya que se utilizó, para observar y describir la realidad de situaciones que se estén abordando sin alterar ni influir en esta.

### **Diseño de investigación**

La presente investigación es de diseño no experimental, puesto que en conformidad con Hernández Sampieri (2017), en esta investigación no se produjo una manipulación deliberada de la variable, sino que se observó los fenómenos tal cual ocurrieron en su ambiente natural.

Por consiguiente, es una investigación transversal, respecto a esto, Sweeney (2017) asegura que este tipo de diseño de investigación no experimental es utilizado para observar y registrar los datos en un determinado tiempo y que por su naturaleza es único y que sucedió en un momento particular. Además, según la cronología de los hechos esta es una investigación prospectiva, debido a que se realizó en un determinado plazo, y el análisis de la información se realizó después de un lapso de tiempo.

### **Población, muestra y muestreo**

La población fue finita, con un número de personas conocido. Fueron 25 trabajadores en el área operativa y 3 en el área de administrativa. La muestra es censal, no se efectuó un cálculo a

través de una herramienta estadística debido a que el número de personas fue pequeño. Por último, al tratarse de un estudio de toda la población carece de muestreo.

### **Criterios de selección**

La empresa que participa de la investigación cumple con los siguientes requisitos:

Persona jurídica que estuvo inscrita en el RUC y contó con las autorizaciones administrativas, que su dirección de domicilio fiscal pertenece a la ciudad de Chiclayo; con más de cinco años de inicio de actividades. La empresa investigada no estuvo clasificada como baja de oficio por la SUNAT.

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

La técnica principal para esta investigación fue la encuesta, sin embargo, otras técnicas sirvieron de apoyo, estas se realizaron de manera paulatina y escalonada.

Se complementó con la realización previa de una investigación exploratoria donde se usó la técnica de entrevista estructurada, apoyada en una guía de entrevista (Ver Anexo C), se aplicó a tres gerentes de empresas de transportes en general, estuvo compuesta por dieciocho preguntas, las siete primeras preguntas fueron de introducción, dos de procesos de integración, dos de procesos de organización, tres de procesos de retención, dos de procesos de desarrollo y por último dos de auditoría. (Ver Anexo D)

En el mes de agosto de 2019 se elaboró el instrumento de evaluación, el mismo que es de tipo cuantitativo, con el modelo de Administración del capital humano de Chiavenato en el 2017. Dentro del mes de setiembre del mismo año se procedió a hacer la validación del instrumento, los profesionales que participaron como jurados expertos fueron: un psicólogo especialista en “RRHH” del hospital Almanzor Aguinaga de Chiclayo, la gerente de RRHH de la sucursal “Sodimac de Lambayeque”, la gerente de la empresa PENTA.S.R.L.TDA, administrador de transportes Línea de Chiclayo, y la coordinadora académica Valeria Llontop Hernández, de la escuela de Administración de empresas en la universidad Santo Toribio de Mogrovejo. Después de varias visitas para presentar los avances y mejoras encomendados por los mismos, como resultado se obtuvo los ítems del instrumento para la investigación. Posteriormente el alfa de

Cronbach presentó una fiabilidad de la variable de 0.89. Por último, en los meses de octubre y noviembre se procedió a hacer la aplicación del instrumento conocido como el cuestionario, según sus características se dividió en dos tipos de escalas:

Para el primer objetivo, se expuso el perfil del encuestado con la escala nominal, ordinal y de intervalo que consistieron en cinco preguntas.

Para el segundo objetivo, “describir las dimensiones de la ACH”, los participantes estimaron según la escala Likert ordinal de opción múltiple de la siguiente manera: (5)

Totalmente De Acuerdo, (4) De acuerdo, (3) Ni Acuerdo/Ni en Desacuerdo, (2) En Desacuerdo, (1) Totalmente en Desacuerdo. Fueron sesenta y dos ítems estructurados de la siguiente manera: cinco dimensiones, de las cuales dieciocho ítems fueron de la dimensión provisión, en la dimensión organización se contemplaron once ítems, diez fueron de desarrollo y por último en la dimensión auditoría se consideraron 6 ítems.

### **Procedimientos**

Se procedió a pedir la autorización para la aplicación del cuestionario mediante una carta presentada a la empresa el día 01 de octubre de 2019. Por tres semanas consecutivas se llevó a cabo la aplicación del instrumento, iniciando el día 05 de octubre de 2019, distribuido en los días con mayor frecuencia de viaje, los lunes y sábado hasta el día 26 de octubre de 2019.

Posteriormente, se hizo una última visita a la organización por un motivo fundamental, observar documentos que implican a su capital humano tales como: Hoja de vida, contratos, certificados y licencias de los mismos.

### **Plan de procesamiento y análisis de datos**

La persona a cargo de la encuesta, explicó a los encuestados el objetivo principal de la investigación, así como también la estructura del instrumento, los pasos para desarrollarlo, y el tiempo para dicha actividad. Durante el mes de noviembre se procedió a recolectar esta información y se realizó el estudio de los datos, al tratarse de una investigación de tipo cuantitativa se utilizó el software SPSS en la primera semana de diciembre, la aplicación del instrumento permitió al investigador obtener los resultados, que conllevaron a interpretar y alcanzar los objetivos específicos.

### **Consideraciones éticas**

Con la finalidad de proteger a los participantes y sus datos, se declaró que la empresa que participó en la investigación no se verá perjudicada bajo ninguna circunstancia. Además, se tuvo en cuenta en la realización de este estudio las siguientes consideraciones.

Confidencialidad y respeto, porque se manejó con estricto recelo los nombres tanto de la organización en cuestión como también de cada uno de los participantes.

Transparencia, debido a que se probó el consentimiento de participación de la empresa en la investigación y a los participantes se les hizo de conocimiento el uso de la información que brindaron en pro de la realización del proyecto de investigación.

Honestidad, puesto que se buscó decir en todo momento la verdad y con la intención de realizar un trabajo digno que aporte calidad a la investigación científica.

Credibilidad, ya que este estudio pretendió mostrar los resultados de la investigación de manera coherente con los resultados obtenidos.

**Tabla 1 Operacionalización de variables**

<b>Variable</b>	<b>Definición de la variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>
<b>Administración del capital humano</b>	Es la dirección que se tiene de cada eslabón o procesos que engloba a las personas de una organización.	Provisión del capital humano	Reclutamiento	-Legislación relacionada con sus operaciones. -Dónde reclutar -Aptitudes físicas e intelectuales que requieren. -Es necesario que tengan experiencia. Tienen en cuenta el potencial de desarrollo -Cómo reclutar (técnicas o medios de reclutamiento) -Prioridad del reclutamiento interno sobre el externo.
			Selección	-Criterios de selección y estándares de calidad -Grado de descentralización de las decisiones acerca de la selección de personal -Técnicas de selección
		Organización del capital humano	Planeación del trabajo	-Establecimiento de los requisitos básicos (nivel de escolaridad, experiencia, tareas, obligaciones, responsabilidades y condiciones de trabajo) para el desempeño exitoso del puesto.
			Descripción y análisis de puestos	-Determinación de la cantidad del personal necesaria -Ubicación de esos recursos en términos de colocación en puestos dentro de la organización.
			Gestión y evaluación de desempeño	-Determinación de la secuencia óptima de carrera, con la definición de opciones de las oportunidades dentro de la organización. -Planes y sistemas para la continua evaluación de la calidad y adecuación del personal

*(Continua)*

(Sigue)

<b>Administración del capital humano</b>	Es la dirección que se tiene de cada eslabón o procesos que engloba a las personas de una organización.	Retención del capital humano	Remuneración	-Valuación de puestos que busque el equilibrio salarial interno -Investigaciones salariales que busque el equilibrio salarial interno -Política salarial	
			Planes de prestaciones sociales	-Planes y sistemas de prestaciones sociales adecuados a la diversidad de necesidades de los integrantes de la organización	
			Calidad de vida en el trabajo	-Criterios para la creación y desarrollo de las condiciones físicas ambientales de higiene y de seguridad que rodean a los puestos	
		Desarrollo del capital humano		Relaciones laborales	-Criterios legales y normas de procedimiento para las relaciones con empleados y con sindicatos
				Capacitación y desarrollo	-Diagnóstico y programación de la preparación y renovación constantes del personal para el desempeño de los puestos -Perfeccionamiento a mediano y largo plazos del personal disponibles, con el fin de la continua realización del potencial existente en las posiciones más elevadas de la organización
				Desarrollo organizacional	-Aplicación de estrategias de cambio planeado con miras a la salud y excelencia organizacional
		Auditoría del capital humano		Sistema de información	-Registros y controles para el debido análisis cualitativo y cuantitativo del personal disponibles -Medios y vías de información adecuados para las decisiones sobre el personal
				Controles y auditorías	-Actividades para desarrollar y mejorar habilidades y competencias en la organización. -Criterios de evaluación de las políticas y de los procedimientos del personal

*Nota.* Adaptado de “La administración del capital humano” por Chiavenato, I. (2017), en términos de formato y contenido, dentro de la finalidad del presente estudio.

*Tabla 2 Matriz de consistencia de la variable.*

La administración del capital humano en una empresa de transporte de combustibles líquidos en la ciudad de Chiclayo.				
Problema Principal	Objetivo Principal	Variable		
<b>¿Cómo se lleva a cabo la administración del capital humano en una empresa de transporte de combustibles líquidos en la ciudad de Chiclayo?</b>	Caracterizar la administración del capital humano en una empresa de transporte de combustibles líquidos en la ciudad de Chiclayo.	Administración del capital humano		
	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
	- Exponer el perfil del encuestado de una empresa de transportes de combustibles en la ciudad de Chiclayo.	Administración del capital humano	Provisión del capital humano	- Reclutamiento - Selección
	- Describir las dimensiones de la administración del capital humano en una empresa de transportes de combustibles en la ciudad de Chiclayo.		Organización del capital humano	- Planeación del trabajo - Descripción y análisis de puestos. - Gestión y evaluación del desempeño.
	- Proponer acciones de mejora.		Retención del capital humano	- Remuneración. - Planes de prestaciones sociales. - Calidad de vida en el trabajo. - Relaciones laborales.
			Desarrollo del capital humano	- Capacitación y desarrollo. - Desarrollo organizacional.
			Auditoría del capital humano	- Sistema de información. - Controles y auditorías.

(Continua)

(Sigue)

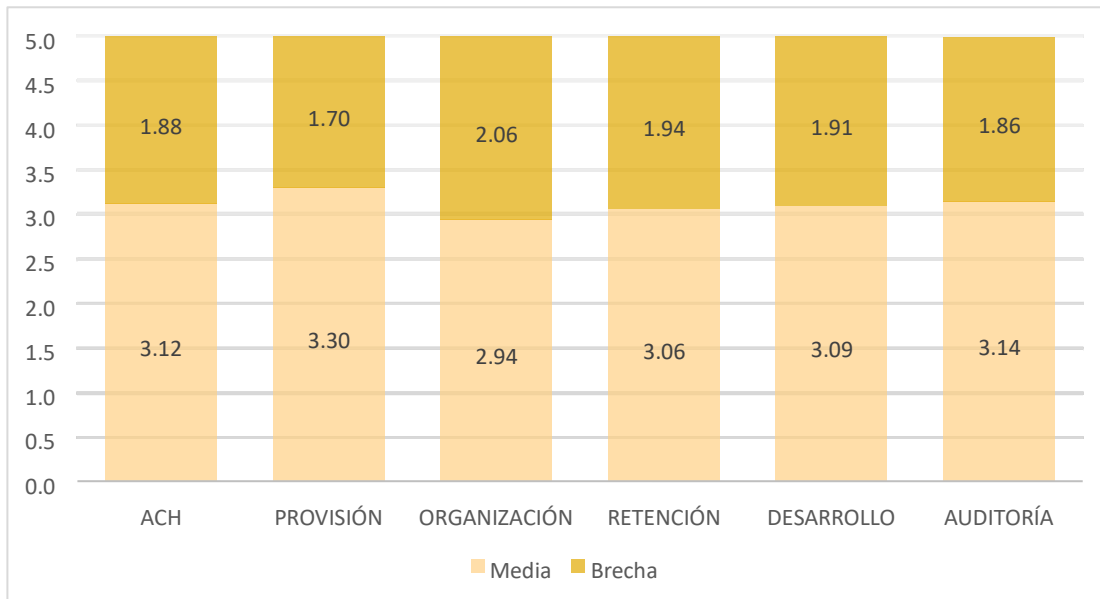
<b>Método (Enfoque), Diseño y Tipo de población, muestra y muestreo de investigación.</b>		<b>Procedimientos y procesamiento de datos</b>
<b>Método (Enfoque):</b> Cuantitativo.	<b>Población:</b> 28 de trabajadores	<b>Procedimiento:</b>
<b>Diseño:</b> No experimental y de corte transversal.	<b>Muestra:</b> Censal.	1. Investigación bibliográfica.
<b>Tipo de investigación:</b> Aplicada.		2. Se solicitó a través de una carta el permiso a la empresa.
<b>Nivel:</b> Descriptivo.		2.1 Se consignó una cita para poder encuestar.
		3. Se realizó una investigación exploratoria para determinar la S.P.
		4. Se aplicó encuestas a los colaboradores de acuerdo al modelo.
		<b>Procesamiento:</b>
		1. Se realizó un análisis de confiabilidad del instrumento con el alfa de Conbrach.
		2. Luego se procedió a analizar los resultados mediante la tabulación
		3. Se calculó el nivel de la variable mediante sus dimensiones.
		4. Este análisis de datos se puede observar en el apartado de resultados y discusión.

*Nota.* Adaptado de “La administración del capital humano” por Chiavenato, I. (2017), en términos de formato y contenido, para el propósito del presente estudio.

## Resultados y discusión

Los datos que se muestran a continuación han sido elaborados con el instrumento principal, el apoyo de guía de observación y encuestas.

### Análisis de la administración del capital humano en una empresa de transporte de combustibles líquidos en la ciudad de Chiclayo.

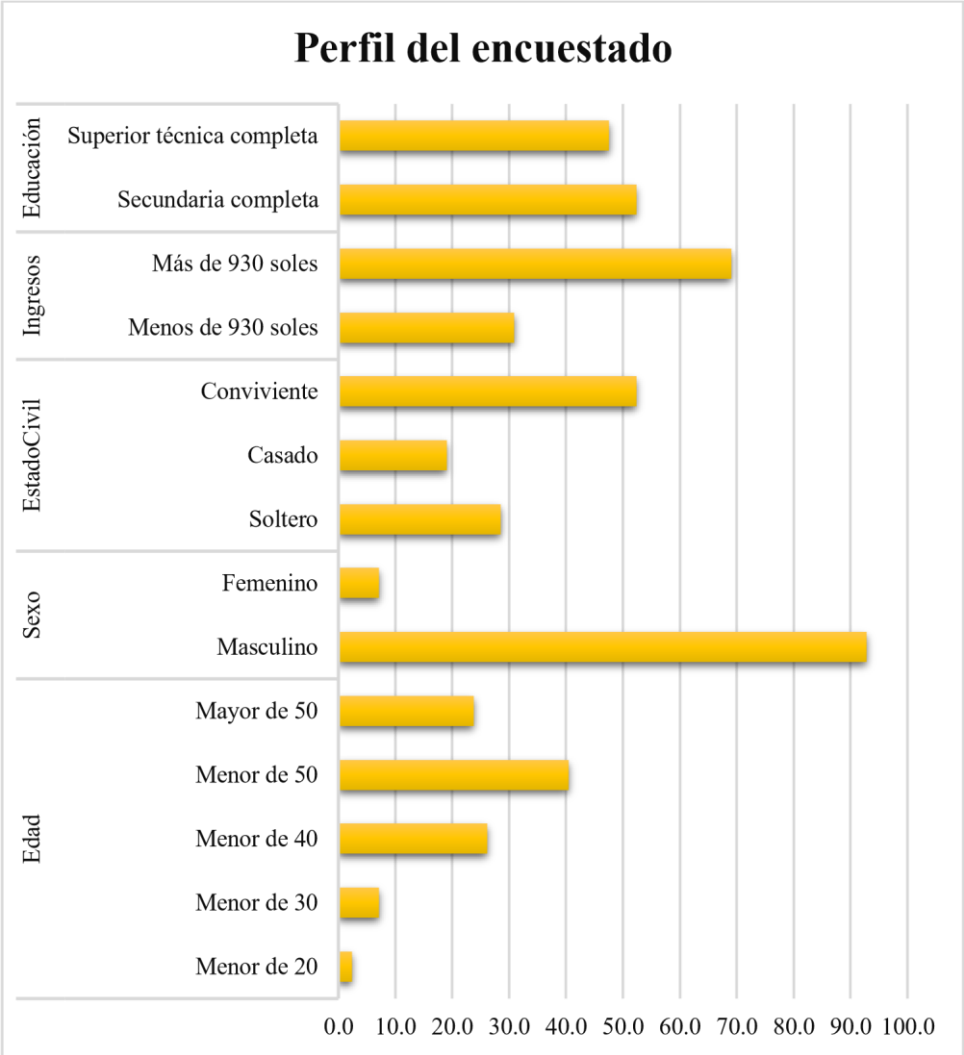


**Figura 2 Brecha de variable y dimensiones del capital humano**

Estos resultados fueron adquiridos a partir de la información recopilada de la aplicación de la encuesta. Asimismo, la herramienta estadística que facilitó su análisis fue el SPSS Statistics 25.

La organización encuestada presenta un promedio aceptable de desenvolvimiento según sus dimensiones, siendo la dimensión “provisión” la más alta mientras que “organización” la más baja y en la que tiene que concentrar mayores esfuerzos, esto se debió a la carencia de el establecimiento de una línea de carrera dentro de la organización al tratarse de una empresa donde la parte operativa, específicamente los conductores son el corazón de sus operaciones, también presentaron inseguridad de permanecer en la empresa a largo plazo, ya que a través de la investigación exploratoria el rubro en el que trabajan usan estrategias para no asumir el costo de los trabajadores en planilla.

### Perfil del encuestado de una empresa de transportes de combustibles líquidos en la ciudad de Chiclayo



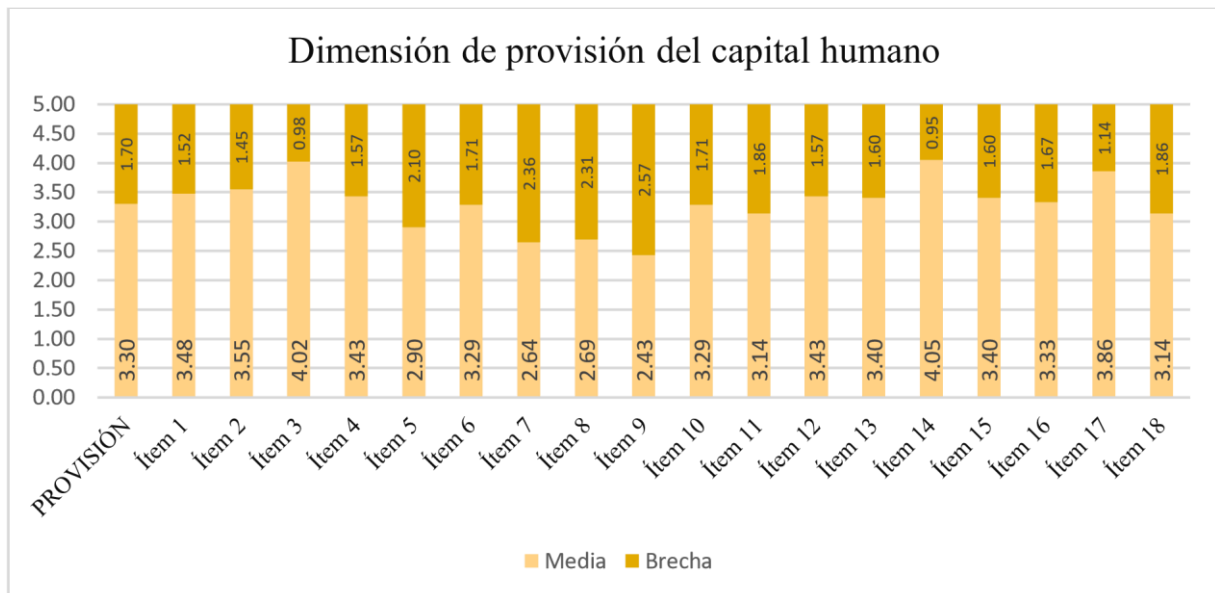
**Figura 3 Perfil del encuestado**

Estos resultados fueron adquiridos a partir de la información recopilada de la aplicación de la encuesta. Asimismo, la herramienta estadística que facilitó el análisis fue el SPSS Statistics 25.

Las personas que pertenecen a esta organización se caracterizan por tener estudios secundarios completos y técnicos en su mayoría, debido a que los puestos de trabajo en el área operativa no requieren de certificados académicos, por lo contrario, se requieren habilidades y capacidades entorno al área automovilística. La mayoría se encuentra trabajando a tiempo completo por lo que sus sueldos aspiran mensualmente a más del sueldo mínimo establecido en Perú, mientras que los que son contratados por tiempo parcial, o viajes específicos es por

debajo del sueldo mínimo. Además, hay un mayor índice de hombres con pareja ya sea esposa o conviviente, con una edad de entre cuarenta a cincuenta años.

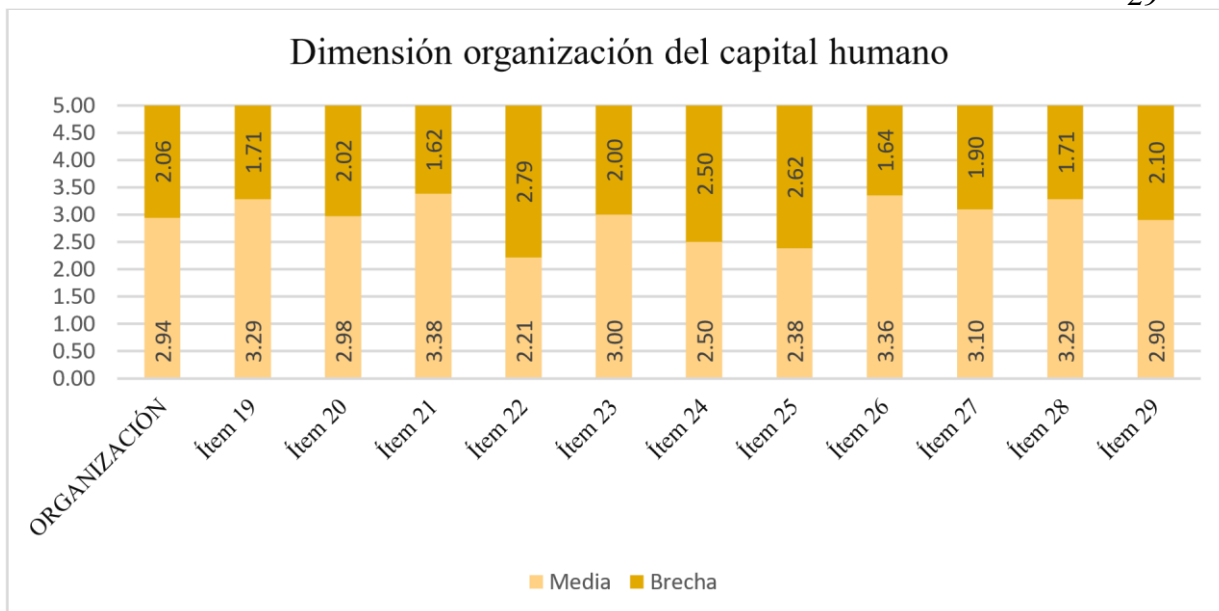
### Dimensiones de la administración del capital humano en una empresa de transportes de combustibles líquidos en la ciudad de Chiclayo



**Figura 4 Dimensión de provisión del capital humano**

Estos resultados fueron adquiridos a partir de la información recopilada de la aplicación de la encuesta. Asimismo, la herramienta estadística que facilitó el análisis fue el SPSS Statistics 25.

En la primera dimensión se denota que hay desconfianza de la transparencia de la convocatoria, las pruebas aplicadas y los métodos de evaluación aplicados no se adaptan a las necesidades de la organización, esto se debió porque el proceso no es formal, es responsabilidad de la persona que se encuentre laborando el día de la encuesta. Por otro lado, el CH está de acuerdo con incorporar indicadores como las capacitaciones recibidas y la experiencia laboral, ya que hoy en día la organización tamiza a los postulantes por el tipo de licencia que posean A-IIIb y por dos años de experiencia laboral en el rubro, las cuales se omitirían si se tratase de un familiar o conocido de un conductor de la organización.

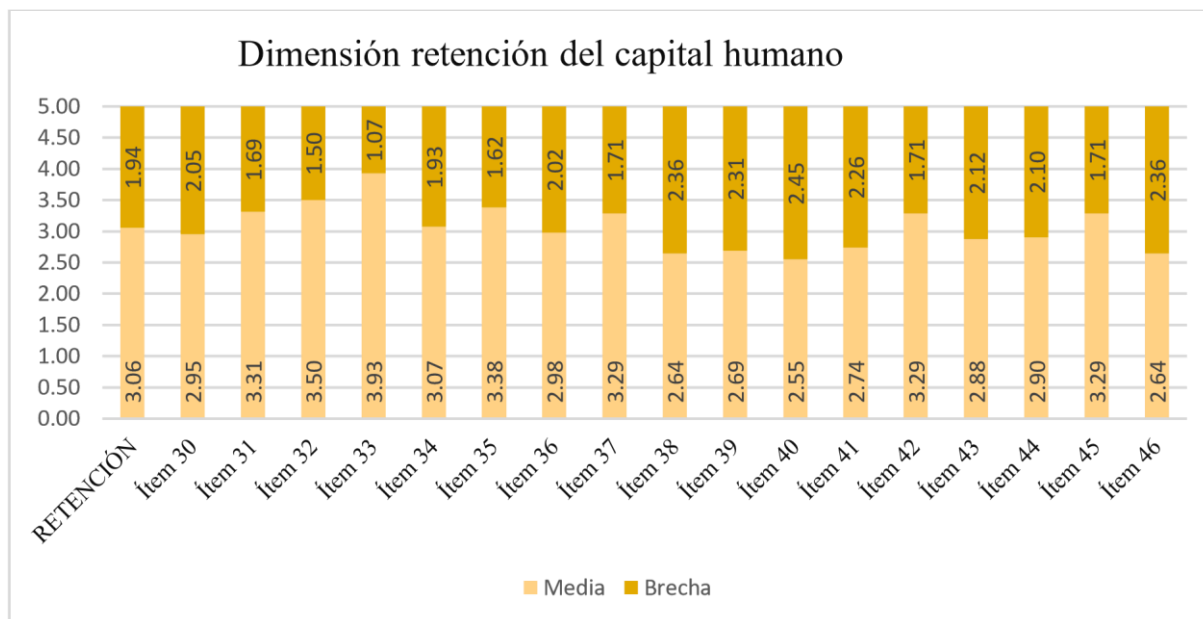


**Figura 5 Dimensión organización del capital humano**

Estos resultados fueron adquiridos a partir de la información recopilada de la aplicación de la encuesta. Asimismo, la herramienta estadística que facilitó el análisis fue el SPSS Statistics 25.

En cuanto a esta dimensión, la empresa cuenta con el registro de hoja de vida de los trabajadores en los que de manera general se define el cargo, tipo de licencia, las acciones que realizan, sus datos personales y su tiempo de servicio. El CH asegura que se le brindó la descripción de puestos, de manera personal y verbal. Además, reconocen que la empresa brinda los requisitos básicos para sostener las personas de la organización y aseguran que la organización donde laboran, es una empresa seria, registrada en SUNAT y líder en el mercado.

También se ha evidenciado a través de la observación que la cantidad de personas no es suficiente para las labores que se realizan, dentro del área operativa, debido a que el trabajo se divide en preparar los camiones, abastecerlos de: insumos de combustible propio y de carga, alimentos para los conductores y posibles repuestos. Por otro lado, también se realiza la limpieza de los tanques cisterna según la sustancia que se usó, la que puede durar de 3 a 5 días, también el cambiar llantas y colocar repuestos. En cuanto a la parte administrativa la carga laboral se distribuye en 3 personas que, coordinan y programan entregas, revisan la parte logística de sus operaciones, participan constantemente en procesos rigurosos de homologación que duran meses, además de reclutar personal, abastecerlo y buscar proveedores, sin contar los esfuerzos de comunicación con su público objetivo y los posibles imprevistos a los que tienen que responder.

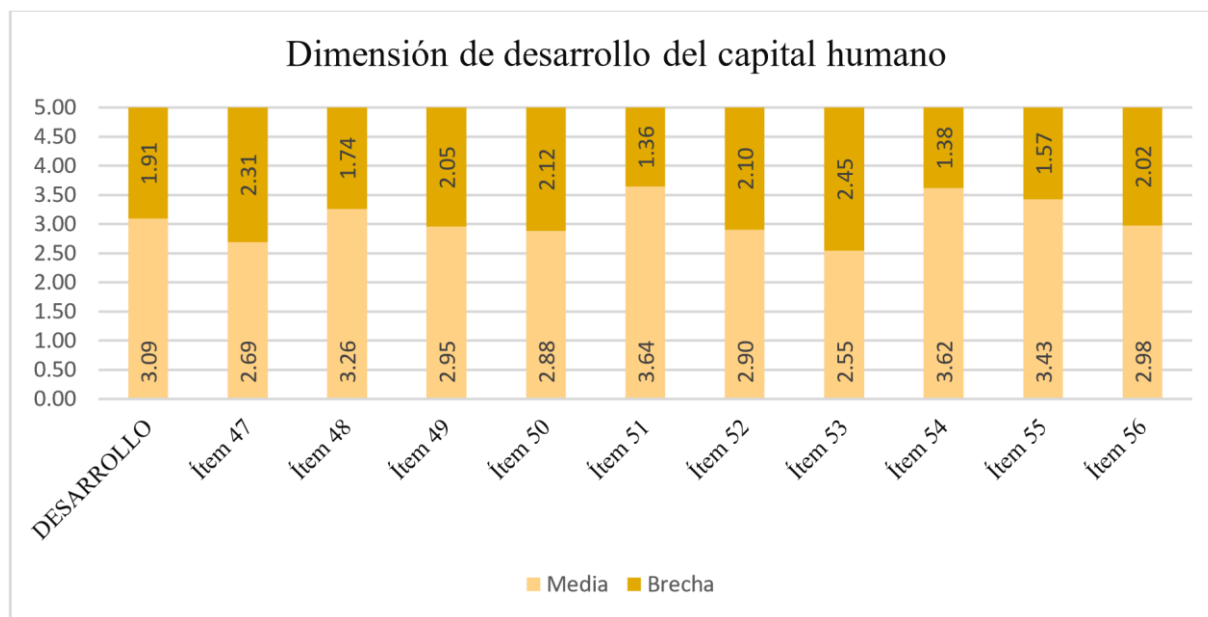


**Figura 6 Dimensión retención del capital humano**

Estos resultados fueron adquiridos a partir de la información recopilada de la aplicación de la encuesta. Asimismo, la herramienta estadística que facilitó el análisis fue el SPSS Statistics 25.

El CH confirma tener un salario equitativo, además de recibir incentivos por su desempeño, esto es porque el gerente de la organización es expresivo y agradecido, se muestra capaz de felicitar y preocuparse por las necesidades de sus trabajadores, abastece correctamente su centro de trabajo. Además, el sueldo estuvo establecido, los días que laboran dentro de la organización se hacían cargo de su alimentación. Sin embargo, no todos estuvieron de acuerdo con los beneficios sociales que acompañan el salario laboral, y esto se debe a que no todos están inscritos por lo que los beneficios de la ley no les corresponden. Además, creen necesario que debe mejorar la comunicación y ser más flexible, ya que las decisiones se centran únicamente en el gerente y ellos no participan.

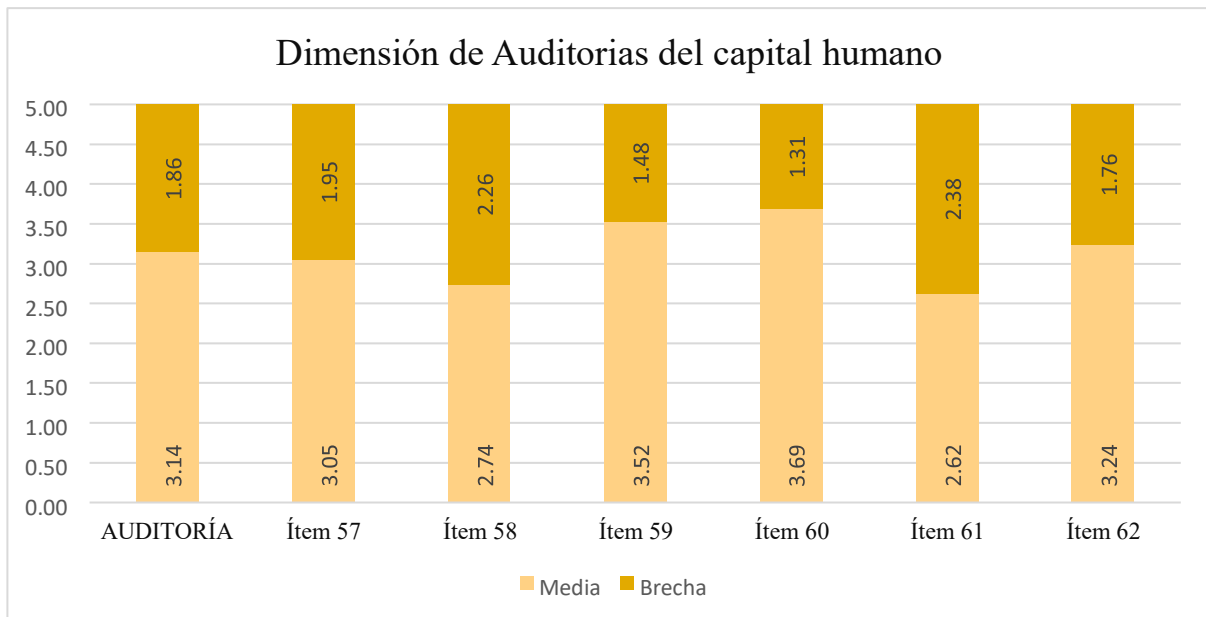
Por otro lado, la calidad de vida en el trabajo no sigue lo establecido en el reglamento de seguridad y salud en el trabajo Ley N° 29783 ya que se evidenció que no han implementado exámenes de salud ocupacional



**Figura 7 Dimensión de desarrollo del capital humano**

Estos resultados fueron adquiridos a partir de la información recopilada de la aplicación de la encuesta. Asimismo, la herramienta estadística que facilitó el análisis fue el SPSS Statistics 25.

Es debido mencionar que al tratarse de una empresa que abastece a otras en el rubro se acostumbra a participar de un proceso de homologación de proveedores de una determinada empresa, la empresa que se estudió reúne esfuerzos para ganar licitaciones donde se hace una lista de los conductores aptos para trabajar con ésta, sin ningún tipo de cambio repentino o cede del mismo trabajo, ya que se realizan capacitaciones por parte de la empresa que los ha contratado así como cursos cortos que aseguran el traslado de su material en óptimas condiciones, los choferes tienen permitido trabajar con esta empresa por un tiempo de hasta un año. Por lo que sienten que la empresa en que laboran aplica estrategias para el desarrollo laboral al participar en el proceso de homologación, también que las capacitaciones adquiridas por parte de la empresa que los contrata ayuda a permanecer más tiempo en la empresa. Sin embargo, la empresa no planifica o hace capacitaciones, tampoco campañas de concientización que beneficien a todo su personal, el beneficio de las capacitaciones se reduce a los que participaron de la licitación. Por último, no sienten que la organización ayude al perfeccionamiento del trabajo.



**Figura 8 Dimensión de auditorías del capital humano**

Estos resultados fueron adquiridos a partir de la información recopilada de la aplicación de la encuesta. Asimismo, la herramienta estadística que facilitó el análisis fue el SPSS Statistics 25.

En esta última dimensión, no se ha establecido una estructura para las supervisiones que hace la empresa, porque no hay una definición de indicadores para el desempeño de los mismos, por otro lado, los SIG que aplica la empresa son eficientes, la empresa usa SAP, rastreadores y página web, el CH se sienten a gustos con el clima laboral, y esto se debe a que el terminal terrestre cuenta con un amplio espacio, tienen buenas relaciones, se sienten identificados con la organización, existen recompensas, les implica desafíos y una cooperación mutua.

### **Acciones de mejora**

El propósito de la tesis no es la presentación de una proposición o solución, sin embargo, después de la interpretación de resultados y su respectivo análisis, se denota la necesidad de que la organización centre sus esfuerzos en prepararse con el fin de dirigir correctamente a las personas que acoge y de las que al mismo tiempo espera su productividad.

Es necesario comenzar con la descripción de puestos por competencias del capital humano de la organización, en las que se especifique los datos del puesto, la razón de ser del puesto y su aporte al logro de objetivos a través de la misión, definir y plasmar las actividades esenciales identificadas según las labores que ya realizan, la formación académica que se requiere para su desempeño óptimo, en cuanto a la experiencia requerida se propuso una mayor cantidad de años y otros factores debido a la importancia que representa especialmente el área operativa, además también se consideró los conocimientos requeridos definidos en conocimientos, destrezas y habilidades que servirán de base para potencializarlas y gestionarlas y por último se contempló las competencias organizacionales en función a las características de la organización y otorguen un mayor fortalecimiento a las personas de la organización. Con esto se desea plasmar el alcance del puesto. Además, el siguiente material es una guía previa que facilita la elección de capacitaciones orientadas al perfil del puesto.

**Tabla 3 Descripción de puesto del Gerente General**

<b>1. PUESTO:</b>	<b>Gerente General</b>			
<b>2. MISIÓN</b>	<b>4. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>			
	<b>8 años</b>			
Dirigir y asegurar el desempeño regular de la empresa, controlando el cumplimiento de metas gerenciales, para alcanzar los objetivos organizacionales propuestos.	Experiencia: Especialidad de Manejo de equipos, la experiencia: administración, compras, planificación, presupuestos, otros.			
	<b>5. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS</b>		<b>6. COMPETENCIAS ESPECIFICAS</b>	
<b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>	<b>Denominación de conocimiento</b>	<b>Grado</b>	<b>Denominación de la competencia</b>	<b>Grado</b>
Diseñar estrategias y formular metas mensuales en colaboración con las demás áreas, considerando los factores externos de la empresa (sociales, comerciales y económicos del mercado).	Macroeconomía del mercado	A	Perspicacia financiera	A
Coordinar y autorizar el pago del reporte mensual de las cuentas de la organización.	Conocimientos en normativa legal vigente, financieros, contables y tributarios.	B	Criterio	B
Representar jurídica, administrativa y comercialmente a la empresa	Normativa legal vigente	B	Toma de decisiones	A
Liderar a la organización, brindando acompañamiento para la resolución de problemas que puedan afectarlos.	Procesos administrativos, financieros del mercado.	A	Liderazgo transformacional	A
<b>7. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</b>				
<b>Denominación de la competencia</b>	<b>Grado</b>	<b>Denominación de la Competencia</b>		<b>Grado</b>
Trabajo en equipo	A	Flexibilidad		A
Capacidad para aprender	A	Orientación al CH y cliente		B

*Nota.* Adaptado de Garces, A. (2019) «Se definen aspectos importantes de su preparación, experiencia requerida y sus funciones, que son acompañadas de competencias y conocimientos que requiere el puesto de gerente general en la empresa. »Los grados tanto de la denominación de conocimiento como denominación de competencia representan: A= Relevante u prioritario, B= Importante y C= Necesario.

**Tabla 4 Descripción de puesto del Jefe Administrativo**

1. PUESTO:	Jefa Administrativa			
2. MISIÓN	4. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
	5 años			
Controlar los activos y bienes de la Administración, presupuestos, empresa, dirigiendo al capital compras, gestión de la ACH, humano y llevando acabo la detención de necesidades de procesos de adquisición y suministro.	Experiencia: Controlar los activos y bienes de la Administración, presupuestos, empresa, dirigiendo al capital compras, gestión de la ACH, humano y llevando acabo los Especialidad de detención de necesidades de procesos de adquisición y suministro la experiencia: capacitación, identificación e de insumos requeridos. inspección de factores de riesgo y programas de SSO en el trabajo.			
	5. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS		6. COMPETENCIAS ESPECIFICAS	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES	Denominación de conocimiento	Grado	Denominación de la competencia	Grado
Supervisar el trabajo regular del área operativa y encaminarlo al cumplimiento de metas mensuales de la empresa. Además controlar los procesos de compra-venta de repuestos y	Manejo de equipos de trabajo. Conocimientos en procesos de compra-venta y logística.	A	Liderazgo transformacional y perspicacia financiera	A
Elaborar propuestas de políticas, manuales, planes, instructivos, y reglamentos internos del CH referentes a la SSO en el trabajo. Controlar los procesos de entrada y salida del	Códigos de trabajo, manejo de la SSO en el trabajo y normativa legal vigente.	A	Domínio normativo y toma de decisiones	A
Gestionar los procesos de provisión, organización, retención, desarrollo (incluido la capacitación técnica del CH) y auditorías de la ACH.	Métodos de dimensión y procesos organizacionales.	A	Precisión y aprendizaje continuo	C
Garantizar la correcta ACH. Documentos legales, financieros, administrativos y comerciales.	Conocimientos de procesos administrativos, leyes y normativa vigente.	A	Responsabilidad	A
7. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES				
Denominación de la competencia	Grado	Denominación de la Competencia	Grado	
Trabajo en equipo	A	Flexibilidad	C	
Capacidad para aprender	A	Orientación al CH y cliente	A	

*Nota.* Adaptado de Garces, A. (2019) *a*Se definen aspectos importantes de su preparación, experiencia requerida y sus funciones, que son acompañadas de competencias y conocimientos que requiere el puesto de jefa administrativa en la empresa. *b*Los grados tanto de la denominación de conocimiento como denominación de competencia representan: A= Relevante u prioritario, B= Importante y C= Necesario

**Tabla 5 Descripción de puesto del Jefe de Choferes de flota vehicular**

<b>1. PUESTO:</b>	<b>Jefe de Choferes de flota vehicular.</b>			
<b>2. MISIÓN</b>	<b>4. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>			
	<b>3 años</b>			
Representar y guiar a sus compañeros. Custodiar el inventario de bienes muebles, llevando un registro documentado, para controlar los activos de la empresa.	Experiencia básica en: administración, inventarios y liderazgo. Conocimiento específico del reglamento nacional de transporte terrestre de materiales y residuos peligrosos.			
	<b>5. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS</b>		<b>6. COMPETENCIAS ESPECIFICAS</b>	
<b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>	<b>Denominación de conocimiento</b>	<b>Grado</b>	<b>Denominación de la competencia</b>	<b>Grado</b>
Capacitar al equipo sobre el manejo de gestión documental interno del terminal, y speech al entregar el servicio.	Modalidad de contacto	A	Aprendizaje continuo	C
Controlar la custodia y buen estado de equipos, herramientas y bienes de la organización.	Manejo de inventarios	A	Responsabilidad	A
Constatar e informar al área administrativa de los avances y limitaciones que presentan los choferes.	Procesos organizacionales	B	Aprendizaje continuo	B
Notificar permanentemente la necesidad de abastecimiento de herramientas, combustibles, uniformes, equipos y bienes de la organización con anticipación.	Manejo de inventarios	A	Habilidad analítica	C
<b>7. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</b>				
<b>Denominación de la competencia</b>	<b>Grado</b>	<b>Denominación de la Competencia</b>		<b>Grado</b>
Trabajo en equipo	A	Flexibilidad		C
Capacidad para aprender	B	Orientación al CH y cliente		A

*Nota.* Adaptado de Garces, A. (2019) «Este perfil no está contemplado dentro de la organización, sin embargo se ha considerado como una sugerencia al añadir valor y motivación, se definen aspectos importantes de su preparación, experiencia requerida y sus funciones, que son acompañadas de competencias y conocimientos que requiere el puesto de jefe de choferes de flota vehicular en la empresa. »Los grados tanto de la denominación de conocimiento como denominación de competencia representan: A= Relevante u prioritario, B= Importante y C= Necesario.

**Tabla 6 Descripción de puesto del Chofer de la flota vehicular**

<b>1. PUESTO:</b>	<b>Chofer de flota vehicular</b>				
<b>2. MISIÓN</b>	<b>4. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>				
	<b>4 años</b>				
Realizar la entrega de alcoholes, aceites y productos derivados del petróleo a diferentes puntos del país.	Experiencia: Conducción de vehículos tractocisterna. Conocer reglamento nacional de transporte terrestre de materiales y residuos peligrosos.				
<b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>	<b>5. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS</b>		<b>6. COMPETENCIAS ESPECIFICAS</b>		
	<b>Denominación de conocimiento</b>	<b>Grado</b>	<b>Denominación de la competencia</b>	<b>Grado</b>	
	Trasladar y entregar el producto final en la dirección determinada según el orden de importancia cumpliendo los tiempos establecidos.	Ubicación geográfica zonal	A	Orientación al cliente	<b>D</b>
	Custodiar la documentación de despacho y entrega de producto al cliente	Gestión documental	B	Preocupación por el orden y la claridad	<b>C</b>
	Mantener en buen estado el vehículo asignado, controlando diariamente sus componentes y tanques de abastecimiento de líquidos.	Mecánica básica	A	Responsabilidad	<b>C</b>
	Brindar un servicio de calidad.	Gestión de servicio	A	Coordinación y autocontrol	<b>B</b>
<b>7. COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</b>					
<b>Denominación de la competencia</b>	<b>Grado</b>	<b>Denominación de la Competencia</b>		<b>Grado</b>	
Trabajo en equipo	<b>B</b>	Flexibilidad		<b>C</b>	
Capacidad para aprender	<b>A</b>	Orientación al CH y cliente		<b>B</b>	

*Nota.* Adaptado de Garces, A. (2019) <sup>a</sup>Se definen aspectos importantes de su preparación, experiencia requerida y sus funciones, que son acompañadas de competencias y conocimientos que requiere el puesto de chofer de flota vehicular en la empresa. <sup>b</sup>Los grados tanto de la denominación de conocimiento como denominación de competencia representan: A= Relevante u prioritario, B= Importante y C= Necesario

Además se debe implementar el reglamento de la Ley N° 29783 de Perú e incluir exámenes de salud ocupacional. En las que se pueden sumar campañas de prevención y vacunación debido a los viajes a ciertas zonas peligrosas de la selva.

Otro punto a mejorar es la comunicación interna, con el fin de que haya una difusión adecuada de la información. La que se puede dar a través de actividades que fortalezcan la comunicación organizacional como reuniones informativas mensuales donde se presenten los avances, incidencias y propuestas para la empresa. Se suma a esta iniciativa, contar con un programa de premiación mensual “empleado del mes” en base al cumplimiento eficiente de sus actividades. Con indicadores como:

**Tabla 7 Indicadores de reconocimiento al empleado del mes**

<b>INDICADOR</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>1. Responsabilidad</b>	Representa la cantidad de tareas realizadas cumplidas con el tiempo asignado.
<b>2. Calidad de trabajo</b>	Grado de perfección, exactitud y esmero de los trabajos ejecutados por el CH.
<b>3. Iniciativa e interés</b>	Aportación de alternativas para la solución de problemas, ideas para el mejoramiento del trabajo o soluciones en situaciones difíciles.
<b>4. Relaciones interpersonales</b>	El trato y la actitud del chofer hacia sus compañeros de trabajo, superiores y clientes.
<b>5. Cooperación</b>	Disposición que el CH muestre en ayudar a resolver problemas que se presenten en la ejecución de sus funciones o en la empresa.
<b>6. Disciplina</b>	La conducta del trabajador tomando en cuenta el cumplimiento de las políticas y procedimientos en general establecidas por la compañía.

---

*Nota.* Adaptado de Garces, A. (2019)

## Discusión

A partir de los hallazgos encontrados en la administración del capital humano de una empresa de transporte de combustibles líquidos en la ciudad de Chiclayo, se identificó que se lleva a cabo sin una planificación y profundización de cada eslabón importante que interviene con las personas de la organización, por lo que esta manera improvisada de administrar su CH genera descontrol y deficiencias al dirigir una organización. (Kottaridi, Louloudi, y Karkalakos, 2018).

Según el objetivo general, caracterizar la administración del capital humano, arrojó un promedio de (3.12). Y se obtuvo como resultado que las dimensiones más bajas son organización y retención. Cada una de ellas ha sido gestionada de manera superficial por lo que se expone que la organización no conoce la influencia en la eficiencia, eficacia organizacional y su repercusión como ventaja competitiva, ya que las personas tienen un amplio abanico de cualificaciones y competencias de los que la organización depende para su crecimiento y rentabilidad. (Levenson, 2017). Se deduce la importancia de evaluar su estado no solo para la organización sino también para las personas que laboran en esta, debido a que repercute directamente en su aprendizaje y su la calidad de vida. (Alfonso,2019). Sin embargo, nada de lo anteriormente mencionado sería posible si, las personas no se convierten en la prioridad de las empresas y se les comienza a ver como socios de la organización, los únicos capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. (Chiavenato, 2017).

Además, se desglosa un análisis de los objetivos específicos y sus dimensiones:

Según la dimensión provisión de la administración del capital humano. Los resultados obtenidos en la dimensión tuvieron un promedio de (3.30), evidencian que la organización recopila información limitada y a la vez la difunden de manera reservada a su entorno para conseguir nuevos reclutados. La imprevisión del proceso de reclutación y evaluación a potenciales miembros genera desconfianza en la transparencia de la convocatoria por el mismo hecho que no se publican las vacantes, y participan amigos o conocidos de los choferes, se requiere mayor enfoque y minuciosidad para esta tarea, la que del mismo modo debe ser otorgada a la persona

más apta de la organización. Es por ello que se requiere una adecuada base de información, porque cuando carecen de ésta, la alta dirección afronta graves limitaciones para efectuar sus responsabilidades en el proceso de diseño de los puestos. (García, Alcázar, & Sánchez Gardey, 2018). Además, se debe tomar una posición proactiva en el proceso de reclutamiento y selección de los nuevos trabajadores. (Werther & Davis, 2014)

Respecto a la dimensión organización se obtuvo un promedio de (2.4) uno de los más bajos de todas las dimensiones, en este caso los resultados arrojaron que el número total de capital humano no es suficiente para cubrir las responsabilidades que se desarrollan y que los requisitos básicos de la empresa son escasos y generales, lo que condiciona a un perfil insuficiente para los choferes de carga peligrosa. Dentro del área administrativa y operativa el trabajo a realizar es extenso y clave para el desenvolvimiento de las actividades organizacionales. Es necesario anticipar el aumento del negocio con el CH adecuado, el proceso que sigue una organización para garantizar que tiene el número y el tipo correcto de personas para el logro de sus objetivos de servicios es la planificación. Esto daría mayor certeza en el desarrollo de sus funciones laborales. Además, se necesita tomar mayor énfasis en la importancia de la estructura de la tarea organizativa óptima orientada a una visión de las necesidades a desarrollar en el perfil de puesto para lograr el éxito y realización de ambos. (Fonseca, Faria, & Lima, 2018).

La dimensión de retención alcanzó un promedio de (3.16), el resultado se debió a tres factores, el primer factor es que existe un salario equitativo y acorde a las expectativas del CH de la organización, acompañado de reconocimiento y seguridad laboral que el gerente transmite para con ellos. A lo que, (Chiavenato, 2017) hace hincapié en que el salario representa un costo y al mismo tiempo una inversión. Costo porque el salario se refiere al costo del servicio final e inversión, sin embargo, la organización no vincula su necesidad de capacitación y desarrollo con este primer punto a favor de la organización. Como segundo factor se precisa que gran parte del CH no cuenta con beneficios sociales que por Ley N° 28015, Art. 43, les corresponde, esto traerá efectos negativos que involucren a las autoridades y multipliquen el dinero “ahorrado”. Y, por último, se necesita mucha mayor comunicación y flexibilidad respecto a otorgar autonomía y poder de decisión. Por lo que la función de identificación de talentos dentro de la organización es de importancia estratégica, porque persigue el objetivo de identificar, desarrollar y retener, el mismo que es indispensable para alcanzar los objetivos corporativos. (Fonseca, Faria, y Lima 2018).

Por esas razones, las empresas modernas suelen basar sus decisiones de identificación de talento en las recomendaciones del área de administración de capital humano al permitir dar respuesta a la competencia y el cambio acelerado. (Werther, 2014).

La empresa también ha demostrado un bajo nivel en la dimensión de desarrollo, el promedio obtenido fue de (3.09). Los resultados fueron que la empresa no hace capacitaciones, ni programas en beneficio de su CH, sin embargo, cuando participan de procesos de homologación por empresas grandes, éstas les proporcionan capacitaciones como requisito para trabajar junto con ellos. En contra de este actuar, la falta de orientación, capacitación, concientización, inversión, la escasa atención y auditorias, así como la infracción de las normas técnicas, son las más frecuentes causalidades de accidentes laborales. (García Carbonell, Martín Alcázar, & Sánchez Gardey, 2018).

La última dimensión, auditoria arrojó un promedio de (3.14), en los resultados se observa que no existe una estructura con indicadores en las evaluaciones al personal, por el contrario, son esporádicas y al no estar claro los objetivos de la inspección, estos se sienten confundidos. Por otro lado, la empresa cuenta con SIG, que permiten estar a vanguardia en la parte operativa y comercial. La perduración de una organización va depender de su amplitud de valor agregado generado a sus clientes y proveedores, lo que será fundamento para su competitividad y postura en el mercado, a la vez depende de su capacidad de innovar, la velocidad de respuesta, su adaptabilidad al cambio y la habilidad para detectar las necesidades de los participantes en la cadena de valor de la organización. (Alfonso Huertas, 2018). A lo que se agrega que es importante hacer un establecimiento de estándares ya que representan el desempeño deseado, por lo que son criterios o mediciones arbitrarias que proporcionan los medios para establecer lo que se debe hacer y cuál debe ser el desempeño o resultado que se aceptará como normal o deseable.

## **Conclusiones**

Según los resultados discutidos de la ACH a través de sus dimensiones arrojó un rendimiento bajo, debido a que la ACH se lleva a cabo de manera asincrónica, desestructurada e improvisada, por lo que las condiciones de las primeras dimensiones fueron limitadas y conllevó a que las siguientes dimensiones no se articulen, presenten deficiencias y un desenvolvimiento limitado.

El perfil del encuestado está compuesto en su mayoría por hombres de edades que oscilan entre los cuarenta a cincuenta años, han logrado terminar la educación básica y que perciben ingresos superiores al salario mínimo establecido en Perú. Además, tienen conyugue.

Debido a lo expuesto anteriormente, las dos dimensiones con características marcadas son; la provisión del CH debido a que se ejecutó con métodos de evaluación que no son adecuados y con indicadores insuficientes dirigidos por personas no capacitadas para el proceso de reclutamiento y en cuanto a la dimensión “organización de la empresa” se destacó por no abastecer y perfilar a su CH de manera eficiente, esto generó consigo incertidumbre y considerables aspectos negativos como el desconocimiento de sus funciones en cuanto a los alcances y límites, originando retraso y desarrollo inconcluso de tareas.

## **Recomendaciones**

Es fundamental tener un mayor involucramiento y sensibilización de la alta dirección en su compromiso con la ACH, a través de una gerencia estratégica dispuesta al cambio, flexible, donde los objetivos personales y organizacionales estén perfectamente alineados, sean conocidos, comprendidos y puestos en práctica por todos los miembros de tal manera que se pueda dar y recibir valor.

El perfil del CH debe estandarizarse según la esencia del puesto, los objetivos organizacionales y el potencial de desarrollo, indiferentemente de su sexo o edad.

En cuanto a la dimensión provisión, es necesario que la atracción de personas adecuadas a la organización se defina por etapas y se evalúe bajo los principales indicadores de reclutamiento y selección: efectividad, calidad de selección, embudo del proceso de selección, etc. Y para obtener un mejor aprovechamiento de la ACH desde la dimensión de organización se requiere poner en práctica la descripción de puestos para considerar los alcances y limitaciones que tiene el CH en sus funciones.

### **Acciones de mejora**

El propósito de la tesis no es la presentación de una proposición o solución, sin embargo, después de la interpretación de resultados y su respectivo análisis, se denota la necesidad de que la organización centre sus esfuerzos en prepararse con el fin de dirigir correctamente a las personas que acoge y de las que al mismo tiempo espera su productividad.

Es necesario comenzar con la descripción de puestos por competencias del capital humano de la organización, en las que se especifique los datos del puesto, la razón de ser del puesto y su aporte al logro de objetivos a través de la misión, definir y plasmar las actividades esenciales identificadas según las labores que ya realizan, la formación académica que se requiere para su desempeño óptimo, en cuanto a la experiencia requerida se propuso una mayor cantidad de años y otros factores debido a la importancia que representa especialmente el área operativa, además también se consideró los conocimientos requeridos definidos en conocimientos, destrezas y habilidades que servirán de base para potencializarlas y gestionarlas y por último se contempló las competencias organizacionales en función a las características de la organización y otorguen un mayor fortalecimiento a las personas de la organización. Con esto se desea plasmar el alcance del puesto. Además, el siguiente material es una guía previa que facilita la elección de capacitaciones orientadas al perfil del puesto.

## Referencias

Arizpe, J. F. (2013). Dirección de capital humano. México: Trillas Editorial.

Bontis, N. y Fitz-enz, J. (2002) Capital intelectual ROI: un mapa causal de antecedentes de capital humano y consecuencias posteriores. Revista de Capital Intelectual

Chiavenato, I. (2017). Administración de recursos humanos, El capital humano de las organizaciones. Décima edición. México: Mc Graw Hill.

Contreras, R. d. (2018). Desarrollo del capital humano. México: Red Tercer Milenio.

Davenport, T. O. (2000). Capital humano. Barcelona: Edipe.

Dessler y Gary, (2011). Administración de los Recursos Humanos. Quinta Edición.

Pearson.México.

El Comercio. (2 de Octubre de 2017). Loreto: chofer de camión cisterna murió tras despiste y explosión del vehículo.

El Comercio. (23 de Diciembre de 2018). Áncash: cuatro muertos y 40 heridos dejó choque entre bus y camión cisterna.

El comercio. (3 de Marzo de 2020). Huarochirí: camión-cisterna con aceite de palma cayó sobre el río Rímac.

Embid, O., Fernández, B., & Rueda, I. (2011). Gestión por competencias en la administración de la Comunidad Autónoma de Aragón. España: Gobierno de Aragón.

Familiar, J. (10 de Octubre de 2018). Banco Mundial Org. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2018/10/10/if-countries-act-nowchildrenborn-today-could-be-healthier-wealthier-more-productive>

Fonseca, T., Faria, P., & Lima, F. (2018). El capital humano: la importancia de la estructura de la tarea organizativa óptima. Política de investigación.

Friedman, B., Hatch, J., & Walker, D. (2000). *Atraer, gestionar y retener el capital humano: cumplir lo prometido*. Barcelona: Paidós Ibérica.

Gallego-Giraldo, C., & Naranjo-Herrera, C. G. (2020). El capital humano de la empresa: una propuesta de medición. *Entramado*, 16(2), 70–89. <https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.2.6544>

Garcés Pinto, Á. S. (2019). Plan de desarrollo de metodología de descripción y perfil de puestos para la empresa Arista, Quito 2019. *UTE Digital*, 73.

García Carbonell, N., Martín Alcázar, F., & Sánchez Gardey, G. (2018). El capital humano en órganos directivos visto desde la perspectiva de los altos responsables de recursos humanos: un análisis exploratorio. *Revista Europea de negocios*.

Gómez, L; Balkin, D y Cardy, R. 2001. *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Tercer Edición, Editorial Prenti Hall. Madrid. Pp,20, 142-149, 228.

Hernández Sampieri, R. (2017). *Metodología de la Investigación* (6ta ed.). México: Mc Graw Hill.

Kottaridi , C., Louloudi, K., & Karkalakos, S. (2018). Capital humano, habilidades y competencias. *Revista internacional de negocios*.

La república. (4 de Febrero de 2017). Amazonas: Camión cisterna se volcó con crudo de petróleo y contaminó río Rojo.

La república. (12 de Noviembre de 2019). Se incendia camión cisterna que transportaba galones de petróleo con destino a Yurimaguas.

Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., & Benavides Rodríguez, A. (2020). La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 385-390.

McCracken , M., McIvor, R., Treacy, R., & Pared, T. (2017). Un estudio de los informes sobre el capital humano en el Reino Unido. *Foro de contabilidad*.

Ministerio de economía y finanzas. (2018). Ministerio de economía y finanzas del Perú. Obtenido de [https://www.mef.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3671&Itemid=102057&lang=es](https://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=3671&Itemid=102057&lang=es).

Montoya Agudelo, C. A., & Boyero Saavedra, M. R. (2016). El capital humano como elemento fundamental para la organización. Revista Científica "Visión de Futuro".

Munch Galindo, L. (2011). Administración del capital humano. México: Trillas.

OSINERGMIN. (2016). Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería. Obtenido de <http://www.osinergmin.gob.pe/>

Otero Flores, C. d. (02 de Mayo de 2019). Cuestionario aplicado a la gerente de PENTA S.A.C. (D. E. Romero Mestanza, Encuestador)

Quintana García, C., & Benavides Velasco, C. A. (2003). Gestión del conocimiento y calidad total. Barcelona: Asociación Española para la Calidad.

RPP Noticias. (7 de Diciembre de 2015). Ticlio: camión cisterna estuvo a punto de estrellarse contra ambulancia.

Rpp Noticias. (15 de Febrero de 2016). Huanchaco: camión cisterna se incendia entre maleza.

Rodriguez, M. (2010). Métodos de investigación: Diseño de proyectos y desarrollo de tesis en ciencias administrativas, organizacionales y sociales. Primera Edición. México: Editorial Pandora. N°. 12. p 32

Sistema Nacional de Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa. (8 de Septiembre de

2016). SINEACE. Obtenido de [https://www.sineace.gob.pe/setiembre-](https://www.sineace.gob.pe/setiembre-2016-)

[2016-seminariomacrorregional-la-certificacion-profesional-como-oportunidad-de-desarrollo-regionalenlambayeque/](https://www.sineace.gob.pe/setiembre-2016-seminariomacrorregional-la-certificacion-profesional-como-oportunidad-de-desarrollo-regionalenlambayeque/)

Schultz, T. (1961). Investment in Human Capital, American Economic Review, vol. LI, num.1, pp. 1-17.

Soumyananda, D. (2017). "El crecimiento integrador mediante la creación de capital humano y social". *Revista Internacional de Economía*.

Sweeney, D. J., Williams, T. A., David, A. R., & García, G. S. (2017). *Métodos cuantitativos para los negocios*. (13<sup>o</sup> edición). Cengage Learning.

Vargas, Z. R. C. (2009). La investigación aplicada: una forma de conocer las realidades con evidencia científica. *Revista educación*, 33(1), 155-165.

Tamayo (2014). *El proceso de la Investigación Científica*. (4ta Edición). Mexico: Editorial Limusa

Werther, W. B., Davis, K., & Brito, M. P. G. (2014). *Administración de recursos humanos: gestión del capital humano* (7<sup>a</sup>.ed.)México,D.F: McGraw-Hill Interamericana.

## Anexos

*Anexo A Constancia de autorización de uso de datos*

Chiclayo, 10 de abril de 2019

Señorita  
Lic. Valeria Tamara Llontop Hernández  
Directora (e) Administración de Empresas  
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo  
Presente.-

**JABS E.I.R.L.**, identificado con registro único contribuyente - RUC N° 20487895521, con domicilio en avenida **NACIONALISMO N°639 URB. LAS BRISAS – CHICLAYO – LAMBAYEQUE**, debidamente representado por su Gerente General **SR. JHONY OTERO FLORES**, identificado con **D.N.I. N° 16440947**, ante usted me presento y digo:

Aceptando a la estudiante del VIII ciclo de la carrera profesional de Administración de Empresas **DELICIA ESTEFANI ROMERO MESTANZA** con código universitario N° 151CV56260, para que realice su trabajo de investigación nombrado: **"DIAGNOSTICO DE LA GESTIÓN CAPITAL HUMANO EN UNA EMPRESA MYPE DE LA CIUDAD DE CHICLAYO"**, durante 12 meses y del mismo modo brindarle las facilidades del caso.

*No obstante, se prefiere mantener anónimo el nombre de la empresa por motivos de confidencialidad.*

Quedando agradecidos con la universidad por la consideración a tenernos presente para el desarrollo en este trabajo de investigación, sin otro particular, quedo de ustedes.

Atentamente,

Servicio de Transporte de Combustibles Líquidos en General y Carga Pesada

*Anexo B Cuestionario de la ACH aplicado a la organización*

**CUESTIONARIO DE LA ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL  
HUMANO**

**Instrucciones:** A continuación, especifique su respuesta escribiendo su edad y marcando con una X en la respuesta que corresponde a su situación actual. Las respuestas son anónimas. Se agradece de antemano su participación en la realización de esta investigación.

EDAD	
------	--

SEXO	
Masculino	<input type="checkbox"/>
Femenino	<input type="checkbox"/>

ESTADO CIVIL	
Soltero	<input type="checkbox"/>
Casado	<input type="checkbox"/>
Conviviente	<input type="checkbox"/>
Viudo	<input type="checkbox"/>
Divorciado	<input type="checkbox"/>

EDUCACION	
Sin estudios	<input type="checkbox"/>
Primaria incompleta	<input type="checkbox"/>
Primaria completa	<input type="checkbox"/>
Secundaria incompleta	<input type="checkbox"/>
Secundaria completa	<input type="checkbox"/>
Superior técnica incompleta	<input type="checkbox"/>
Superior técnica completa	<input type="checkbox"/>
Superior universitaria incompleta	<input type="checkbox"/>
Superior universitaria completa	<input type="checkbox"/>
Estudios de pos grado	<input type="checkbox"/>

INGRESOS	
Menos de 450 soles	<input type="checkbox"/>
Más de 450 soles	<input type="checkbox"/>
Menos de 930 soles	<input type="checkbox"/>
Más de 930 soles	<input type="checkbox"/>

Querido colaborador, en las siguientes hojas te pedimos que respondas con una X al costado de cada enunciado, cada número representa una postura. Son las siguientes:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

N°		ESCALA LIKERT				
		1	2	3	4	5
1	Obtuve información del puesto por medio de una convocatoria.					
2	Obtuve información del puesto a través de conocidos que laboran en la organización.					
3	Considero que la organización a la que me presento es competitiva.					
4	Frecuentemente la organización da a conocer el proceso de reclutamiento a los postulantes.					
5	Considero que tuve confianza de mis capacidades en el proceso de reclutamiento.					
6	Consideraré necesario tener experiencia para presentarme a la convocatoria.					
7	Sentí desconfianza en que la convocatoria no sea transparente.					
8	Considero que la organización toma en cuenta el potencial de desarrollo de su capital humano.					
9	Considero que los métodos de evaluación que se utilizan en el proceso de reclutamiento son correctos.					
10	El ambiente donde laboro está implementado de acuerdo a las funciones que desempeño.					
11	Cuando surge una nueva vacante para ascender de puesto en la organización, estudio las exigencias del cargo solicitado y el perfil que se ajusta al mismo.					
12	Las expectativas salariales al momento de postular estuvieron acordes con el salario ofrecido por la organización.					
13	Conoci el proceso de selección cuando me presente a la organización.					
14	Con frecuencia para ingresar a la organización rinden una entrevista.					
15	El tipo de entrevista que me asignaron fue el apropiado.]					
16	Frecuentemente la organización realiza pruebas psicológicas antes de una contratación.					
17	Considero que el tipo de pruebas que me aplicaron se adaptan a las necesidades de la organización.					
18	Incorporaría al actual proceso de selección de personal de la organización nuevos indicadores como: certificaciones de capacitaciones y años de experiencia laboral.					
19	Reconozco que en la empresa donde laboro cuentan con requisitos básicos (experiencia, obligaciones, responsabilidades y condiciones de trabajo) para el desempeño exitoso del puesto.					
20	En la organización donde laboro se tienen los documentos de análisis y descripción de puestos actualizados.					

21	En la organización donde laboro me proporcionaron la descripción del puesto al que desempeño actualmente.					
22	Considero que en la organización donde laboro cuenta con el capital humano suficiente para su desenvolvimiento en el mercado.					
23	Considero que el capital humano de la organización está ubicado acorde a su perfil de puesto.					
24	Estoy convencido que dentro de 5 años seguiré laborando en la organización.					
25	Siento que en esta organización hay oportunidades a largo plazo.					
26	Se lleva a cabo un plan de carrera para el perfeccionamiento profesional del personal que laboramos en la organización.					
27	Considero que las tareas que me asignan en la organización se pueden aprender y realizar eficientemente.					
28	En la organización se realiza constantemente la evaluación de desempeño al personal.					
29	La organización utiliza correctamente los métodos de evaluación de desempeño.					
30	La organización tiene en cuenta la evaluación de desempeño en la asignación de salarios.					
31	El nivel remunerativo es acorde a la formación que poseo y el trabajo que desempeño.					
32	A menudo, recibo incentivos y bonos por mi desempeño.					
33	El salario que me ofrecen cumple su principio fundamental de "retener al personal capacitado y comprometido"					
34	Considero que tengo conocimiento de la escala remunerativa establecida en el sector.					
35	Considero que el salario se establece de forma equitativa de acuerdo al cargo que se desempeña.					
36	Considero que el tipo de salario que usa la organización es el que mejor se adapta mis objetivos.					
37	El salario que me ofrece la organización es atractivo y motivador.					
38	Existen beneficios sociales que acompañan a mi salario laboral.					
39	Hay cambios o mejoras que puedo proponer en la política salarial de la organización.					
40	Considero que la organización cumple con lo establecido en la Ley en cuanto a la Seguridad Social de sus trabajadores, según el decreto supremo N° 005-2012-TR.					
41	Considero que la organización nos asigna: vacaciones y compensación por tiempo de servicio (CTS)					

42	La organización proporciona condiciones físicas ambientales de higiene según la Ley 29783- de seguridad y salud en el trabajo.				
43	La organización proporciona condiciones físicas ambientales de seguridad según la Ley 29783- de seguridad y salud en el trabajo.				
44	Siento que las condiciones físicas que me ofrece la organización son eficientes para el logro de mi desempeño laboral.				
45	Considero que se deben mejorar las relaciones laborales en la organización.				
46	Frecuentemente el personal puede brindar sugerencias para los problemas y preocupaciones que se presentan dentro de la organización.				
47	A menudo, la organización me proporciona programas de capacitación				
48	Considero que la organización en la que laboro conoce que aspectos necesito capacitarme y me proporciona los recursos				
49	Observo cambios en el comportamiento y productividad en los colaboradores después de la capacitación adquirida.				
50	A menudo la organización planifica programas de capacitación.				
51	Existen oportunidades para ascender con las capacitaciones adquiridas y desarrolladas.				
52	Siento que la organización me propone retos que satisfacen mis objetivos.				
53	Siento que la organización ayuda a mi perfeccionamiento con miras a una realización continua de mi potencial en el trabajo que laboro.				
54	A menudo, la organización en la que laboro aplica estrategias para mi desarrollo laboral.				
55	Participo en la toma de decisiones para los problemas que se presentan en la organización.				
56	Considero que los objetivos de la compañía, los objetivos del puesto con las habilidades y competencias que poseo están alineadas.				
57	Considero que la organización se preocupa por mi información personal para la descripción de mi hoja de vida.				
58	A menudo la organización controla faltas del personal para su posterior regulación				
59	Considero que los sistemas de información que tiene la organización son eficientes.				
60	Se desarrollan actividades para mejorar y desarrollar el clima laboral en la organización.				
61	A menudo, se realizan supervisiones del trabajo que desempeño en la organización.				
62	Considero que los controles que se realizan en la organización, cumplen su objetivo de verificar a profundidad mi desempeño laboral.				

## *Anexo C Guía del cuestionario de cuestionario aplicado a empresas del sector para investigación exploratoria*

### GUÍA DEL CUESTIONARIO

#### Generalidades del cuestionario:

Previamente a la aplicación del cuestionario, el encuestador deberá tener presente:

- Haber leído la guía varias veces antes del encuentro.
- Conocer las características que describen al encuestado, por las cuales fue seleccionado para realizar la aplicación del cuestionario.
- Tener presente el lugar y hora destinados para la aplicación del cuestionario.

### La Encuesta

#### Introducción

- Comenzar con una breve presentación del encuestador y una explicación sobre el propósito de la misma. Al encuestado debe quedarle claro cuál es la finalidad de haber concertado la aplicación del cuestionario en el que está participando.
- Opcional, si requiere el encuestado: Deberá quedar explícito la confidencialidad y el anonimato en el uso de la información recabada. El encuestador debe aclarar que no se personalizará ni asociará la información obtenida con el nombre del encuestado que la brindó.

#### Durante

- Se recomienda generar un clima de intimidad y comodidad que resulte favorable para que el encuestado pueda expresarse libremente. Es sumamente importante que este clima de confianza se mantenga durante todo el encuentro, para que las opiniones vertidas por el encuestado sean tanto más espontáneas y completas.
- No se debe presuponer el significado o la representación de una idea o concepto, dado que el significado puede variar de una persona a otra. En función de ello, es importante que el encuestador repregunte, acudiendo a preguntas tales como: ¿Por qué opina así? ¿En qué sentido lo dice? ¿Podría darme un ejemplo de ello? ¿Por qué le parece muy importante esa acción?
- En algunos casos, los encuestados pueden ser de pocas palabras y es allí donde el encuestador deberá acudir en especial a las "repreguntas", profundizando la encuesta hasta obtener información útil que dé cuenta de las razones y/o percepciones que tiene el encuestado acerca del tema de interés.

#### Cierre

- La encuesta se dará por concluida cuando el encuestador considere que ya se han abordado todos los temas previstos en esta guía y que se ha profundizado lo suficiente al respecto.
- Agradecer el tiempo brindado y destaque la importancia de la opinión aportada, que será de relevancia para el estudio correspondiente.

## Anexo D Cuestionario aplicado a empresas del sector para investigación exploratoria

### CUESTIONARIO APLICADO A LA EMPRESA PENTA S.A.C

#### Introducción

1. La empresa PENTA S.A.C ¿En qué año inició sus actividades comerciales?

1997.

2. ¿Qué formación y experiencia tiene el actual gerente de la empresa?

JNG. ZOOTECNISTA, EXPERIENCIA EN MANEJO DE  
COMUNICACIÓN CON CLIENTES DEL ENTORNO DEL  
TRANSPORTE DE HIDROCARBUROS.

3. ¿Cuáles son sus principales competidores en el sector de transporte especializado?

VITRANSPORTE MANCADA  
VITRANSPORTE IDROED  
VITRAN SP. MARIÓ

4. ¿Qué tipo de accidentes ha perjudicado a la organización en el transcurso de los años?

EN EL AÑO 2017, SE PRODUJO UN SUCCESO CAUSADO POR →  
EL DERRAME DE ACEITE EN LA CARRETERA DE YURIMAGUAS, EN  
LA CUAL LA UNIDAD SE DESPITO Y CAYÓ EN UNA CUNETTA, PERJUDICA  
NDO →

5. ¿Cuál es el mayor gasto definiéndose como gasto a dinero que no retorna a la empresa que ha tenido la empresa? ¿A qué se debe?

~~SE PRODUJERON ACCIDENTES~~  
EN EL ACCIDENTE DE YURIMAGUAS SE HIZO GASTOS EN LA  
LA FUERZA NO CUBRÍA LA CUAL PERJUDICÓ A LA EMPRESA.

6. ¿Los colaboradores cuentan con un manual de contingencia?

SÍ.

7. ¿Conoce el significado de capital humano? Si la respuesta fuese Sí definalo, de lo contrario responda No y pase a la siguiente pregunta

NO.

#### Criterio: Proceso de integración

8. ¿Dónde recluta a sus candidatos de personal?

✓ POR CURRÍCULUM VITAE.  
✓ POR RECOMENDACIÓN DE LOS MISMOS TRABAJADORES LOS  
CUALS YA TIENEN AÑOS DE EXPERIENCIA

9. ¿Es necesario que tenga experiencia? ¿Qué aptitudes físicas e intelectuales requieren?

- SÍ. X 4 AÑOS

✓ MÍNIMO TENE BREVETE (TIPO A3 PROFESIONAL Y A4)  
✓ CURSOS BÁSICOS DE TERMINALES

**Criterio: Proceso de organización**

10. ¿Cómo son los perfiles de puestos y personas? ¿Qué tipos de requisitos existen?

✓ GERENCIA  
 ✓ SECRETARÍA ADMINISTRATIVA  
 ✓ JEFE OPERACIONES  
 ✓ CONTABILIDAD  
 ✓ LOGÍSTICA.

11. Una vez captado el nuevo colaborador, ¿existe algún tipo de formación especializada dentro de la organización?

SI → SE LES CAPACITA EN:  
 ✓ LUCHA CONTRA INCENDIOS.  
 ✓ MANEJO DEFENSIVO.  
 ✓ PRIMEROS AUXILIOS.  
 ✓ MANEJO Y USO DE EXTINTORES.

**Criterio: Proceso de retención**

12. ¿Con qué políticas salariales cuenta la organización?

SE LES CONCEDE UN MÍNIMO + SUELDO X VIAJES PERCIBIDOS MENSUALES.

13. ¿Hay una vinculación del salario a los resultados?

SI, CUANDO EL JEFE PORQUE TODO COLABORADOR ESTA MAS SATISFECHO CON LO QUE RECIBE Y POR LO TANTO ~~EL COLAB~~ ES FAVORABLE PARA LA EMPRESA.

14. ¿Cómo se caracteriza la incorporación y retención del personal en la organización?

EL JEFE DE OPERACIONES ES EL QUE SE ENCARGA DE HACER UNA ORIENTACIÓN A LOS CONDUCTORES, Y SEGUN SU RENDIMIENTO (PRUEBA DE 30 DIAS) EL COLABORADOR PASA A PLANIFICAR.

**Criterio: Proceso de desarrollo**

15. ¿Cómo es la difusión del conocimiento con el colaborador? ¿Hay algún capacitador interno o externo?

CON EL JEFE DE OPERACIONES ES EL QUE SE ENCARGA DE ORIENTAR AL PERSONAL.

16. ¿Qué considera que debe mejorar en sus empleados?

QUE SEAN RESPONSABLES EN LOS VENCIMIENTOS DE SUS DOCUMENTOS (BOLETINE, CERTIFICADOS).

**Criterio: Proceso de auditorías**

17. ¿Hay algún tipo de evaluación y reconocimiento del desempeño? ¿O considera que no es necesario?

NO.

18. ¿Han reflejado los colaboradores mejoras en la evaluación del desempeño?

Como representante de la Unidad y el personal de la misma. Agradecemos su colaboración y quedamos a la espera de sus comentarios. Atte. ~~XXXXXXXXXX~~

CUESTIONARIO APLICADO A LA EMPRESA PENTA S.A.C

Introducción

1. La empresa PENTA S.A.C ¿En qué año inició sus actividades comerciales?

1997.

2. ¿Qué formación y experiencia tiene el actual gerente de la empresa?

ING. ECONOMISTA, EXPERIENCIA EN MANEJO DE ORGANIZACIÓN DEON CUBIERTAS DEL ENTORNO DE TRANSPORTE DE ALIMENTACIONES.

3. ¿Cuáles son sus principales competidores en el sector de transporte especializado?

TRANSPORTES MONTAÑA  
Y TRANSPORTES JORJICO  
Y TRANSPORTES MARIANO

4. ¿Qué tipo de accidentes ha perjudicado a la organización en el transcurso de los años?

EN EL AÑO 2017, SE PRESENTA UN ACCIDENTE CAUSADO POR EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES CONSTRUCTIVAS DE FUNDACIONES, EN LA CUAL LA UNIDAD SE DESPITO Y CAYO EN UNA CUNETTA, PERJUDICANDO.

5. ¿Cuál es el mayor gasto definiéndose como gasto a dinero que no retorna a la empresa que ha tenido la empresa? ¿A qué se debe?

EN EL ACCIDENTE DE FUNDACIONES SE HIZO GASTO EN LA REPARACION DE LA UNIDAD, LO CUAL PERJUDICÓ A LA EMPRESA.

6. ¿Los colaboradores cuentan con un manual de contingencia?

NO.

7. ¿Conoce el significado de capital humano? Si la respuesta fuese Sí defínalo, de lo contrario responda No y pase a la siguiente pregunta

NO.

Criterio: Proceso de integración

8. ¿Dónde recluta a sus candidatos de personal?

Por Curriculums Vitae.  
Por Recomendaciones de los mismos colaboradores los cuales ya tienen años de experiencia.

9. ¿Es necesario que tenga experiencia? ¿Qué aptitudes físicas e intelectuales requieren?

- SI. X 4 AÑOS  
- MINIMO TITULO SUPERIOR (TIPO A3 PROFESIONAL Y A4)  
- CURSOS BASICOS DE TERCIALES

*Anexo E Guía de observación utilizado como apoyo a instrumento*

## GUÍA DE OBSERVACIÓN

Nombre de la empresa	En este apartado se especificó nombre de la organización.
Nombre del observador	Nombre del investigador
Giro de la empresa	Empresa de transportes de combustibles líquidos

OBJETIVO: Observar y evaluar aspectos realizados por el trabajador dentro de la empresa.

Nº	Aspecto a evaluar	Si	No	Tal vez	Observaciones
1	Llega a tiempo al trabajo	x			Llegan a tiempo pero con ciertas dificultades
2	Verifica que su área de trabajo esté limpia y ordenada	x			No, tampoco marcan o registran asistencia, se dirigen a realizar sus actividades.
3	Antes de realizar el viaje utiliza el uniforme requerido	x			Indicaron que suele ponérselo horas antes de llegar al destino.
4	Verifica que el vehículo funcione correctamente.	x			Cuentan con indicadores para verificar el buen funcionamiento del vehículo.
5	Cuentan con descripción de puestos y perfil de puestos escritos y son conocidos por el capital humano		x		Se debe a que no consideran muchos aspectos a evaluar.
6	Conocen las normas vigentes de la ley n° 26221 del reglamento de seguridad para el transporte de hidrocarburos			x	Cuentan con las normas en físico sin embargo no recuerdan cuáles son. (Falta de concientización y capacitación)
7	Cuentan con plan de contingencia	x			Cada vehículo cuenta con uno, se describen las actividades, así como también herramientas que contrarrestan posibles eventos desafortunados. (Es una recopilación de otra empresa del mercado)
8	Certificado de capacitaciones	x			Aplicados por empresas que contratan el servicio de

<b>9</b>	Cuentan con comprobantes de estudios médicos ocupacionales	x	Hay reportes adjuntados de años anteriores sin embargo desde hace un año no.
<b>10</b>	Cuentan con flujograma de procesos en el área operativa.		Carecen de este debido a que “conocen de memoria” los procedimientos a realizar
<b>11</b>	Cuentan con flujograma de procesos del área administrativa		Carecen de este debido a que constantemente están realizando actividades y “no tienen tiempo”
<b>12</b>	Conocen y aplican la ley N° 29783 de Seguridad y Salud Ocupacional	x	Cuentan con las normas en físico sin embargo no recuerdan cuáles son. (Falta de concientización y capacitación)
<b>13</b>	Cuentan con una planificación de ruta a destinos frecuentes		Afirman que no se puede debido a que las rutas varían según el producto, la cantidad y la disponibilidad de las carreteras
<b>14</b>	Realizan pausas activas las comodidades que tienen dentro del camión tracto-cisterna como las siguientes: cama camarote,	x	No, sin embargo mencionaron alimentos, ropa, dinero para viáticos, etc.
<b>15</b>	Gestionan el manejo de fatiga mental o física que el trabajo de los choferes se basa en conducir por largas horas, es decir es monótono y requiere un alto grado de concentración.	x	Se requiere la aplicación debido a

*Nota.* Se elaboró en base a las características de las empresas de transporte de combustibles líquidos de la ciudad de Chiclayo.