

— Universidad —  
**Inca Garcilaso de la Vega**

**Nuevos Tiempos. Nuevas Ideas**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN DESARROLLO  
ORGANIZACIONAL Y ALTA DIRECCIÓN**

# **Tesis**

***“GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO ESTRATEGIA  
PARA ALCANZAR EL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN  
LAS MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS INDUSTRIALES  
EN EL PERÚ”***

**PRESENTADO POR:**

**EUGENIO ENRIQUE MUNARRIZ SILVA**

**Asesor: Dr. MAXIMILIANO CARNERO ANDÍA**

**LIMA - PERÚ**

**2016**

## **DEDICATORIA**

A Dios por darme la sabiduría para poder culminar satisfactoriamente mis estudios; para mi familia mi agradecimiento por el apoyo brindado en esta etapa de mi vida, los cuales fueron importantes para alcanzar este Grado Académico.

**El Autor.**

## **AGRADECIMIENTO**

A las autoridades de la Escuela de Posgrado de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega por haberme facilitado culminar satisfactoriamente mis estudios profesionales de Maestría; a los señores catedráticos, por sus consejos y orientaciones; y para mis compañeros por su aliento permanente

**El Autor.**

# ÍNDICE

Resumen	
Abstract	
Introducción	

## CAPÍTULO I

### FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1	Marco Teórico .....	01
1.1.1	Talento humano .....	01
1.1.2	Cambio organizacional .....	16
1.2	Investigaciones .....	40
1.2.1	Investigaciones nacionales .....	40
1.2.2	Investigaciones internacionales.....	44
1.3	Marco conceptual .....	46

## CAPÍTULO II

### EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.1	Planeamiento del Problema .....	49
2.1.1	Descripción de la Realidad Problemática .....	49
2.1.2	Antecedentes Teóricos .....	51
2.1.3	Definición del Problema.....	54
2.2	Objetivos de la Investigación.....	55
2.2.1	Objetivo General y Específicos .....	55
2.2.2	Delimitación del Estudio .....	56
2.2.3	Justificación e Importancia del Estudio .....	57
2.3	Hipótesis y Variables.....	57

2.3.2	Hipótesis Principal y Específicas .....	57
2.3.3	Variables e Indicadores .....	58

### **CAPÍTULO III**

#### **MÉTODO, TÉCNICA E INSTRUMENTOS**

3.1	Población y Muestra.....	60
3.2	Diseño Utilizado en el Estudio.....	62
3.3	Técnica e Instrumento de Recolección de Datos .....	62
3.4	Procesamiento de Datos.....	63

### **CAPÍTULO IV**

#### **PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

4.1	Presentación de Resultados.....	64
4.2	Contrastación de Hipótesis .....	79

### **CAPÍTULO V**

#### **DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1	Discusión .....	94
5.2	Conclusiones .....	96
5.3	Recomendaciones.....	97

### **BIBLIOGRAFÍA**

#### **ANEXOS:**

01 Matriz de Consistencia

02 Encuesta

## RESUMEN

Actualmente en las organizaciones el talento humano es importante, porque dan ideas y ayudan al logro de sus metas; es por eso que las empresas los capacitan para poder retenerlos, con el fin que se realice un cambio a nivel organizacional para el emprendimiento de nuevos objetivos que se tengan que alcanzar.

Con relación a la recopilación de la información del marco teórico, el aporte brindado por los especialistas relacionados con cada una de las variables: *talento humano y cambio organizacional*, el mismo que clarifica el tema en referencia, así como también amplía el panorama de estudio con el aporte de los mismos; respaldado con el empleo de las citas bibliográficas que dan validez a la investigación. En suma, en lo concerniente al trabajo de campo, se encontró que la técnica e instrumento empleado, facilitó el desarrollo del estudio, culminando esta parte con la contrastación de las hipótesis.

Finalmente, los objetivos planteados en la investigación han sido alcanzados a plenitud, como también los datos encontrados en el estudio facilitaron el logro de los mismos. Asimismo merece destacar que para el desarrollo de la investigación, el esquema planteado en cada uno de los capítulos, hizo didáctica la presentación de la investigación, como también se comprendiera a cabalidad los alcances de esta investigación.

Palabras Claves: Gestión del talento humano, organizacional, emprendimiento, cambio organizacional, proceso administrativo

## **ABSTRACT**

Currently in organizations human talent is important, because they give ideas and help to achieve their goals; that's why companies train them to retain, so that a change at the organizational level for the undertaking of new goals that have to be reached is made.

With regard to the collection of information on the theoretical framework, the support provided by specialists related to each of the variables: human talent and organizational change, the same as clarifies the issue in question, as well as wide panorama study the contribution thereof; backed by the use of citations which validate research. In addition, with regard to fieldwork, it was found that the techniques and instruments used, facilitated the development of the study, culminating this part with the testing of hypotheses.

Finally, research objectives have been achieved fully, as well as data found in the study facilitated achieving them. Also worth mentioning that for the development of research, the scheme proposed in each of the chapters, made didactic presentation of research, as also fully understand the scope of this investigation.

Keywords: Management of human talent, organizational, entrepreneurship, organizational change, administrative process

## INTRODUCCIÓN

El talento humano en las empresas industriales, juega un papel muy importante por su habilidad, aptitud, capacidad, entre otros, para alcanzar nuevos objetivos, además diversas organizaciones están en busca de un cambio a nivel organizacional; es por eso que los recursos están siendo capacitados, buscando que este sector se desarrolle aún más y estén acorde a las exigencias que se tiene a nivel nacional e internacional.

Es por eso que la tesis tuvo como título: ***Gestión del talento humano como estrategia para alcanzar el cambio organizacional en las medianas y grandes empresas industriales en el Perú***; asimismo estuvo dividido en cinco capítulos: Fundamentos Teóricos de la Investigación; El Problema, Objetivos, Hipótesis y Variables; Método, Técnica e Instrumentos; Presentación y Análisis de los Resultados; finalmente Conclusiones y Recomendaciones, acompañada de una amplia Bibliografía, la misma que sustenta el desarrollo de esta investigación; así como los Anexos respectivos.



**Capítulo I: Fundamentos Teóricos de la Investigación**, abarcó el marco teórico con sus respectivas conceptualizaciones sobre: *talento humano y cambio organizacional*; donde cada una de las variables se desarrollaron con el apoyo de material procedente de especialistas en cuanto al tema, quienes con sus aportes enriquecieron la investigación; también dichas variables son de gran interés y han permitido clarificar desde el punto de vista teórico conceptual a cada una de ellas, terminando con las investigaciones y la parte conceptual.

**Capítulo II: El Problema, Objetivos, Hipótesis y Variables**, se puede observar que en este punto destaca la metodología empleada para el desarrollo de la tesis; destacando la descripción de la realidad problemática, finalidad y objetivos, delimitaciones, justificación e importancia del estudio; terminando con las hipótesis y variables.

**Capítulo III: Método, Técnica e Instrumentos**, estuvo compuesto por la población y muestra; diseño, técnicas e instrumentos de recolección de datos; terminando con el procesamiento de datos.

**Capítulo IV: Presentación y Análisis de los Resultados**, se trabajó con la técnica del cuestionario, el mismo que estuvo compuesto por preguntas en su modalidad cerradas, con las mismas se realizaron la parte estadística y luego la parte gráfica, posteriormente se interpretó pregunta por pregunta, facilitando una mayor comprensión y luego se llevó a cabo la contrastación de cada una de las hipótesis.

**Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones**, las mismas se formularon en relación a las hipótesis y a los objetivos de la investigación y las recomendaciones, consideradas como viables.

## **CAPÍTULO I**

### **FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.1 MARCO TEÓRICO**

##### **1.1.1 Talento humano**

Con relación al tema, **CASTILLO PALACIOS, Freddy William**, nos da la siguiente información: Desde hace un buen tiempo, las personas están tomando mayor conciencia de la importancia del factor humano en el éxito de los planes y programas y el logro de las metas organizacionales.

Tradicionalmente, la gestión del talento humano ha sido vista como algo secundario e irrelevante. La preocupación principal de

las áreas responsables en algunas instituciones se ha limitado a la administración de las plantillas, files de personal y las relaciones colectivas de trabajo. Aún hoy existen algunas organizaciones funcionando bajo este enfoque tradicional.

Las personas pasamos buena parte de nuestras vidas en el trabajo. Y desarrollarse en la vida está ligado generalmente al desarrollo en el trabajo. Desarrollo integral que no sólo consiste en aprender cosas nuevas, sino también en desarrollar habilidades y destrezas de diversa índole.

Entonces, la gestión del Talento Humano, se convierte en un aspecto crucial, pues si el éxito de las instituciones y organizaciones depende en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hacen, entonces invertir en las personas puede generar grandes beneficios. Es así que un área operativa, Recursos Humanos se convierte en el socio estratégico de todas las demás áreas, siendo capaz de potenciar el trabajo en equipo y transformar la organización radicalmente. Esa es su finalidad: Que las personas se desarrollen integralmente de manera individual y grupal, y así conseguir el crecimiento de la organización.<sup>1</sup>

Al respecto, **IBÁÑEZ MACHICAO, Mario** lo define de la siguiente manera:

***“La gestión del talento humano (personal) es el proceso administrativo al acrecentamiento y conservación de esfuerzo humano; las***

---

<sup>1</sup> CASTILLO PALACIOS, Freddy William. **IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**, p. 2

***experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades y todas las cualidades que posee el ser humano como miembro de la organización, en beneficio de la propia organización y del país del general'.***

Asimismo, la empresa debe gestionar (administrar) de manera eficiente a sus trabajadores, haciendo uso de las técnicas de las buenas relaciones humanas, propiciando un excelente clima laboral, brindando bienestar social y laboral a los trabajadores; todo esto con el fin de que se sientan satisfechos, conformes y orgullosos de laborar en la empresa.

También, ello conllevará a que se identifiquen con la organización, con sus jefes y hasta con los objetivos empresariales, y por tanto hagan suyos los objetivos de la organización, ofreciendo su máximo esfuerzo y potencialidad, orientados a las metas y objetivos generales de la empresa.<sup>2</sup>

Del mismo modo, **MILKOVICH, George** lo define de la siguiente forma:

***“La gestión del talento humano es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección,***

---

<sup>2</sup> IBÁÑEZ MACHICAO, Mario. **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA**, pp. 17-18

### ***capacitación, recompensas y evaluación del desempeño'***

También agrega que es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En cierto sentido, todos los gerentes son gerentes de personas porque están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento.<sup>3</sup>

Según **JERICÓ, Pilar** debe tomarse en cuenta que el talento, es un recurso que está escaso y además que aunque todos sabemos que el talento es el bien máspreciado y a la vez escaso en las organizaciones, no se sabe gestionar. Por tanto:

***“La gestión del talento humano es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para el accionista, el cliente, el profesional y la sociedad”.***

Además, se lleva a cabo a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de capacidad, compromisos y actuación en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro; como se puede apreciar la gestión va mucho más allá de la concentración o formación de un talento individual.

Es así que *la gestión del talento humano es la capacidad de las empresas para atraer, motivar, fidelizar y desarrollar a los*

---

<sup>3</sup> MILKOVICH, George. **HUMAN RESOURCE MANAGEMENT**, p. 8

*profesionales más competentes, más capaces, más comprometidos y sobre todo de su capacidad para convertir el talento individual, a través de un proyecto ilusionante, en talento organizativo.*<sup>4</sup>

Para el especialista **CHIAVENTATO, Idalberto** la gestión del talento humano es:

***"Un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes".***<sup>5</sup>

De otro lado, **LA REAL ACADEMIA ESPAÑOLA DE LA LENGUA – RAE**, refiere a ***la persona inteligente o apta para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, tiene la capacidad de resolver problemas dado que tiene las habilidades, destrezas y experiencia necesaria para ello; apta, en el sentido que puede operar competentemente en una determinada actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación.***

---

<sup>4</sup> JERICÓ, Pilar. **LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO: CONSTRUYENDO COMPROMISO**, p. 6

<sup>5</sup> CHIAVENATO, Idalberto. **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**, p. 6

Tal es así, que la definición de Talento Humano se entenderá como: ***“La capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver problemas en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas.*** Sin embargo, no entenderemos sólo el esfuerzo o la actividad humana, sino también otros factores o elementos que movilizan al ser humano, tales como: competencias (habilidad, conocimientos y actitudes) experiencias, motivación, intereses, vocación, aptitudes, potencialidades, salud, etc.<sup>6</sup>

Asimismo, **ROSAS GÓMEZ, Miguel Ángel**, tiene su propia apreciación y lo define de la siguiente forma: ***“El Talento humano es aquel capital que produce o es capaz de producir, mediante la operación diaria o la innovación, los más altos beneficios tanto para la persona como para la compañía a la cual ofrece sus servicios”.***<sup>7</sup>

De ahí, **SENGE, Peter** tiene su propia apreciación y lo define como: ***La gestión del talento humano es la responsable de la dimensión humana en la organización***, esto incluye:

- Contratar personas que cumplan con las competencias necesarias para ejercer un cargo.
- Capacitar a los empleados.
- Proporcionar los mecanismos y ambientes necesarios que propicien la motivación y la productividad en la organización.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> LA REAL ACADEMIA ESPAÑOLA DE LA LENGUA – RAE. **TALENTO**, p. 792

<sup>7</sup> ROSAS GÓMEZ, Miguel Ángel. **¿CAPITAL HUMANO O TALENTO HUMANO?**, p. 5

<sup>8</sup> SENGE, Peter. **LA QUINTA DISCIPLINA: LA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE**, p. 64

No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

Con relación, a la importancia del desarrollo del talento humano, el especialista **CHIAVENATO, Idalberto** manifiesta que a partir de este momento, el talento es el valor diferencial por excelencia y la competitividad de las organizaciones va a estar directamente relacionada con la capacidad y responsabilidad de atraer, retener y desarrollar talento, de esta manera fortaleciendo o desarrollando equipos de trabajos coherentes con los que el nivel de la organización le está exigiendo.

Asumiendo la perspectiva de la globalización y los cambios, recurrentes en nuestro entorno, es que nace la creciente importancia del talento, pudiendo generar cuatro ideas centrales que son las siguientes:

- 1) La creciente complejidad e incertidumbre en el ámbito organizacional, su competitiva y sus tecnologías.
- 2) Los cambios sociales y demográficos.
- 3) Asimilación de una nueva realidad –se asume que a pesar de que el talento ha estado presente durante décadas, es en estos tiempos de cambio cuando la situación se ha hecho más visible para los directivos.



- 4) Aparición de nuevos desarrollos tecnológicos –en la mayoría de los trabajos relacionados con la tecnología, la demanda es muy superior a la oferta.

Asimismo, expresa que todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Pero aquí nos detenemos para hacernos una pregunta: ***¿Pueden las técnicas de administración del talento humano impactar realmente en los resultados de una compañía?***.

De otro lado, se aprecia que la respuesta es un “***SÍ***” definitivo. En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño.

Aún cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados –el talento humano- tiene una importancia sumamente considerable. El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del

director del talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.

Desde luego, ***la dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones.***

Por eso, en la actualidad los empleados tienen expectativas diferentes acerca del trabajo que desean desempeñar. Algunos empleados desean colaborar en la dirección de sus puestos de trabajo, y quieren participar en las ganancias financieras obtenidas por su organización. Otros cuentan con tan pocas habilidades de mercado que los empresarios deben rediseñar los puestos de trabajo y ofrecer una amplia formación antes de contratar. Así mismo, están cambiando los índices de población y la fuerza laboral.<sup>9</sup>

Por su parte, **DESSLER, Gary** manifiesta que las personas constituyen el principal activo de la organización; de ahí la necesidad de que ésta sea más consciente y esté más atenta de los empleados. Las organizaciones exitosas perciben que sólo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados.

Cuando una organización está orientada hacia las personas, su filosofía general y su cultura organizacional se reflejan en ese enfoque. La gestión del talento humano en las organizaciones es

---

<sup>9</sup> CHIAVENATO, Idalberto. **Ob. Cit.** pp. 7-9

la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. Nombres como departamento de personal, relaciones industriales, recursos humanos, desarrollo de talentos, capital humano o capital intelectual, se utilizan para describir la unidad, el departamento o el equipo relacionado con la gestión de las personas. Cada uno de ellos refleja una manera de tratar a las personas. la expresión administración de recursos humanos (ARH) todavía es la más común.

En tal sentido, las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se les trate. Para que los objetivos de la gestión del talento humano puedan alcanzarse, es necesario que los gerentes traten a las personas como elementos básicos de la eficacia organizacional.

También refiere que los objetivos de la gestión son diversos, los cuales presenta a continuación:

- *Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.* Cada negocio tiene diferentes implicaciones para la ARH, cuyo principal objetivo es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos, y a realizar su misión.
- *Proporcionar competitividad a la organización.* Esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral. La función de la ARH es lograr que los esfuerzos de las persona sean más productivos para beneficiar a los clientes, a los socios y a los empleados.

- *Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.* Cuando un ejecutivo afirma que el propósito de la ARH es construir y proteger el más valioso patrimonio de la empresa: "las personas", es dar reconocimiento a las personas y no sólo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana.
- *Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.* Para ser productivos, los empleados deben sentir que el trabajo es adecuado a sus capacidades y que se les trata de manera equitativa. Para los empleados, el trabajo es la mayor fuente de identidad personal.
- *Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.* Calidad de vida en el trabajo (CVT) es un concepto que se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas significativas.
- *Administrar el cambio.* Estos cambios y tendencias traen nuevos enfoques, más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones. los profesionales de ARH deben saber cómo enfrentar los cambios, si quieren contribuir a su organización.
- *Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.* Las personas no deben ser

discriminadas y deben garantizarse sus derechos básicos. Los principios éticos deben ser discriminadas y deben garantizarse sus derechos básicos. Los principios éticos deben aplicarse a todas las actividades de la ARH.<sup>10</sup>

Por otro lado, **CASTILLO PALACIOS, Freddy William**, refiere lo siguiente: Para trabajar con las personas en forma efectiva es necesario comprender el comportamiento humano y tener conocimientos sobre los diversos sistemas y prácticas disponibles que pueden ayudar a obtener una fuerza de trabajo diestra y motivada.

En cuanto a la ventaja competitiva a través de la gente el autor agrega lo siguiente: Aunque las personas son importantes para las organizaciones, en la actualidad han adquirido una función aún más importante en la creación de ventajas competitivas para la organización. De hecho, un número creciente de expertos plantea que la clave del éxito de una organización se basa en el desarrollo de un conjunto de competencias que la distinguen de las demás. El desarrollo de estas competencias, si bien es un proceso complejo, y requiere un trabajo arduo, proporciona una base de largo plazo para realizar las innovaciones y cambios, desarrollo de productos y servicios y el logro de la misión.

Asimismo, las organizaciones pueden lograr ventajas competitivas a través del personal si son capaces de satisfacer los siguientes criterios:

---

<sup>10</sup> DESSLER, Gary. **MANAGEMENT, LEADING PEOPLE AND ORGANIZATIONS IN THE 21 CENTURY**, p. 11

1. Mejoran la eficiencia o eficacia de la organización. El valor aumenta cuando los trabajadores encuentran medios para disminuir costos, proporcionar algo único a clientes o usuarios, o alguna combinación de estos puntos.
2. Sus habilidades, conocimientos y capacidades no están al alcance de la competencia.
3. Los demás no pueden imitar sus capacidades y contribuciones.
4. Sus talentos pueden combinarse y desplegarse para trabajar en nuevas tareas en cuanto sea necesario.

En las organizaciones e instituciones sin fines de lucro, la ventaja competitiva se entiende como el cumplimiento de la misión para la cual fue creada. Es decir, una adecuada Gestión del Talento Humano debe contribuir al logro de los objetivos de la institución, acercándola a su visión.

Cabe señalar que la Gestión del Talento Humano moderna va más allá de la Administración de las personas, sino que está orientada a la gestión o administración con las personas. Este es el reto: lograr que las personas se sientan y actúen como socias de la organización, participen activamente en un proceso de desarrollo continuo a nivel personal y organizacional y sean los protagonistas del cambio y las mejoras.

Para estar a la altura del nuevo rol que asume RRHH, los profesionales de RRHH o aquellos que desarrollan tal función, requieren también desarrollar cinco competencias claves:

1. **Conocimiento de la organización.-** Entender los indicadores clave del éxito organizacional que ilustren las relaciones entre la inversión de RRHH y el impacto estratégico en la organización. El éxito de RRHH no se mide mediante sus actividades, sino en los resultados organizacionales. Cuando a los directivos de las organizaciones se les especifica qué prácticas de RRHH podrían mejorar la calidad de la gestión y qué resultados podrían esperarse, se muestran muchos más favorables a invertir en RRHH.<sup>11</sup>
2. **Puesta en marcha de prácticas de recursos humanos.-** Ser capaz de identificar qué prácticas ofrecen una mayor rentabilidad respecto a la inversión, cuáles tienen el mayor impacto estratégico o influyen más en los trabajadores.
3. **Gestión cultural.-** Sabemos que lo que se puede medir se puede gestionar, pero cabe añadir que lo que se mide también define la cultura de una empresa. Porque describe lo que se valora. Por ejemplo, si una organización con muchas quejas por parte de sus usuarios, se empeña en mejorar el servicio, para que éstos sientan un trato cálido y rápido, tendrá que realizar este cambio estratégico mediante un cambio cultural. Deberá orientar las estrategias hacia el desarrollo de una competencia clave: orientación al cliente. Los profesionales de RRHH serían los llamados a trabajar en equipo con las áreas críticas y diseñar la mejora, de los procesos. Asimismo, podría considerarse la participación de

---

<sup>11</sup> CASTILLO PALACIOS, Freddy William. **Ob.cit.**, p. 12

los usuarios en el proceso de mejora, tanto en el diagnóstico, como en las sugerencias y el diseño de las mejoras.

4. **Gestión del cambio.-** Es importante estar en condiciones de indicar hasta qué punto y a qué ritmo se puede implementar el cambio de las organizaciones. Los sistemas de RRHH pueden ser obstáculos o posibilitadores de un cambio rápido en la empresa. Los profesionales de RRHH deben comprender los factores que influyen y la situación específica de sus organizaciones para poder responder de manera apropiada a las demandas y problemas que surjan en el cambio.
  
5. **Credibilidad personal.-** Este punto es fundamental para la aceptación de su rol como socio estratégico, debe ser coherente, capaz, digno de confianza y ejemplo de lo que proclama. Los profesionales que posean además una competencia de gestión estratégica del conocimiento serán cada vez más apreciados.

Por otro lado, conscientes de la realidad de las instituciones y empresas públicas y privadas en América Latina, sabemos que en algunos casos es difícil aplicar algunos de los conceptos modernos de Gestión del Talento Humano, a pesar de ello, es necesario conocer y aprender de las mejores prácticas que han llevado a otras organizaciones a potenciar el desarrollo humano y estamos seguros de que es posible, en medio de las dificultades y crisis en que vivimos, incorporar mejoras y desarrollar herramientas nuevas de gestión.



### 1.1.2 Cambio organizacional

El cambio organizacional es aquella estrategia normativa que hace referencia a la necesidad de un cambio. Esta necesidad se basa en la visión de la organización para que haya un mejor desempeño administrativo, social, técnico y de evaluación de mejoras. El cambio se facilita no se gestiona.

Para poder tener el conocimiento de cuando hacer cambios en la organización se necesita tener una buena planeación, tener bien identificado cuáles son sus defectos, identificar problemas y errores que la organización sufre y tener reflejado un enfoque de las consecuencias del cambio a producir.

Es así que **CHIAVENATO, Idalberto** refiere que el mundo actual se caracteriza por un cambio constante en el ambiente. El ambiente general que envuelve las organizaciones es demasiado dinámico y les exige una elevada capacidad de adaptación como condición básica de supervivencia.

De tal manera que lo define de la siguiente forma: "***El cambio organizacional significa la absorción de una nueva idea o un nuevo comportamiento por una organización***".<sup>12</sup>

Además, **ZIMMERMAN, H. John**, nos da la siguiente definición:

***"El cambio de una organización es el proceso de modificar el modo actual en que está"***

---

<sup>12</sup> CHIAVENATO, Idalberto. **INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN**, p. 640

***organización ésta, para aumentar su eficacia; esto es, la medida en que una organización alcanzar sus objetivos”.***<sup>29</sup>

De ahí según **ROBBINS, Stephen P. y Mary, COULTER** lo definen como:

***“Una modificación en las personas, estructuras, o tecnología”***<sup>31</sup>

De igual modo, **CERTO Samuel C.** manifiesta lo siguiente:  
***“El cambio en una organización es el proceso de modificar el modo actual en que está organizada ésta, para aumentar su eficacia; esto es, la medida en que una organización alcanza sus objetivos”.***

Como podemos observar el cambio organizacional tiene mucha aplicación en cuanto a la organización de la empresa para su cumplimiento en las diferentes áreas y mejoramiento de la misma.

Ampliando su definición el autor en referencia manifiesta que estas modificaciones pueden incluir virtualmente cualquier segmento de la organización, pero típicamente afectan las líneas de autoridad, los niveles de responsabilidad y las líneas de comunicación establecidas dentro de la organización.

De igual manera refiere que casi todas las organizaciones modernas están cambiando de alguna manera, como

---

<sup>29</sup> ZIMMERMAN, H. John. **THE PRINCIPLES OF MANAGING CHANGE**, p. 15-16

<sup>31</sup> ROBBINS, Stephen P. y Mary, COULTER. **ADMINISTRACIÓN**, p. 420

consecuencia de las nuevas tecnologías, de las crecientes oportunidades globales y la tendencia hacia la reducción.<sup>13</sup>

De igual manera, **ANDERSON, A. H. y BARKER, D.** el Cambio Organizacional se define como:

***"La capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. Otra definición sería: el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional."***<sup>14</sup>

Para **JOVER JIMÉNEZ, Isabel**, *el cambio es cualquier modificación que permite a las organizaciones permanecer en un entorno espacial y temporal con carácter relativamente estable.*<sup>15</sup>

Asimismo, **REEVES, Alejandro** quien es citado por **JOVER JIMÉNEZ, Isabel**, define al cambio organizacional como: ***"La capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje"***.

Otra definición suya sería: ***"El conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traduce en un nuevo comportamiento organizacional"***.

---

<sup>13</sup> CERTO C. Samuel. **ADMINISTRACIÓN MODERNA**, p. 278

<sup>14</sup> ANDERSON, A. H. y BARKER, D. **EMPRESA EFICAZ Y DIRECCIÓN DE CAMBIO**, p.102

<sup>15</sup> JOVER JIMÉNEZ, Isabel. **EL CAMBIO ORGANIZACIONAL**, p. 2

También, es un proceso proactivo de transformación que opera sobre la cultura organizacional que no sólo puede referirse objetivamente procesos organizacionales sino también subjetivamente a las personas involucradas.<sup>16</sup>

En cuanto a los objetivos organizacionales para el cambio **LAWLER Edward E.**, expresa lo siguiente: Se encuentra entre todos los aspectos de las organizaciones. Estos objetivos del cambio son: tareas, personas, cultura, tecnología y estructura que están sumamente interrelacionados.

- *Tareas*, la naturaleza del trabajo tal como ésta presentado en la misión, objetivos y estrategias organizaciones en los diseños del puesto para individuos y grupos.
- *Personas*, las actitudes y aptitudes que los empleados poseen, así como los sistemas de recursos humanos que los apoyan.
- *Cultura*, el sistema de valores para la organización en su conjunto, y las normas que orientan la conducta individual y grupal.
- *Tecnología*, las operaciones y la tecnología de la información que se utilizan para respaldar los diseños del puesto, para ordenar los flujos de trabajo y para integrar a las personas y máquinas dentro de los sistemas.
- *Estructura*, la configuración de la organización como un sistema complejo, incluyendo sus características de diseño y líneas de autoridad y comunicación.<sup>6</sup>

Con relación a las técnicas para iniciar el cambio, los especialistas **BEER Michael, EISENSTAT A. Russell y Bert**

---

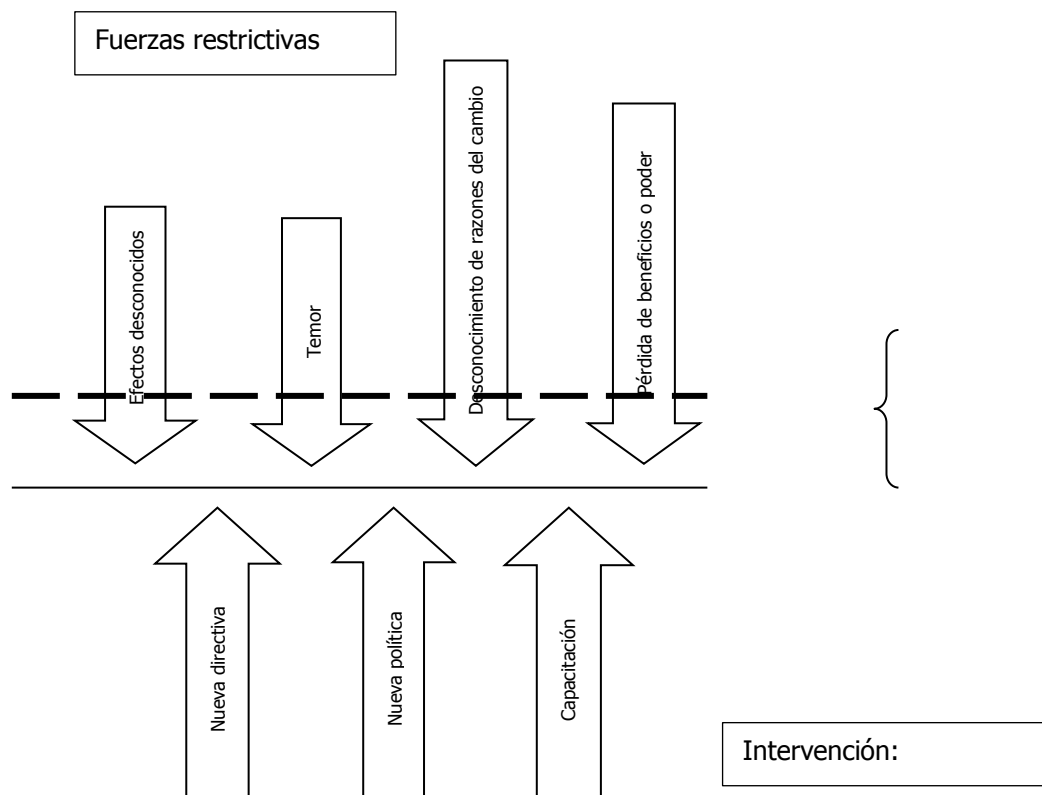
<sup>16</sup> REEVES, Alejandro, es citado por JOVER JIMÉNEZ, Isabel. **Ob.cit.**, p. 3

<sup>6</sup> LAWLER Edward E. **STRATEGIC CHOICES FOR CHANGING ORGANIZATIONS**, pp. 386

**SPECTOR** expresan que las organizaciones pueden hallarse en un estado de equilibrio, caracterizado por fuerzas a favor del cambio en un extremo y fuerzas opuestas a él con el propósito de mantener el estado de cosas imperante en el otro.

Mientras tanto Kurt Lewin quien es citado por **BEER Michael, EISENSTAT A. Russell y Bert SPECTOR**, describió este fenómeno en su teoría *del campo de la fuerza*, la cual postula que el equilibrio se mantiene por medio de fuerzas *impulsoras* y *fuerzas restrictivas*, como se muestra en el esquema que presentan estos especialistas.

### Movimiento del equilibrio organizacional



Fuente: Kurt Lewin, citado por BEER Michael, EISENSTAT A. Russell y Bert SPECTOR. **WHY CHANGE PROGRAMS DON'T PRODUCE CHANGE**, pp. 160

Al emprender cambios prevalece la tendencia a incrementar las fuerzas impulsoras. Esto puede producir ciertamente algún movimiento, pero por lo general acrecienta también las resistencias, ya que las fuerzas restrictivas se consolidan. Otro enfoque, usualmente más eficaz, consiste en la previa reducción o eliminación de las fuerzas restrictivas y en el posterior movimiento a un nuevo nivel de equilibrio.

Respecto a esto, los especialistas señalan que el proceso de cambio se compone de tres pasos:

1. Descongelamiento,
2. Movimiento o cambio y
3. Recongelamiento.

En la primera etapa, *descongelamiento*, se generan motivaciones de cambio. Si la gente se siente insatisfecha con la situación imperante, es probable que advierta la necesidad de cambio. Sin embargo, en algunos casos puede surgir el interrogante ético acerca de la legitimidad o no de la deliberada creación de perturbaciones capaces de inducir al cambio.

En cuanto a la segunda etapa es el *cambio* mismo. Este cambio puede ocurrir por la asimilación de nueva información, la exposición a nuevos conceptos o el desarrollo de una perspectiva diferente.

En la tercera etapa, *recongelamiento*, el cambio se estabiliza; para ser eficaz, el cambio debe ser congruente con la identidad y

valores de una persona. Si el cambio es incongruente con las actitudes y conductas de otros miembros de la organización, cabe la posibilidad de que la persona vuelva a su anterior comportamiento. De ahí que sea esencial el reforzamiento de la nueva conducta.<sup>9</sup>

De otro lado, **SHIRLEY Robert nos da la siguiente información:** El proceso de cambio organizacional comienza con la aparición de fuerzas que vienen de afuera o de algunas partes de la organización. Esas fuerzas pueden ser exógenas o endógenas a la organización.

Sucede que las fuerzas exógenas provienen del ambiente, y están representadas en las nuevas tecnologías, los cambios en los valores de la sociedad y las nuevas oportunidades o limitaciones del ambiente (económico, político, legal y social). Esas fuerzas externas crean la necesidad del cambio organizacional interno. Los intentos de cambio interno pueden planearse conscientemente para que el ajuste a las nuevas condiciones externas se realice con una mínima perturbación del equilibrio estructural y del comportamiento existente dentro de la organización.

Efectivamente las fuerzas endógenas que crean la necesidad del cambio estructural y del comportamiento provienen de la tensión organizacional: tensión en las actividades, interacciones, sentimientos o resultados del desempeño en el trabajo. Estas

---

<sup>9</sup> BEER Michael, EISENSTAT A. Russell y Bert SPECTOR. **WHY CHANGE PROGRAMS DON'T PRODUCE CHANGE**, PP. 158-166

fuerzas de cambio representan unas condiciones de equilibrio alterado en uno o más sectores de la organización.

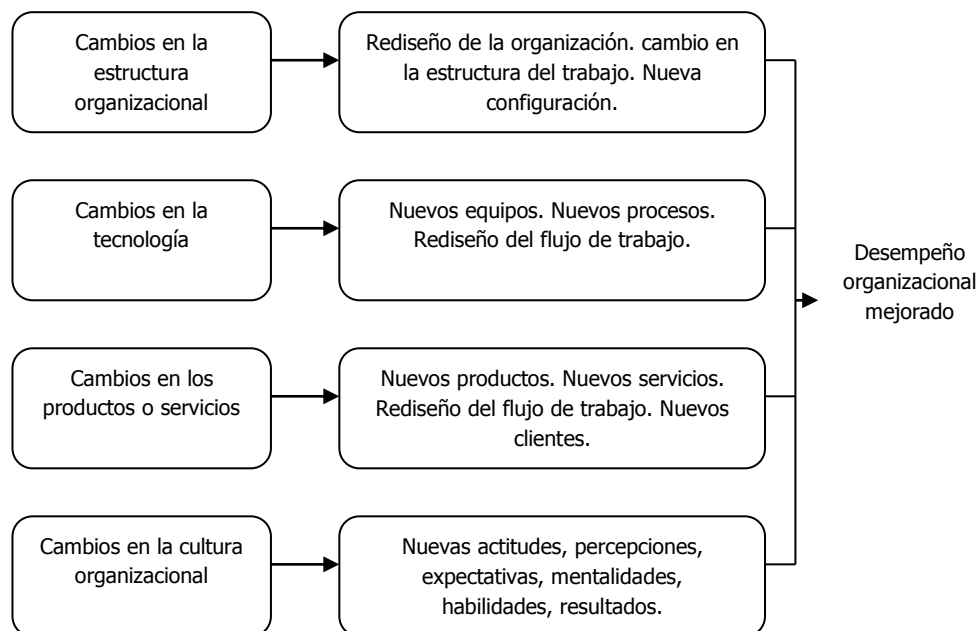
En tal coyuntura el desarrollo organizacional es necesario siempre que la organización compita y luche por su supervivencia en condiciones cambiantes; ya que todo cambio es un problema que debe solucionarse de modo racional y eficiente. Cada época desarrolla la forma organizacional más adecuada y característica de su naturaleza.

Evidentemente, los cambios que están ocurriendo en el mundo moderno exigen revitalizar y reconstruir nuestras organizaciones. Éstas tienen que adaptarse a los cambios del ambiente. Los cambios organizacionales no deben dejarse al azar, a la inercia o a la improvisación, sino que han de planearse.

Sin embargo, mientras que el cambio genérico implica alteraciones en el ambiente general, el cambio organizacional es un conjunto de alteraciones estructurales y de comportamiento en una organización. Esos dos tipos fundamentales de alteraciones – estructurales y de comportamiento- son interdependientes y se compenetrán estrechamente. Por su parte el especialista muestra diversos tipos de cambio en el siguiente esquema que presenta a continuación:



### Diversos tipos de cambio organizacional



Por su parte el especialista refiere que el cambio puede ser administrativo por la organización; pues la administración del cambio comienza por el análisis de las fuerzas exógenas (partiendo de las nuevas exigencias de la economía globalizada, la tecnología, los consumidores, los competidores, etc.) y las fuerzas endógenas (decisiones y actividades internas, demandas de nuevos procesos y tecnologías, de nuevos productos o servicios, exigencias de los empleados y sindicatos, etc.) que crean la necesidad de cambio en la organización.

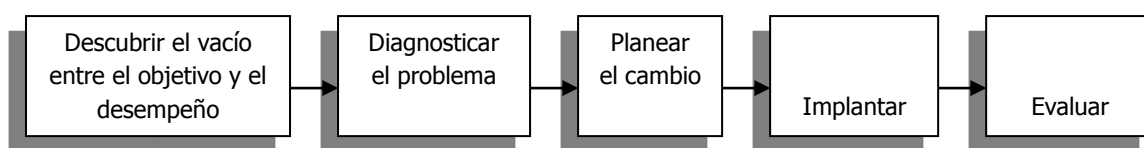
A propósito de todo esto, indica que a partir de ahí, esas fuerzas externas e internas son transferidas hacia las necesidades percibidas en la organización. De ahí surge la brecha en el desempeño (*performance gap*), es decir, la disparidad entre los niveles existentes y el nivel de desempeño deseado. La brecha en el desempeño puede ocurrir porque los procedimientos actuales

no se adecuan a las nuevas exigencias o porque una idea o tecnología puede mejorar el desempeño actual.<sup>10</sup>

Cabe mencionar que las organizaciones deben estar atentas a los problemas y oportunidades porque percibir la necesidad de cambio permite llegar a la etapa de acciones subsiguientes que crean un nuevo producto o tecnología. De igual manera, para detectar cambios graduales que ocurren dentro y fuera de las organizaciones es necesario establecer sistemas sensibles de monitoreo.

De este modo, **HAMPTON David R.** informa que el proceso de cambio puede describirse como lo muestra en la figura. En algunos casos, se omitirá uno o varios pasos; así, la realización podría llevarse a cabo sin ser planeada. La forma en que se efectúan varios pasos variará según el caso.

### Proceso del cambio



De hecho los cambios en el trabajo de los representantes técnicos se planearon cuidadosamente y se ejecutaron mediante un proceso de 10 pasos los cuales se exponen a continuación:

- *Escoger un trabajo*, la compañía seleccionaba un trabajo en el cual las actitudes estuvieran deteriorándose, el mejoramiento de ellas pudiera mejorar el desempeño.

<sup>10</sup> SHIRLEY Robert. **UM MODELO PARA ANÁLISE DA MUDANCA ORGANIZACIONAL**, pp. 37-40

- *Obtener la aprobación y el apoyo de los gerentes*, el especialista que había ideado el plan lo presentaba a los grupos de gerentes de sucursales y regionales y obtenía su aprobación.
- *Definir el equipo del proyecto*, el gerente regional de capacitación y desarrollo, del servicio de campo, del servicio de sucursales y un gerente de área integraban el equipo.
- *Medir el trabajo*, una encuesta midió las actitudes en las sucursales experimentales y de control antes de los cambios y seis meses después de introducirlos.
- *Sesión de obtención de ideas*, los miembros del equipo de proyectos recibían obras acerca de la teoría de la motivación y el enriquecimiento del trabajo (puesto) para que las leyeran.
- *Sesión de críticas y evaluación*.
- *Planeación y realización*, cada miembro era discutido con la alta gerencia, la cual debía dar su aprobación.
- *Medición*, las mediciones de las actitudes y el desempeño se llevaban a cabo conforme a lo planeado.
- *Presentación de los hallazgos*, a la gerencia se le comunicaban los resultados.
- *Expansión e implicaciones*, el informe lo utilizaba la alta dirección para poner en prácticas el enriquecimiento del trabajo tal como recomendaban los gerentes en otras regiones.<sup>11</sup>

Por su parte, **CHIAVENATO, Idalberto** quien tiene su propio punto de vista señala lo siguiente: "*El proceso del cambio organizacional comienza cuando surgen fuerzas que crean la*

---

<sup>11</sup> HAMPTON David R. **ADMINISTRACIÓN**, pp. 576-578

*necesidad de establecer transformaciones en una o varias secciones de la organizaciones. Estas fuerzas pueden ser exógenas o endógenas a la organización."*

Es así que las fuerzas exógenas provienen del ambiente, como nuevas tecnologías, cambios en los valores de la sociedad o nuevas oportunidades o limitaciones del ambiente. Estas fuerzas externas generan la necesidad de introducir cambios en el interior de la empresa.

También las fuerzas endógenas, que crean la necesidad de cambiar las estructuras y el comportamiento, provienen del interior de la organización y son producto de la interacción de sus participantes y de las tensiones provocadas por la diferencia de objetivos e intereses.

Por tanto, si se han de producir cambios organizacionales, interesa identificar en primer lugar los factores que los motivan. Sin entrar en enumeraciones exhaustivas, nos limitaremos a señalar a los que más corrientemente los causan en la realidad y que son mencionados también con mayor frecuencia por los expertos:

- Factores externos:
  - \* El mundo cambiante en que vivimos, en general.
  - \* Los mercados, cada vez más turbulentos, innovadores y globalizados.
  - \* El ritmo exponencial de cambio tecnológico, que incide decisivamente en las organizaciones, con sus constantes exigencias en materia gerencial y transformaciones originadas por la automatización.

- \* Los recursos, que tanto ofrecen nuevas opciones como se acentúa su escasez.<sup>17</sup>
- Factores internos:
  - \* Estrategias innovadoras de la dirección.
  - \* Problemas y conflictos internos, que a veces tratan de soslayarse tomando a los empleados como chivos expiatorios, pero que, en definitiva, suelen terminar en cambios organizacionales. Al respecto señala HUNT: ***"En la práctica, el enfoque más común del cambio organizacional ataca los síntomas antes que las causas... lo que se intenta cambiar son los individuos en vez de cualquier otra variable. Pero a menudo lo individual no es más que la mera expresión de las demandas conflictivas de las otras variables."***<sup>18</sup>
  - \* Las acciones de los agentes de cambio.

De otro lado, **BRIDGES, William** uno de los autores especializados en cambio, tal como ha sido planteado para el caso de las organizaciones, a nivel personal el cambio también implica pasar indefectiblemente por tres estados muy importantes.

- El primero tiene que ver con la finalización del viejo estado de cosas, el "dejar ir algo".
- El segundo es la zona neutral, etapa a la que nos referimos al mencionar el concepto de transición. Es el proceso psicológico por el que las personas deben pasar para encontrarse en

---

<sup>17</sup> CHIAVENATO, Idalberto. **ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**, p.589

<sup>18</sup> HUNT, John W. **LA ORGANIZACIÓN AGITADA**, p.328

sintonía con la nueva situación. Es importante entender que el cambio no sucede sin este proceso.

- El tercero es el nuevo inicio, los primeros pasos dentro de la nueva realidad.

Es así que el autor en referencia señala que tipo de situaciones se plantean a nivel personal en cada una de estas etapas y cuales son algunas de las estrategias que pueden aplicarse.

**1. La finalización.-** Durante la etapa de finalización, los actores del cambio suelen presentar algunos de los siguientes efectos: Algunos de ellos perciben que pierden y otros que ganan con el cambio. Es por eso que en esta etapa resulta prioritario:

- Presentar el caso (el porqué) del cambio con el mayor cuidado y el grado de detalle posible. Crear y comunicar una visión. Eventualmente es imprescindible remover los obstáculos que dificultan la concreción a la visión.
- Generar sentido de urgencia.
- Crear un equipo de dirección fuerte, desde el primer momento. Formar un grupo que sustente el cambio. Incrementar permanentemente el número de personas que se suman para responder por el cambio;
- Comprender la medida de las pérdidas que sienten las personas, de una manera tal que nos permita encontrar formas de compensación. Debe tratarse de mantener un trato lo más personalizado posible;
- Asegurarse de que, en definitiva, todos conozcan los beneficios personales que les deparará el cambio.

- Las personas demuestran cierto grado de angustia y “bloqueos” en la comprensión integral del cambio. Se percibe más el riesgo que la oportunidad. En este sentido, las personas suelen encontrarse en situaciones en las que ni siquiera quieren comprender el cambio. Operan evidentes mecanismos de negación, que hacen necesario:
  - Dar a la gente información precisa sobre el cambio y su secuencia. En la mayoría de los casos, es necesario redundar en la información.
  - Definir claramente lo que ha finalizado y asegurar que la situación anterior termina definitivamente. Resulta vital dar señales claras a toda la organización.
  - Permitir que la gente guarde su pasado con orgullo y no con culpa. Manejar con sumo cuidado la comunicación.
  - Fomentar la participación de la mayor cantidad posible de individuos afectados. Crear energía en torno del cambio.

Es así que la finalización es una etapa de duelo, que no puede obviarse en el proceso del cambio.

**2. Zona Neutral.-** En esta etapa suele darse otros fenómenos muy particulares.

***Se pierde el anclaje, el modelo de referencia.*** En esta situación los individuos se encuentran perdidos y temen recurrir a los demás porque no quieren hacer evidente su estado de confusión. Es el momento en que se continúa por inercia con tareas inútiles.

Aquí resulta importante:

- a. Proporcionar el marco de referencia para la creación del nuevo estado de cosas, de forma tal que la energía se utilice lo más productivamente posible;
- b. Brindar elementos necesarios para poder generar las nuevas formas de operar.<sup>19</sup>

***La gente choca con sus limitaciones de análisis y de ejecución.***

Hay muchas cosas que hacer y muy poco tiempo. Las presiones del día se hacen sentir. No se tiene toda la información necesaria para definir los nuevos caminos a tomar. Todo el mundo parece tener el mismo problema. Todas las definiciones son provisionales, hay avances y retrocesos. En esta situación es imperioso:

- Partir de una visión global, sistémica, que ordene el cambio y la secuencia de definiciones;
- Sostener el cambio con comunicación y entrenamiento. Compartir información. Generar solidaridad.
- Atenuar los riesgos de cometer errores. Revisar los premios y castigos;
- Usar equipos de trabajo como implementados del cambio. Verdaderos action teams.
- Privilegiar las resoluciones oportunas a pesar de errores aislados. Poner a la gente a aprender haciendo. Probar y ver que funcione y qué no. Ser indulgente.

---

<sup>19</sup> BRIDGES, William. **DIRIGIENDO EL CAMBIO: SACAR EL MÁXIMO PARTIDO DE LAS TRANSACCIONES**, p. 5



### ***Se pierde foco***

Lo urgente oculta transitoriamente a lo importante. La tensión se incrementa por la gran cantidad de temas abiertos por resolver. Resulta necesario:

- Definir objetivos, metas realistas y puntos de control, para priorizar y direccionar las acciones.
- Mantener el performance como objetivo primario del cambio de departamento.
- Establecer un sistema de control que permita hacer un seguimiento continuo del proceso de transición. Crear mecanismo de feedback.

La etapa de transición es una etapa de dudas y de improductividad.

### **3. El nuevo inicio**

Por último, la etapa de comienzo es cuando se empieza a operar con los nuevos parámetros. En esta etapa suelen suceder algunas de las cosas que siguen.

#### ***Los nuevos conceptos no están totalmente definidos.***

Empiezan a notarse temas ocultos. Aparecen las dudas, las necesidades que consulta, el desaliento, cuando se pensaba que el camino llegaba a su fin.

Es necesario:

- Obtener y exhibir éxitos rápidos que motiven a los individuos a seguir adelante, pero no declarar victoria con la primera mejoría.

- Establecer símbolos del nuevo orden de cosas. Reafirmar todo lo hecho y compartir experiencias.
- Asignar a todo el mundo una función. Hacer a todos partícipes del cambio.
- Comunicar, comunicar, comunicar.

Las funciones no están claras. En la redefinición en la organización, aparecen problemas de superposiciones y tierras de nadie. Se nota cierta inmovilización en algunos temas al formarse cuellos de botella en la toma de decisiones. Es necesario:

- Definir claramente quien está a cargo y de qué.
- Concertarse en cómo hacerlo y no en temas relacionados con el poder.
- Revisar políticas, alcances, funciones, estándares y procesos.
- Reforzar el cambio de abajo hacia arriba, de arriba hacia abajo y a través de los límites.
- Vigilar las conductas y actitudes propias de los líderes, para asegurar el ejemplo. Mostrar firmeza y decisión.<sup>20</sup>

**Con relación a las estrategias de cambio, CHIN Robert y Kenneth D. BENNE,** manifiestan que hay tres estrategias de cambio comunes que se conocen como fuerza-coerción, persuasión racional y poder compartido, los cuales los definen de la siguiente manera:

En lo referente a una estrategia de *fuerza-coerción* utiliza las bases del poder de la legitimidad, las recompensas y los castigos como incentivos principales para el cambio. La fuerza-coerción

---

<sup>20</sup> **Ibíd.,** p. 6

puede llevarse a cabo al menos de dos maneras, las cuales pueden observarse comúnmente en una organización. En una estrategia de *forzamiento directo*, el agente de cambio emprende una acción directa y unilateral para "ordenar" que ocurra el cambio.

Respecto a un agente de cambio que busque crearlo mediante la fuerza-coerción, cree que las personas básicamente están motivados por un interés egoísta y por aquello que la situación ofrezca en términos de ganancias o pérdidas personales potenciales. Cree que las personas solamente cambian en respuesta a estos motivos, trata de averiguar en dónde se encuentran sus intereses creados y entonces aplica la presión. Si el agente de cambio posee autoridad formal, la utilizará junto con las recompensas y castigos disponibles. Este agente del cambio siempre está presto a trabajar "políticamente" al desarrollar alianzas de apoyo siempre que sea posible.

Como informan los especialistas, los agentes de cambio que aplican una *estrategia de persuasión racional* tratan de provocar el cambio a través de la persuasión apoyándose en conocimientos especiales, datos empíricos y explicaciones racionales. El probable resultado es el acatamiento eventual con el compromiso razonable. Esta es una estrategia que se basa en la información y que supone que las personas racionales se pueden guiar por hechos, razones y su propio interés cuando deben decidir si apoyan o no a un cambio.

El gerente que utiliza la persuasión-racional debe convencer a los demás de que el valor costo-beneficio de un cambio planeado

es alto y que esas personas quedarán mejor que antes. Su logro depende en alto grado de la presencia del poder por el conocimiento experto. Éste puede provenir directamente del agente del cambio en caso de que tenga credibilidad personal como un "experto". En caso contrario, se puede obtener de consultores y otros expertos externos o de proyectos de demostración creíbles. Cuando tiene éxito, una estrategia de persuasión racional ayuda a descongelar y recongelar una situación de cambio. Aunque es más lenta que la fuerza-coerción, tiende a provocar un cambio más duradero e internalizado.

Paralelamente una *estrategia de poder compartido* compromete a las personas en un proceso de colaboración que busca identificar valores, premisas y objetivos, elementos a partir de los cuales a lo largo surgirá el respaldo para el cambio. El proceso es lento, pero probablemente producirá un fuerte compromiso. Denominado a veces también *estrategia normativa-reeducativa*, este enfoque se basa en la delegación de autoridad y es de naturaleza sumamente participativa.

Es importante que los gerentes que aplican la estrategia del poder compartido como un enfoque del cambio planeado necesitan poseer poder de referencia, así como las habilidades para trabajar eficazmente con otras personas en situaciones grupales. Deben sentirse cómodos al permitir que los demás participen en la toma de decisiones que afectan al cambio planeado y a la forma en que éste se implementó. Debido a que conlleva un nivel elevado de compromiso, una estrategia de este tipo con frecuencia consume demasiado tiempo, pero probablemente producirá un cambio más duradero e internalizado.

También un agente de cambio que comparte el poder empieza reconociendo que las personas tienen necesidades diversas y motivaciones complejas. Supone que se comportan de determinada manera debido a las normas socioculturales y al compromiso con las expectativas de otras personas. Se entiende que los cambios en las organizaciones implican inevitablemente cambios en las actitudes, los valores, las habilidades y las relaciones significativas, y no sólo en conocimiento, información o razones fundamentales para la acción y la práctica.<sup>14</sup>

El tipo de cambio que va realizarse es otro gran factor que los gerentes necesitan considerar cuando se proponen cambiar una organización. Es así que para los investigadores **B. MARTINSONS, G. Aelita y Maris G. MARTINSONS**, refieren que por muchos años se ha aceptado que la eficacia empresarial depende primordialmente de las actividades que se centran alrededor de tres tipos de factores: Humanos, Estructurales y Tecnológicos.

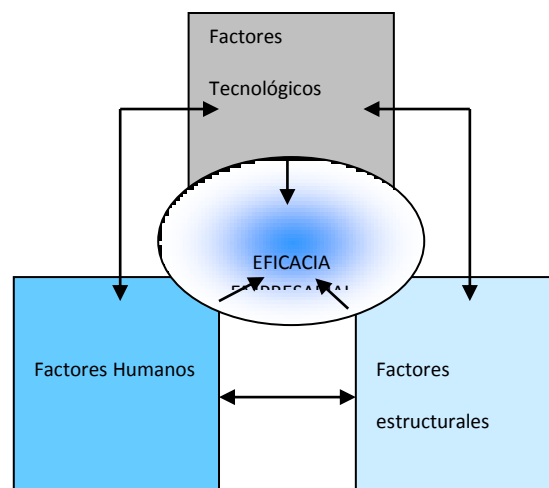
Los *factores humanos* se refieren a las actitudes, las habilidades de liderazgo, las habilidades de comunicación y otras características de la persona de una empresa. En cuanto a los *factores estructurales* se refieren a los controles de la empresa, como los procedimientos y las políticas. Con relación a los *factores tecnológicos* se refieren a cualquier tipo de equipo o proceso que le ayuda al personal de la empresa a desempeñar su trabajo.

---

<sup>14</sup> CHIN Robert y Kenneth D. BENNE. **GENERAL STRATEGIES FOR EFFECTING CHANGES IN HUMAN SYSTEMS**, PP. 22-45

Tal es así que, para una organización optimice su eficacia, a la gente adecuada debe brindársele la tecnología adecuada y la estructura adecuada. Por tanto, el factor humano, el factor tecnológico y el estructural no son independientes para determinar la eficacia de una organización. Por el contrario como lo muestran en el esquema que presentan la eficacia de una empresa la determina la relación entre estos tres factores.

### **Determinación de la eficacia de una empresa según la relación entre los factores humanos, tecnológicos y estructurales**



Señalan también que estos tres tipos de cambios corresponden a los tres factores determinantes de la eficacia de una empresa; pues cada cambio lleva el nombre del factor determinante en el que se hace énfasis y donde amplía cada definición de estos cambios.

Es así que el *cambio tecnológico* enfatiza en la modificación del grado de tecnología del sistema administrativo. Dado que este

cambio a menudo implica la presencia de expertos externos y de un lenguaje altamente técnico, vale la pena analizar el cambio estructural y el cambio humano en detalle.

De igual manera el cambio estructural hace énfasis en aumentar la eficacia organizacional cambiando aquellos controles que ejercen influencia en el personal de la empresa durante la ejecución de sus trabajos. También hace énfasis aún más este enfoque y abordan una organización matricial (organizaciones modificadas para realizar un proyecto especial) como ejemplo de cambio estructural.

El cambio estructural se refiere a aquel cuyo objetivo es aumentar la eficacia organizacional por medio de modificaciones a la estructura organizacional existentes. Estas modificaciones pueden tomar varias formas:

- Clarificación y definición de los trabajos.
- Modificación de la estructura organizacional para adecuarse a las necesidades de comunicación de la empresa.
- Descentralización de la organización para reducir el costo de la coordinación, aumentar la capacidad de control de la subunidades, aumentar la motivación y ganar mayor flexibilidad.

Aunque el cambio estructural debe tener en cuenta, el recurso humano y la tecnología para tener éxito, su foco primordial radica, obviamente, en el cambio de la estructura organizacional. Por lo general, los gerentes optan por realizar cambios estructurales si la información que han recolectado indica que la presente estructura

es la principal causa de la ineficacia organizacional. Los cambios estructurales que se decidan hacer variarán de una situación a otra, por supuesto.<sup>15</sup>

De otro lado una organización matricial es una organización tradicional que se modifica primordialmente para realizar algún tipo de proyecto especial. En esencia, una organización matricial es aquella en la que los individuos de varios departamentos funcionales son asignados al director de un proyecto responsable de realizar alguna tarea específica. Por esta razón, a las organizaciones matriciales también se les denomina *organizaciones por proyecto*. El proyecto mismo puede ser a largo o corto plazo y los empleados que se necesitan para realizarlo vienen en calidad de préstamo de varios segmentos de la organización.

Sin embargo al realizar *cambios en los factores humanos* necesariamente se involucran cambios estructurales y tecnológicos, pero el énfasis primordial es la gente. Es así que el cambio humano hace énfasis en mejorar la eficacia organizacional cambiando ciertos aspectos del personal. El centro de este tipo de cambio radica en factores como las actitudes de los empleados y las habilidades de liderazgo. En general los gerentes deben intentar realizar este tipo de cambio cuando los recursos humanos parecen la causa principal de la ineficacia organizacional.

Es por ello que el proceso de cambio humano se denomina también desarrollo organizacional (DO). Aunque el DO se centra

---

<sup>15</sup> B. MARTINSONS, G. Aelita y Maris G. MARTINSONS. **IN SEARCH OF STRUCTURAL EXCELLENCE**, pp. 24 - 28



principalmente en cambiar algunos aspectos de las personas, estos cambios se basan en el panorama de la estructura, de la tecnología y demás componentes organizacionales.<sup>16</sup>

También deben tener en cuenta los gerentes que introducen el cambio en una organización es la gente afectada por éste. Una buena evaluación de qué cambiar y cómo cambiarlo se perdería si el personal no apoya el cambio.

## **1.2 INVESTIGACIONES**

Al consultar tanto en la Biblioteca como en la Escuela de Posgrado de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, encontramos diferentes trabajos, además también se hizo una búsqueda en diferentes universidades tanto nacionales como internacionales, hallando los siguientes estudios:

### **1.2.1 Investigaciones Nacionales**

- **Universidad Inca Garcilaso de la Vega.**

**Autor:** DEL ROSARIO HAN URQUIAGA, Raquel Perla – para optar el Grado de Maestra en Administración.

**Tema:** Efectos de la gestión del talento humano en la calidad del servicio a nivel de los Centros Comerciales.

**Resumen:** La tesis se ha desarrollado con el fin de brindar aportes significativos respecto a los efectos de la gestión del talento humano en la calidad del servicio que se brinda en los

---

<sup>16</sup> **Ibid.** pp. 29-31

centros comerciales a nivel de Lima Metropolitana, para lo cual se utilizó la metodología de la investigación científica, instrumento que sirvió para desarrollar aspectos importantes del trabajo, desde su primer capítulo hasta el último.

El estudio realizó la recopilación de información acerca de diferentes especialistas con respecto al desarrollo de las variables: *gestión del talento humano y calidad del servicio*; en cuanto al estudio de campo se utilizó la técnica de la encuesta con su instrumento el cuestionario la misma que estuvo conformada por 14 preguntas que fueron respondidas por los usuarios que concurren a los diferentes centros comerciales de Lima Metropolitana, quienes dieron sus diferentes puntos de vista, para luego ser llevadas a gráficos estadísticos, así como sus respectivas interpretaciones; desde luego, las hipótesis planteadas fueron contrastadas para luego arribar a las conclusiones y recomendaciones del trabajo.

Finalmente, en la última parte de la tesis concluye con los aportes que se dan como resultado de la investigación, los mismos que se alcanzaron a plenitud, facilitando las recomendaciones las cuales se consideran como viables y practicables; además se añade la amplia bibliografía, así como el anexo correspondiente.

- **Universidad Inca Garcilaso de la Vega.**

**Autor:** NINAMANGO ÁLVAREZ, Cristóbal – para optar el Grado de Doctor en Administración.

**Tema:** Efectos de la gestión del talento humano en el desarrollo de medianas y grandes empresas industriales.

**Resumen:** El estudio se ha desarrollado con el fin de brindar aportes significativos respecto a los efectos que tiene la gestión del talento humano en el desarrollo de las medianas y grandes empresas industriales, para lo cual se utilizó la metodología de la investigación científica, instrumento que sirvió para desarrollar aspectos importantes del trabajo, desde su primer capítulo hasta el último.

En la investigación se realizó la recopilación de información acerca de diferentes especialistas con respecto al desarrollo de las conceptualizaciones: gestión del talento humano y desarrollo organizacional; en cuanto al estudio de campo se utilizó la técnica de la encuesta con su instrumento el cuestionario la misma que estuvo conformada por 14 preguntas que fueron respondidas por los gerentes de recursos humanos de las medianas y grandes empresas industriales a nivel de Lima Metropolitana, quienes dieron sus diferentes puntos de vista sobre esta problemática, dado que actualmente el potencial humano es una pieza clave para alcanzar los objetivos y metas que se tienen previstos lograr, para luego ser llevadas a gráficos estadísticos, así como sus respectivas interpretaciones; desde luego, las hipótesis planteadas fueron contrastadas para luego arribar a las conclusiones y recomendaciones del trabajo.

Finalmente, en la última parte de la tesis concluye con los aportes que se dan como resultado de la investigación, los mismos que se alcanzaron a plenitud, facilitando las recomendaciones las cuales se consideran como viables y practicables; además se añade la amplia bibliografía, así como el anexo correspondiente.

- **Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas**

**Autor:** VALDIVIA ALFARO, Carmen Cynthia – para optar el Grado de Maestro en Administración.

**Tema:** El clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la Empresa Danper Trujillo SAC. (2014)

**Resumen:** El presente trabajo de investigación se elaboró con la finalidad de determinar la solución al problema planteado: ¿Cómo influye el clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la empresa DANPER Trujillo S.A.C.? Con la determinación de este trabajo, la investigadora pondrá énfasis en la hipótesis planteada: El clima organizacional influye directamente en el desempeño laboral del personal de la Empresa DANPER Trujillo S.A.C. Para el presente informe de investigación se utilizó el diseño descriptiva - transeccional estadístico; y se aplicó un cuestionario de 23 preguntas a una muestra de 117 personas como técnica de investigación la encuestas aplicadas al personal de la empresa DANPER Trujillo S.A.C. podemos resaltar que el clima organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores haciendo que este no sea el más adecuado. Como conclusión del mismo el clima organizacional influye directamente en el desempeño de los trabajadores, en donde le permite desarrollarse y sentirse satisfecho por los resultados logrados en la ejecución de sus responsabilidades y deberes que debe cumplir diariamente.

### 1.2.2 Investigaciones Internacionales

- **Universidad del Rosario – Argentina.**

**Autor:** MONTAÑA REY, Angie Paola y German Alonso, TORRES REYES – para optar el Grado de Maestra en Dirección y Gerencia de Empresas.

**Tema:** Caracterización de la cultura organizacional y lineamientos de intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones. caso empresa sector financiero. (2015)

**Resumen:** El presente Trabajo de Grado, enmarcado dentro de la línea de investigación de Estrategia y su programa de Estrategia y Contexto Empresarial de la Universidad del Rosario, busca caracterizar la cultura organizacional de una empresa del sector Financiero en Colombia y realizar orientaciones de acciones para el cambio organizacional de acuerdo con la estrategia de perdurabilidad establecida por la Alta Dirección de dicha empresa. Para este fin, se realiza una cuidadosa revisión y actualización del estado del arte de los conceptos clave “Cultura Organizacional” y “Cambio Organizacional”. Es de resaltar que para el primero de ellos, se toma como punto de partida el estado del arte sobre Cultura Organizacional realizado por el profesor Carlos Eduardo Méndez Álvarez<sup>1</sup> y cuyo marco temporal abarca desde los orígenes del concepto en el siglo XIX hasta el año 2006. Asimismo, luego de una cuidadosa revisión de los Modelos de Cambio Organizacional existentes y de la realidad de la empresa objeto de estudio, se adopta el Modelo ADKAR<sup>2</sup>

que consta de cinco fases: Conciencia del Cambio, Deseo, Conocimiento, Capacidad – Habilidad y Refuerzo.

- **Universidad de Antioquia – España.**

**Autor:** GUTIÉRREZ MORENO, María Clara – para optar el Título de Especialista en Psicología Organizacional.

**Tema:** El cambio organizacional y la experiencia emocional de las personas. (2005)

**Resumen:** Según nuestro criterio, la palabra cambio se ha hecho familiar en las más diversas organizaciones y se ha convertido en un protagonista del quehacer empresarial. Hoy, el paradigma parece ser, quien no se adapte al cambio morirá en el cambio, por lo cual resulta absolutamente indispensable apostarle a la transformación. Existe un consenso general de que el cambio es una realidad que afecta fuertemente, de hecho, lo único válido a lo cual es posible aferrarse es a la certeza de que cualquier cosa que pasa hoy ya habrá cambiado al día siguiente.

Consideramos que el ambiente en general que envuelve a las organizaciones está en continuo movimiento y es dinámico, lo que exige una elevada capacidad de adaptación. Por este motivo las personas deben enfrentarse a un entorno inestable, de cambio constante. Así pues, para sobrevivir y competir hay que involucrarse en el cambio rápido y eficazmente. La transformación que hoy se realice afecta en algún grado las relaciones de poder, estabilidad de roles y satisfacción individual al interior de la organización.

### 1.3 MARCO CONCEPTUAL

- **Actividad.-** Es el conjunto de acciones que se llevan a cabo para cumplir las metas de un programa o subprograma de operación, que consiste en la ejecución de ciertos procesos o tareas (mediante la utilización de los recursos humanos, materiales, técnicos, y financieros asignados a la actividad con un costo determinado), y que queda a cargo de una entidad administrativa de nivel intermedio o bajo. Es una categoría programática cuya producción es intermedia, y por tanto, es condición de uno o varios productos terminales. La actividad es la acción presupuestaria de mínimo nivel e indivisible a los propósitos de la asignación formal de recursos. Conjunto de operaciones o tareas que son ejecutadas por una persona o unidad administrativa como parte de una función asignada.
- **Cambio organizacional.-** Es aquella estrategia normativa que hace referencia a la necesidad de un cambio. Esta necesidad se basa en la visión de la organización para que haya un mejor desempeño administrativo, social, técnico y de evaluación de mejoras.
- **Capacidades.-** Se denomina capacidad al conjunto de recursos y aptitudes que tiene un individuo para desempeñar una determinada tarea.
- **Competencias.-** Se entienden como actuaciones integrales para identificar, interpretar, argumentar y resolver problemas del contexto con idoneidad y ética, integrando el saber ser, el saber hacer y el saber conocer.

- **Desarrollo profesional.-** El desarrollo profesional remite precisamente al ámbito del trabajo, cuando una persona siente que ha entrado en una fase de crecimiento en su trabajo, se siente satisfecha por haber cumplido objetivos importantes y tiene perspectivas de cambio.
- **Experiencia profesional.-** El concepto de experiencia laboral hace referencia al conjunto de conocimientos y aptitudes que un individuo o grupo de personas ha adquirido a partir de realizar alguna actividad profesional en un transcurso de tiempo determinado. La experiencia es considerada entonces como un elemento muy importante en lo que se refiere a la preparación profesional y en un mejor desempeño laboral en general. Comúnmente, la experiencia laboral se mide a partir de los años que una persona ha dedicado a alguna actividad específica, aunque también abarca los tipos y diversidad de trabajo que ella haya realizado
- **Gestión del talento humano.** Son las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía.
- **Habilidades.-** proviene del término latino *habilitas* y hace referencia a la **maña**, el **talento**, la **pericia** o la **aptitud** para desarrollar alguna tarea. La persona hábil, por lo tanto, logra realizar algo con éxito gracias a su destreza.
- **Laboral.-** Se refiere a la labor de las personas, o a su trabajo o actividad legal remunerada. El hombre para satisfacer sus necesidades



debió, desde su aparición sobre la Tierra, emplear su fuerza o su capacidad creativa, para extraer de la naturaleza los recursos necesarios, o modificar lo que el medio le ofrecía, para su provecho.

- **Potencial.-** Es un término con numerosos usos. Como adjetivo, puede referirse a aquel o aquello que dispone de potencia, que es susceptible de tener existencia o que cuenta con la virtud de algo diferente.
- **Profesionales.-** Es quien ejerce una profesión (un empleo o trabajo que requiere de conocimientos formales y especializados).
- **Reconocimiento.-** Acción y efecto de reconocer o reconocerse.

## **CAPÍTULO II**

### **EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES**

#### **2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

##### **2.1.1 Descripción de la Realidad Problemática**

Al tratar sobre esta problemática relacionada con el tema, encontramos que las organizaciones empresariales en el país, han logrado un avance significativo en cuanto al logro de metas y objetivos, el cambio en sus estructuras organizacionales, mayor competitividad, mejoramiento de los recursos humanos y desde luego todos estos esfuerzos apoyados en la especialización y capacitación del personal.

El panorama que actualmente nos brindan las organizaciones como son las medianas y grandes empresas industriales, han mejorado debido que el Perú en las dos últimas décadas trabajo en el marco de una economía neoliberal y sobre todo aprovechando los tratados de libre comercio (TLC), suscritos con diferentes países; situación que ha conllevado a la apertura de mercados y al liderazgo gerencial que viene siendo puesto de manifiesto con el fin de aprovechar todas las ventajas anteriormente señaladas y que a no dudarlo, viene sirviendo como generadoras de empleo y en el mejoramiento de los niveles socioeconómicos de la población, que se han traducido en una mejor calidad de vida de la población.

Esta realidad a la cual nos hemos referido en los párrafos anteriores, demuestran efectivamente que el talento humano cuando es gestionado en forma apropiada, tal como se vienen llevando a cabo a nivel de las medianas y grandes empresas industriales, ha requerido que su principal activo que es el personal, cuente con programas destinados a su optimización, en razón que los procesos productivos en los cuales están inmersos en sus organizaciones, requiere de mejores niveles y estándares de calidad, con el fin que la producción que ingresa a estos mercados, lo hagan dentro de las exigencias que se requieren para estos fines.

Últimamente se ha podido apreciar el interés del gobierno sobre esta problemática empresarial y tomando en cuenta lo que sucede en otros países, viene implementando el marco normativo, con el fin que las empresas en el Perú, puedan no solo capacitar a sus recursos, sino también llevar a cabo investigaciones; las

mismas que van a incidir en cuanto a su desarrollo y alcanzar mejores niveles de innovación, para luego conforme se espera, poder alcanzar el cambio organizacional y poder competir tal como lo hacen otros países que han alcanzado las metas y objetivos hacia las cuales se está encaminando este sector.

Finalmente todos los esfuerzos que se están realizando desde el gobierno y el sector empresarial, están orientados a buscar que las empresas logren cambios sustantivos en sus procesos productivos, teniendo presente que para alcanzar estos resultados, deben hacerlo al lado del talento humano debidamente gestionado, en razón que las exigencias de los mercados requiere que los productos lleguen dentro de los estándares requeridos para tales fines; es por eso que las empresas en referencia en el país, cuentan con los elementos necesarios para efectuar investigaciones, lograr mayor desarrollo, alcanzar niveles de innovación que antes no existían y que desde luego permitirá que muchas empresas logren el cambio organizacional esperado y en este sentido, el sector industrial en el país está comprometido para alcanzar dichas metas.

### **2.1.2 Antecedentes Teóricos**

En cuanto al ***talento humano*** es la página web **talentohumanofaba**, nos da el siguiente alcance: Es la capacidad de las empresas para atraer, motivar, fidelizar y desarrollar a los profesionales más competentes, más capaces, más comprometidos y sobre todo de su capacidad para convertir el talento individual, a través de un proyecto ilusionante, en Talento Organizativo.

“La Gestión del Talento” define al profesional con talento como “un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados”. En otras palabras, es la materia prima que constituye el talento organizativo.

Según la organización o la época han existido diferentes tipos de talentos. Por ejemplo, existe el talento comercial, el talento directivo, el talento de líder, talento técnico, talento administrativo....y así dependiendo de sus funciones, objetivos y aporte de valor a la organización. Se destaca un tipo diferente de talento: el innovador y emprendedor. Se trata de una clasificación transversal, “ya que cualquier profesional desde su rol puede innovar”. Este tipo de profesionales son, añade, “los que más valor añadido aportan en la empresa”.<sup>21</sup>

Con relación al ***cambio organizacional***, la especialista **MELÉNDEZ, Ana**, expresa lo siguiente: El cambio en las organizaciones, las profundas transformaciones que se producen externa e internamente a cada momento, requieren una atención y reflexión cuidadosa de los procesos de cambio; de la necesidad de desarrollar capacidades para entenderlo y crear mecanismos para administrarlo, manejarlo. Entendiendo el Proceso del cambio es importante recordar cómo puede ocurrir un cambio controlado.

El cambio siempre ha estado aquí, seguirá produciéndose y debemos aceptarlo, porque es el único elemento que es permanente y predecible. Durante la Guerra de Corea, se

---

<sup>21</sup> TALENTOHUMANOFABA. **TALENTO HUMANO**, p. 1

desarrolló un modelo de cambio, diseñado para ayudar a los prisioneros de guerra a reacondicionarse, luego de largo tiempo de cautiverio y de adoctrinamiento en campos de concentración enemigo.

Este modelo, con las adaptaciones del caso, ha sido exitosamente utilizado para manejar los cambios en sistemas en los cuales se encuentran involucrados seres humanos, tanto por consultores, como por gerentes.

Este modelo es especialmente útil en mercadeo y especialmente en ventas, para tratar con clientes, ya que en éste debe producirse un cambio de actitud, para aceptar un nuevo producto o contratar un nuevo proveedor de servicios. El cambio es un proceso que consiste de varias etapas o fases. Cada fase es distinta y puede ocurrir rápidamente. Un cambio exitoso requiere descongelar el estatus quo, moverse hacia un nuevo estado y recongelar el cambio para hacerlo permanente. En este proceso de tres etapas se encuentra implícito el reconocimiento que la mera introducción del cambio no garantiza ni la eliminación de la condición previa a él, ni la permanencia del cambio. El cambio simplemente tiene por objeto hacer que las cosas sean diferentes.

El status quo puede considerarse un estado de equilibrio. Para separarse de él, o sea para superar las presiones de la resistencia individual y del conformismo, es indispensable un descongelamiento. Y ello puede lograrse en una de tres formas. Podemos intensificar las fuerzas impulsoras que desvían la conducta del status quo. Y podemos aminorar las fuerzas de

restricción que impiden alejarse del equilibrio actual. En realidad no hay una línea que separe claramente el descongelamiento y el movimiento o cambio. Muchos de los intentos por descongelar el status quo pueden por sí mismos causar movimiento.

En consecuencia, las tácticas tendientes a superar la resistencia usadas por los agentes de cambio pueden actuar sobre el descongelamiento y el movimiento. Resistencia al cambio El grado de resistencia al cambio depende del tipo de cambio y de lo bien que se conozca su naturaleza y consecuencias.<sup>22</sup>

### **2.1.3 Definición del Problema**

#### **Problema principal**

¿De qué manera la gestión del talento humano, incide como estrategia para alcanzar el cambio organizacional en las medianas y grandes empresas industriales en el Perú?

#### **Problemas específicos**

- a.** ¿En qué medida la experiencia profesional en la actividad laboral, incide en los cambios de la estructura organizacional en las medianas y grandes empresas industriales?
- b.** ¿De qué manera el interés por el trabajo que efectúa, refleja las características que debe poseer el recurso humano?

---

<sup>22</sup> MELÉNDEZ, Ana. **CAMBIO ORGANIZACIONAL**, p. 3

- c. ¿En qué medida las aspiraciones y desarrollo profesional, incide en la competitividad de este sector empresarial?
- d. ¿En qué medida el reconocimiento de sus potencialidades profesionales, logra el empleo de métodos de producción de bienes y servicios?
- e. ¿De qué manera las competencias y capacidades que posee este personal, incide participando en las innovaciones a nivel empresarial?
- f. ¿De qué manera las habilidades o aptitudes que posee al desarrollar su trabajo, incide en los cambios a nivel de los procesos productivos en las medianas y grandes empresas industriales?

## **2.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.2.1 Objetivos General y Específicos**

#### **Objetivo general**

Determinar si la gestión del talento humano, incide como estrategia para alcanzar el cambio organizacional en las medianas y grandes empresas industriales en el Perú.

#### **Objetivos específicos**

- a. Establecer si la experiencia profesional en la actividad laboral, incide en los cambios de la estructura organizacional en las medianas y grandes empresas industriales.



- b.** Precisar si el interés por el trabajo que efectúa, refleja las características que debe poseer el recurso humano.
- c.** Conocer si las aspiraciones y desarrollo profesional, incide en la competitividad de este sector empresarial.
- d.** Establecer si el reconocimiento de sus potencialidades profesionales, logra el empleo de métodos de producción de bienes y servicios.
- e.** Demostrar si las competencias y capacidades que posee este personal, incide participando en las innovaciones a nivel empresarial.
- f.** Establecer si las habilidades o aptitudes que posee al desarrollar su trabajo, incide en los cambios a nivel de los procesos productivos en las medianas y grandes empresas industriales.

### **2.2.2 Delimitación del Estudio**

#### **a. Delimitación espacial**

El estudio se realizó a nivel de las medianas y grandes empresas industriales en el Perú.

#### **b. Delimitación temporal**

El periodo en el cual se llevó a cabo esta investigación comprendió los meses de Mayo – Agosto 2016.

### **c. Delimitación social**

En la investigación se aplicaron las técnicas e instrumentos destinados al recojo de información de los gerentes de las medianas y grandes empresas industriales en el Perú.

## **2.2.3 Justificación e Importancia del Estudio**

**Justificación.-** El desarrollo de la presente investigación, responde al interés profesional de conocer cuáles son los diferentes factores y circunstancias que se están presentando en la gestión del talento humano, respecto al cambio organizacional que se está experimentando a nivel de las medianas y grandes empresas industriales en el Perú.

**Importancia.-** Se espera que el desarrollo de la presente investigación, contribuya a demostrar que este sector empresarial, requiere mejores alternativas de parte del Estado y los inversionistas, con el fin que el proceso productivo se mantenga dentro de los estándares esperados en los nuevos mercados y logres finalmente el cambio esperado.

## **2.3 HIPÓTESIS Y VARIABLES**

### **2.3.1 Hipótesis Principal y Especificas**

#### **Hipótesis principal**

La gestión del talento humano, incide favorablemente como estrategia para alcanzar el cambio organizacional en las medianas y grandes empresas industriales en el Perú.

### **Hipótesis específicos**

- a.** La experiencia profesional en la actividad laboral, incide en los cambios de la estructura organizacional en las medianas y grandes empresas industriales.
- b.** El interés por el trabajo que efectúa, refleja las características que debe poseer el recurso humano.
- c.** Las aspiraciones y desarrollo profesional, incide en la competitividad de este sector empresarial.
- d.** El reconocimiento de sus potencialidades profesionales, logra el empleo de métodos de producción de bienes y servicios.
- e.** Las competencias y capacidades que posee este personal, incide participando en las innovaciones a nivel empresarial.
- f.** Las habilidades o aptitudes que posee al desarrollar su trabajo, incide en los cambios a nivel de los procesos productivos en las medianas y grandes empresas industriales.

### **2.3.2 Variables e Indicadores**

#### **Variable independiente**

#### **X. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

##### Indicadores

- x<sub>1</sub>.- Nivel de la experiencia profesional en la actividad laboral.

- x<sub>2</sub>.- Grado de interés por el trabajo que efectúa.
- x<sub>3</sub>.- Nivel de las aspiraciones y desarrollo profesional.
- x<sub>4</sub>.- Nivel de reconocimiento de sus potencialidades profesionales.
- x<sub>5</sub>.- Nivel de las competencias y capacidades que posee.
- x<sub>6</sub>.- Nivel de las habilidades o aptitudes que posee al desarrollar su trabajo.

### **Variable dependiente**

#### **X. CAMBIO ORGANIZACIONAL**

##### Indicadores

- y<sub>1</sub>.- Nivel de cambios en la estructura organizacional.
- y<sub>2</sub>.- Características que deben poseer el recurso humano.
- y<sub>3</sub>.- Nivel de competitividad de la empresa.
- y<sub>4</sub>.- Empleo de métodos de producción de bienes y servicios.
- y<sub>5</sub>.- Grado de participación en las innovaciones a nivel empresarial.
- y<sub>6</sub>.- Nivel de cambios en los procesos productivos.

## **CAPÍTULO III**

### **MÉTODO, TÉCNICA E INSTRUMENTOS**

#### **3.1 POBLACIÓN Y MUESTRA**

##### **3.1.1 Población**

La población objetivo, toma en consideración a las medianas y grandes empresas industriales que realizan sus actividades en Lima, los que según la Sociedad Nacional de Industrias ascienden 787 en el 2015. Para efectos de la investigación, la unidad de análisis estará conformada por un gerente y/o administrador de cada una de estas empresas.

### 3.1.2 Muestra

En la determinación óptima de la muestra se utiliza la fórmula del muestreo aleatorio simple para estimar proporciones cuando la población es conocida fórmula que se detalla a continuación:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{e^2 (N-1) + Z^2 pq}$$

Donde:

- Z : Valor de la abcisa de la curva normal para una probabilidad del 95% de confianza.
- P : Proporción de gerentes que manifestaron existe cambio positivo debido a la gestión del talento humano (**P = 0.5**, valor asumido debido al desconocimiento de P)
- Q : Proporción de gerentes que manifestaron o nexiste cambio positivo debido a la gestión del talento humano (**Q = 0.5**, valor asumido debido al desconocimiento de P).
- e : Margen de error 5%
- N : Población.
- n : Tamaño óptimo de muestra.

Entonces, a un nivel de significancia de 95% y 5% como margen la muestra óptima es:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5)(787)}{(0.05)^2 (787-1) + (1.96)^2(0.5) (0.5)}$$

n = 258 gerentes y/o administradores.

La muestra será seleccionada aleatoriamente para evitar sesgos posibles.

### **3.2 DISEÑO UTILIZADO EN EL ESTUDIO**

Se tomó una muestra en la cual:

$$M = O_x r O_y$$

Dónde:

M	=	Muestra
O	=	Observación
x	=	Talento humano
y	=	Cambio organizacional
r	=	Relación de variables

### **3.3 TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

#### **Técnicas**

La principal técnica que se utilizó en este estudio fue la encuesta.

#### **Instrumentos**

Como técnica de recolección de la información se utilizó el cuestionario que por intermedio de una encuesta conformada por preguntas en su modalidad cerradas se tomaron a la muestra señalada.

### **3.4 PROCESAMIENTO DE DATOS**

Para procesar la información se utilizó los instrumentos siguientes: Un cuestionario de preguntas cerradas, que permitan establecer la situación actual y alternativas de solución a la problemática que se establece en la presente investigación, además se utilizará el programa computacional SPSS (Statistical Package for Social Sciences), del modelo de correlación de Pearson y nivel de confianza del 95%.



**CAPÍTULO IV**  
**PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

**4.1 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

**Tabla N° 1**

A la pregunta: **¿En su opinión es necesario en el personal la experiencia profesional en la actividad laboral?**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
a) Si	234	91
b) No	16	6
c) Desconoce	8	3
<b>TOTAL</b>	<b>258</b>	<b>100%</b>

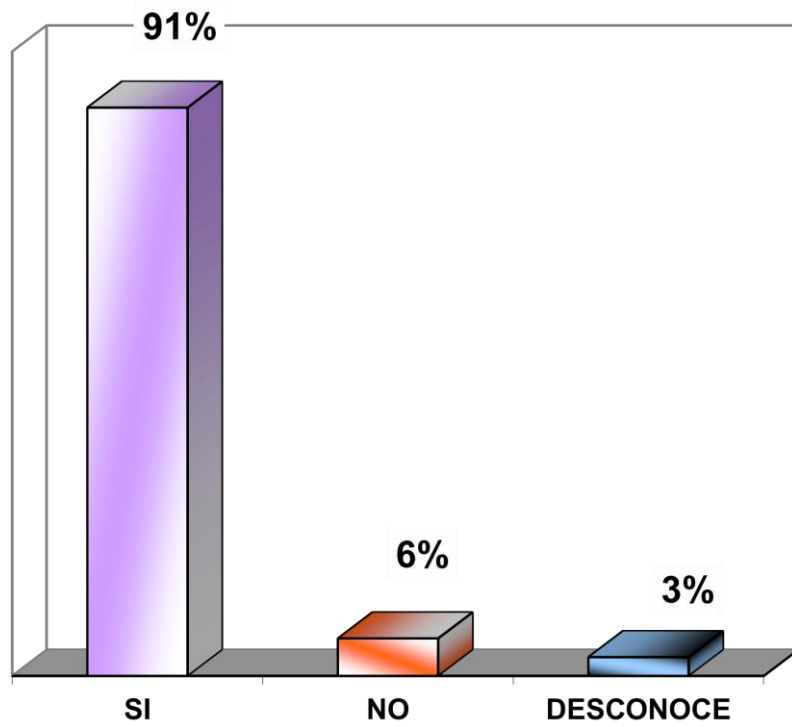
## **INTERPRETACIÓN**

Observando la información que nos muestra la pregunta, apreciamos que el 91% de los gerentes y/o administradores que trabajan en medianas y grandes empresas industriales, fueron de la opinión que a nivel de estas organizaciones, es necesario contar con personal de experiencia profesional; en la actividad laboral; mientras el 6% tuvieron puntos de vista contrario en comparación al del grupo mayoritario y el 3% restante señalaron desconocer, totalizando el 100%.

Analizando la información considera en el párrafo anterior, apreciaremos que casi la totalidad de los encuestados destacaron la importancia que tiene el contar con recursos humanos con experiencia en el campo laboral; además esta se manifiesta como conocimiento o habilidad adquirida en la práctica que realiza, destacando las aptitudes que un individuo o grupo de personas tiene al ejecutar un trabajo o actividad profesional; lo cual incide favorablemente en la labor que realiza.

**Gráfico No. 1**

**Es necesario en personal la experiencia profesional en la actividad laboral**



**Fuente:** Gerentes y/o Administradores de medianas y grandes empresas industriales. (Mayo – Agosto 2016)

**Tabla N° 2**

A la pregunta: **¿Considera Usted importante en el personal el interés por el trabajo que efectúa?**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
a) Si	247	96
b) No	0	0
c) Desconoce	10	4
<b>TOTAL</b>	<b>258</b>	<b>100%</b>

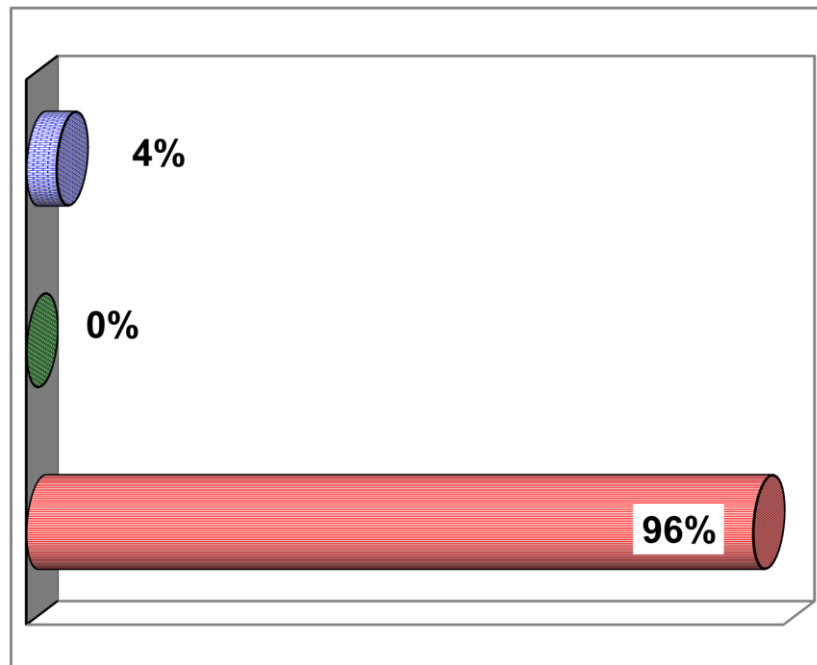
### **INTERPRETACIÓN**

En cuanto a los alcances de la interrogante, los datos que se han recopilado al respecto, estacan que a nivel del personal que trabaja en las medianas y grandes empresas industriales, lo más importante es observar el interés que tienen por el trabajo que efectúan y el 4% expresaron desconocer, sumando el 100% de la muestra.

Al interpretar la información considerada en el párrafo anterior, es evidente que casi la totalidad de gerentes y/o administradores que trabajen en este sector empresarial, reconocieron que a nivel de los recursos humanos generalmente destacan personal que muestra interés en las diferentes funciones que llevan a cabo; es por eso, que estos recursos principalmente manifiestan satisfacción en el trabajo que ejecutan, mantienen una relación directa entre la productividad y la satisfacción de lo que realizan, mantienen un clima apropiado en la empresa y son sensibles a lograr nuevos retos; además quienes gestionan estas organizaciones; es necesario que tengan presentes las habilidades, aptitudes y el emprendimiento que presentan este personal que muestra estas características, entre otros.

## Gráfico No. 2

### Importante en personal el interés por el trabajo que efectúa



■ SI   ■ NO   ■ DESCONOCE

**Fuente:** Gerentes y/o Administradores de medianas y grandes empresas industriales. (Mayo – Agosto 2016)

**Tabla N° 3**

A la pregunta: **¿Es conveniente tener en cuenta las aspiraciones y desarrollo profesional del personal que trabaja en las empresas industriales?**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
a) Si	238	92
b) No	13	5
c) Desconoce	7	3
<b>TOTAL</b>	<b>258</b>	<b>100%</b>

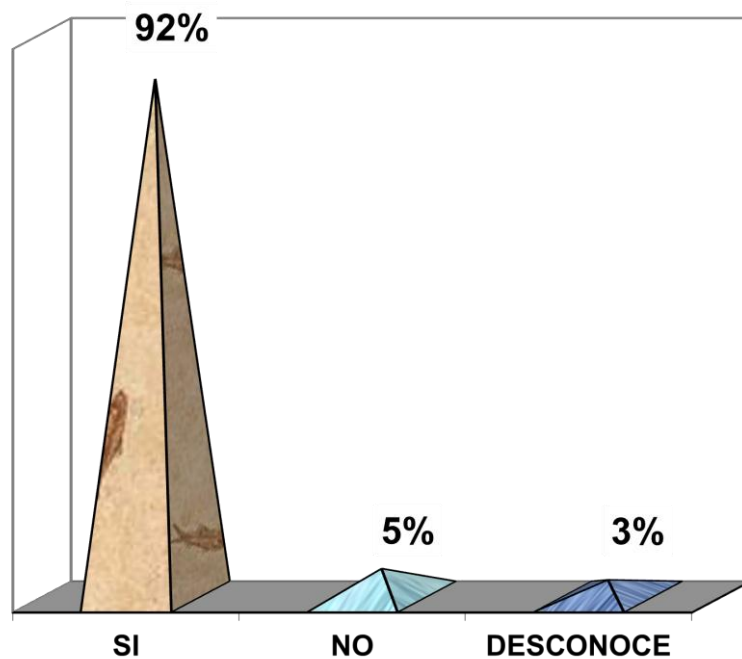
### **INTERPRETACIÓN**

Tal como se ha presentado la información que se muestra en la tabla y gráfico correspondiente, encontramos que el 92% de los encuestados reconocieron que es necesario en el personal, tener en cuenta cuáles son sus aspiraciones y desarrollo profesional que muestran en las funciones que desempeñan en las medianas y grandes empresas industriales; sin embargo el 5% no compartieron dichas apreciaciones y el 3% señalaron desconocer, llegando al 100% de la muestra.

Buscando una explicación a lo comentado en líneas anteriores, encontramos que los encuestados en casi su totalidad y que ocupan cargos de gerentes y/o administradores en las empresas industriales, reconocieron que el personal que destaca, es necesario que tenga presente cuáles son sus aspiraciones, así como también si muestran una visión clara de las metas y objetivos en cuanto al desarrollo organizacional; además tomar en consideración su comportamiento en el entorno en el cual se desenvuelven, entre otros.

### Gráfico No. 3

#### Conveniente tener en cuenta aspiraciones y desarrollo profesional del personal que trabaja en empresas industriales



**Fuente:** Gerentes y/o Administradores de medianas y grandes empresas industriales. (Mayo – Agosto 2016)

**Tabla N° 4**

A la pregunta: **¿Considera importante el reconocimiento en el personal por sus potencialidades profesionales?**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
a) Si	239	93
b) No	10	4
c) Desconoce	9	3
<b>TOTAL</b>	<b>258</b>	<b>100%</b>

### **INTERPRETACIÓN**

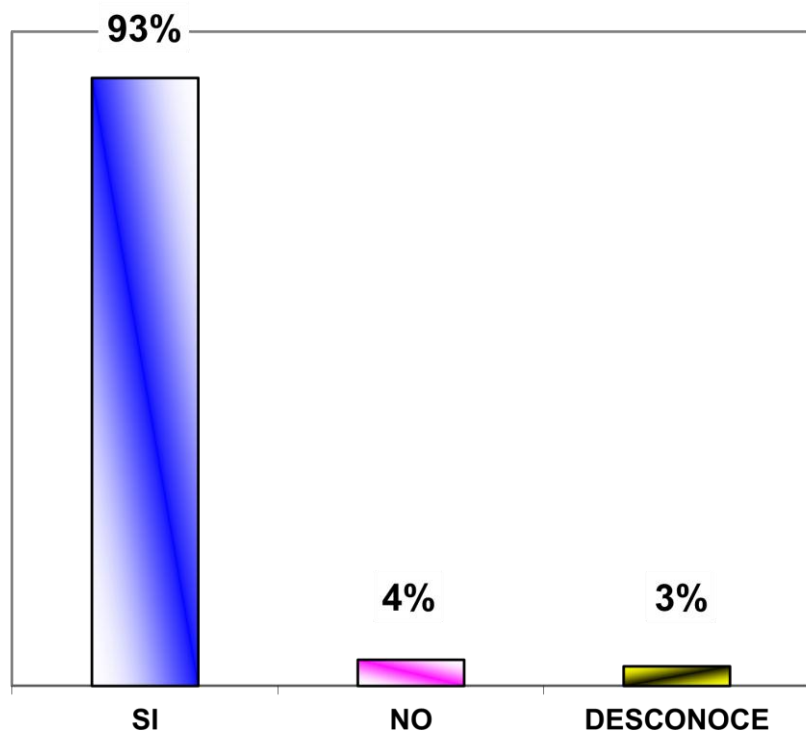
En cuanto a la información obtenida en la encuesta, la tabla demuestra que el 93% de los consultados consideraron como importante reconocer las potencialidades profesionales de estos recursos; mientras el 4% no compartieron las opiniones de la mayoría y el 3% refirieron desconocer, arribando al 100% de la muestra.

Los resultados comentados en líneas anteriores, destacan que casi la totalidad de los gerentes y/o administradores tomados en cuenta en el estudio, coincidieron en el sentido que cuando existe personal con potencialidades profesionales, es necesario su reconocimiento, con el fin de ser promovidos, capacitados, que ocupen cargos importantes y todos estos aspectos motivacionales que son trascendentes; lo cual a su vez permite entre otros retenerlos en este sector empresarial que son necesarios para el logro de resultados concretos.



### Gráfico No. 4

#### Importante reconocimiento en personal por sus potencialidades profesionales



**Fuente:** Gerentes y/o Administradores de medianas y grandes empresas industriales. (Mayo – Agosto 2016)

**Tabla N° 5**

A la pregunta: **¿Considera necesario a nivel del personal tener presente las competencias y capacidades que posee?**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
a) Si	242	94
b) No	0	0
c) Desconoce	16	6
<b>TOTAL</b>	<b>258</b>	<b>100%</b>

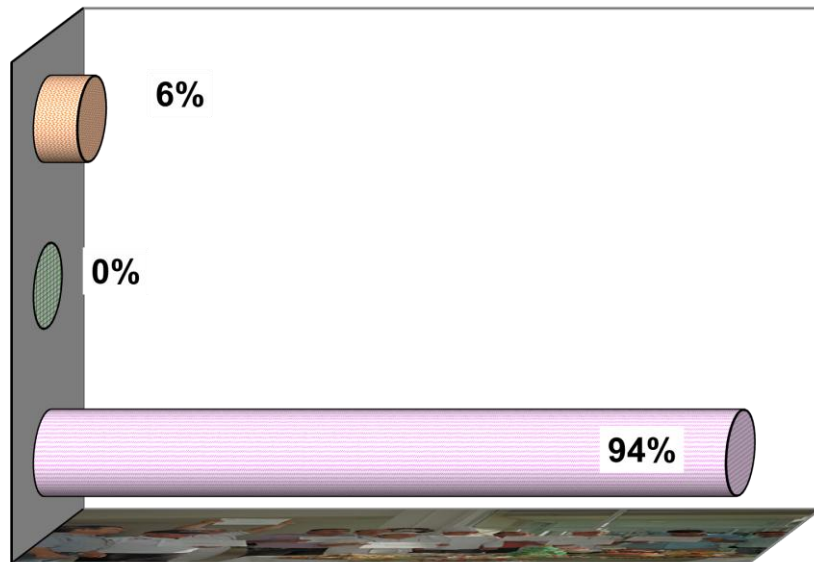
### **INTERPRETACIÓN**

No cabe duda que la técnica aplicada a los gerentes y/o administradores que trabajan en las medianas y grandes empresas industriales, destacaron que el 94% de los consultados, inclinaron su respuesta en la primera de las alternativas refiriendo la necesidad de tener presente las competencias y capacidades del personal que posee y el 6% restante refirieron desconocer, cubriendo así el 100%.

De acuerdo a lo expresado en el párrafo anterior, tal como se aprecia en la parte porcentual y gráfica de la pregunta, podemos señalar que casi la totalidad de los que eligieron la primera de las opciones, lo justificaron expresando que en este personal es conveniente tener presente sus competencias, en razón que constituye una capacidad efectiva, para llevar a cabo con buenos resultados la actividad laboral que desarrollan; así como que dichas competencias agrupa un conjunto de capacidades, habilidades, destrezas, y aptitudes que están relacionadas con la labor y desempeño del cargo que ocupan; hechos que al no dudarlos, influirán directamente en este sector industrial.

### Gráfico No. 5

#### Necesario nivel del personal tener presente las competencias y capacidades que posee



SI     NO     DESCONOCE

**Fuente:** Gerentes y/o Administradores de medianas y grandes empresas industriales. (Mayo – Agosto 2016)

**Tabla N° 6**

A la pregunta: **¿En su empresa se toma en cuenta las habilidades o aptitudes que posee el personal al desarrollar su trabajo?**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
a) Si	232	90
b) No	17	7
c) Desconoce	9	3
<b>TOTAL</b>	<b>258</b>	<b>100%</b>

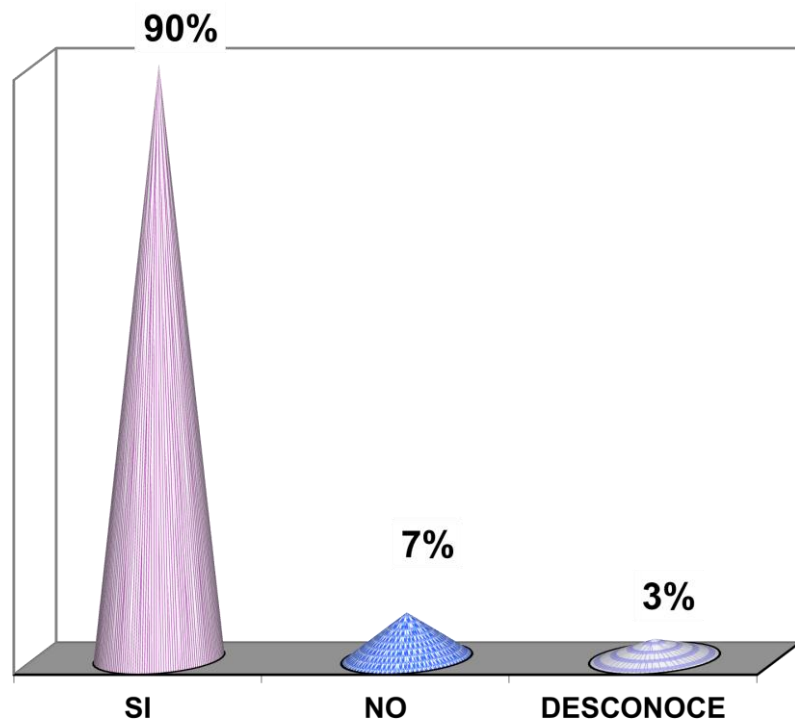
### **INTERPRETACIÓN**

El contexto en el cual se desarrolló la investigación, clarifica que el 90% de los gerentes y/o administradores que trabajan en medianas y grandes empresas industriales, indicaron que en lo relacionado al personal que posee sector, es necesario tener en cuenta cuáles son sus habilidades o aptitudes que poseen al desarrollar su trabajo; lo cual no fue compartido por el 7% y el 3% complementario expresaron desconocer, sumando el 100%.

Es importante señalar que si analizamos la información porcentual de la interrogante, encontraremos que la primera de las alternativas agrupo la mayor atención de los encuestados, es decir que a nivel de las empresas industriales es conveniente que el área de recursos humanos como parte de su gestión, tenga presente las habilidades o aptitudes del personal, sobre todo, con el fin de explotar dichas virtudes en el desarrollo del trabajo que ejecutan, en razón que estas habilidades pueden ser sociales como la empatía, liderazgo, grado de interrelación, persuasión, capacidad de comunicación y en cuanto a lo profesional si se integra al trabajo en equipo, participa en la racionalización, tiene capacidad analítica y de síntesis, iniciativa y en sus aptitudes personales, si es respetuoso, muestra sinceridad, entre otros; hechos que al no dudarlos influirán directamente en la productividad de este sector.

**Gráfico No. 6**

**Empresa toma en cuenta habilidades o aptitudes que posee personal al desarrollar su trabajo**



**Fuente:** Gerentes y/o Administradores de medianas y grandes empresas industriales. (Mayo – Agosto 2016)

**Tabla N° 7**

A la pregunta: **¿Es necesario en las empresas industriales la gestión del talento humano?**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
a) Si	237	92
b) No	8	3
c) Desconoce	13	5
<b>TOTAL</b>	<b>258</b>	<b>100%</b>

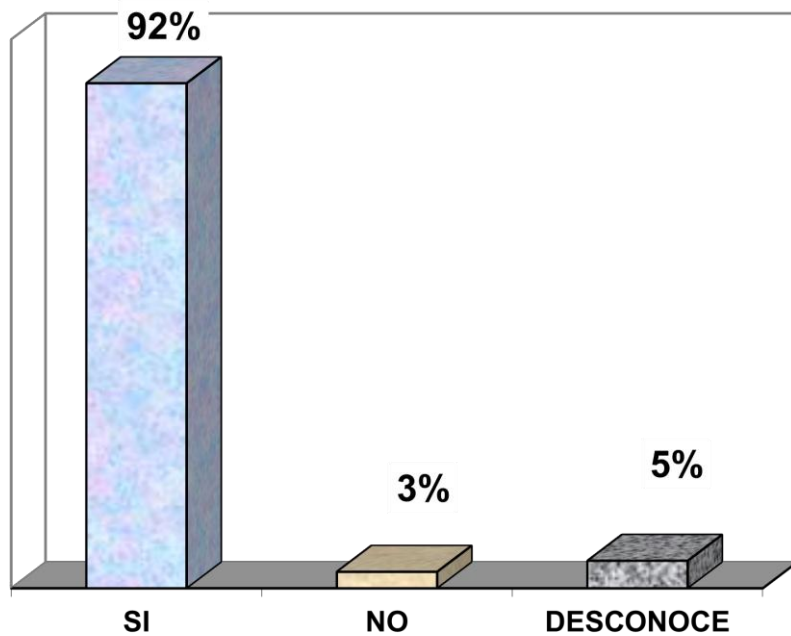
### **INTERPRETACIÓN**

Al revisar la información que nos muestra la pregunta, es notorio que el 92% de los gerentes y/o administradores que trabajan en el sector industrial, reconocieron la importancia que tiene gestionar apropiadamente al personal; lo cual no sucedió con el 5% que opinaron desconocer y el 3% no compartieron lo manifestado por la mayoría, totalizando el 100%.

En cuanto a los resultados encontrados en la pregunta, quedo en claro que casi la totalidad de los encuestados, destacaron que como parte de la gestión del talento humano en las empresas industriales, es necesario que este recurso se involucre en cuanto al logro de metas y objetivos, lo cual conlleva al crecimiento sostenido, logro de rentabilidad en calidad de los productos y servicios, competitividad, entre otros; buscando a su vez canalizar sus esfuerzos para que alcancen aspectos individuales como parte de su desarrollo como son la parte económica, beneficios, satisfacción en el trabajo, estabilidad, oportunidades de crecimiento; situación que demuestra que tanto la organización como el personal deben aprovechar estas circunstancias.

**Gráfico No. 7**

**Necesario en empresas industriales la gestión del talento humano**



**Fuente:** Gerentes y/o Administradores de medianas y grandes empresas industriales. (Mayo – Agosto 2016)

**Tabla N° 8**

A la pregunta: **¿Es posible que se produzcan cambios en la estructura organizacional de las empresas industriales?**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
a) Si	239	92
b) No	7	3
c) Desconoce	12	5
<b>TOTAL</b>	<b>258</b>	<b>100%</b>

### **INTERPRETACIÓN**

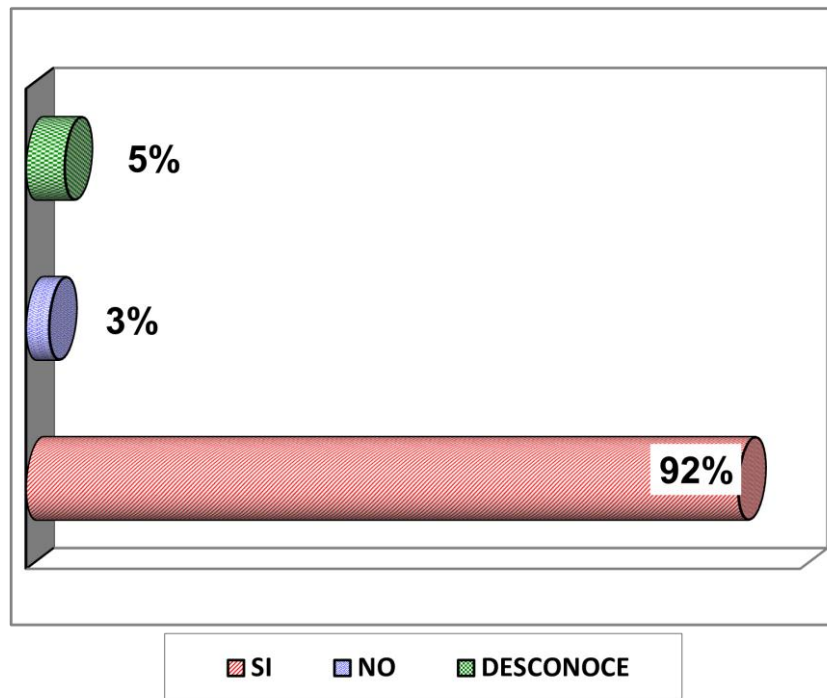
Del mismo modo que en la pregunta anterior, la tendencia de los resultados indican que el 92% de los encuestados, destacaron como posibilidad que se produzcan cambios en la estructura organizacional en las empresas industriales; en cambio el 5% lo justificaron en el sentido que desconocían y el 3% no estuvieron de acuerdo con lo opinado por el grupo mayoritario, arribando al 100% de la muestra.

Teniendo en cuenta la opinión de los encuestados en esta parte del análisis, podemos señalar que mayoritariamente los que respondieron en la primera de las alternativas y que ocupan cargos importantes empresas industriales, destacaron la posibilidad que en este sector puedan producirse en los próximos años cambios en la estructura organizacional de estas empresas; debido principalmente al dinamismo existente en este sector y a la gran competitividad que actualmente existe en las organizaciones; como también a los acuerdos suscritos por el país como son los TLC que deben ser aprovechados y que todas estos hechos influyen en los roles y actividades que debe asumir el personal como parte del trabajo que va a ejecutar, desde luego buscando mayor eficiencia y efectividad en la labor que desempeñan.



### Gráfico No. 8

#### Posible que se produzcan cambios en estructura organizacional de empresas industriales



**Fuente:** Gerentes y/o Administradores de medianas y grandes empresas industriales. (Mayo – Agosto 2016)

**Tabla N° 9**

A la pregunta: **¿Es necesario en el cambio organizacional tener presente las características que posee el recurso humano?**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
a) Si	233	90
b) No	10	4
c) Desconoce	15	6
<b>TOTAL</b>	<b>258</b>	<b>100%</b>

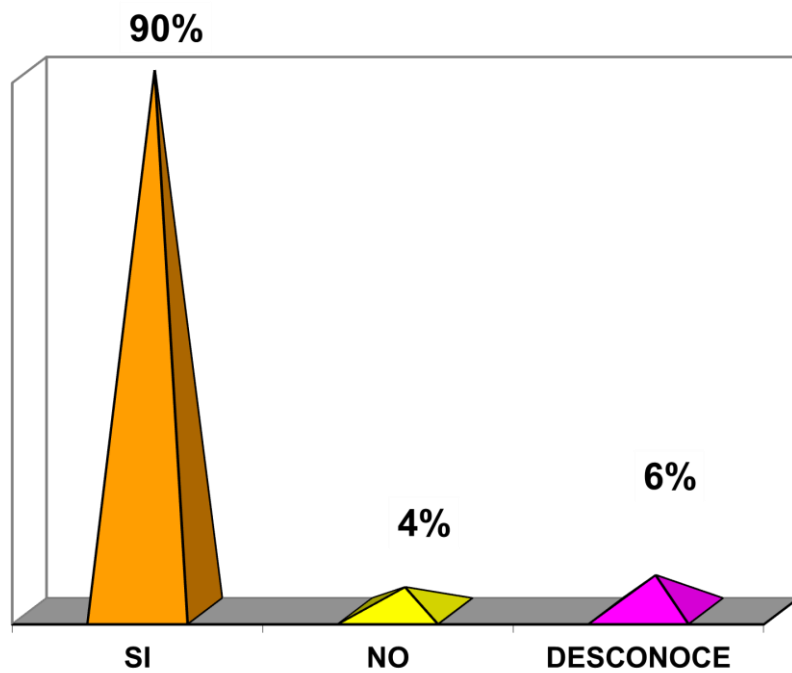
### **INTERPRETACIÓN**

Conforme a lo expuesto en la pregunta, encontramos que la información porcentual destaca que el 90% de los gerentes y/o administradores que trabajan en las medianas y grandes empresas industriales, fueron de la opinión que es necesario en el cambio organizacional tener presente las características del personal; 6% refirieron desconocer y el 4% respondieron no estar conformes con lo señalado en la primera de las alternativas, llegando al 100%.

Analizando la información porcentual y gráfica de la pregunta, se desprende como parte de la interpretación de los resultados, que casi la totalidad de los gerentes y administradores, reconocieron la necesidad que se produzca un cambio organizacional en este sector, teniendo presente que lo principal es incidir en la mentalidad de los recursos humanos, y cuyas acciones permitan efectuar el cambio, siendo necesario preparar el ambiente a nivel organizacional, buscando una transformación en cuanto a la conducta y comportamiento de los integrantes que laboran en las empresas industriales, debido a los nuevos retos que tienen que enfrentar.

**Gráfico No. 9**

**Es necesario en el cambio organizacional tener presente características que posee recurso humano**



**Fuente:** Gerentes y/o Administradores de medianas y grandes empresas industriales. (Mayo – Agosto 2016)

**Tabla N° 10**

A la pregunta: **¿Es posible alcanzar la competitividad en las empresas industriales?**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
a) Si	245	95
b) No	0	0
c) Desconoce	13	5
<b>TOTAL</b>	<b>258</b>	<b>100%</b>

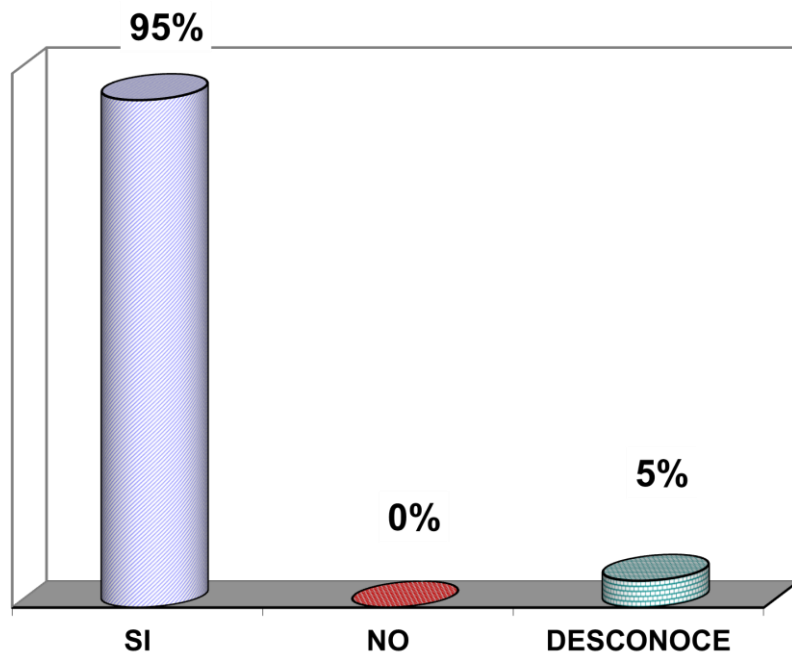
### **INTERPRETACIÓN**

Como resultado del trabajo de campo, encontramos que la información obtenida en la pregunta, dejó en claro que el 95% de los encuestados, señalaron que es posible alcanzar la competitividad en las empresas industriales, debido a las circunstancias que se han presentado en los últimos años y que son favorables para este sector y el 5% expresaron desconocer, sumando el 100%.

Conforme lo expuesto por los encuestados, al interpretar estos datos, encontramos que casi la totalidad de los encuestados, señalaron que efectivamente en las empresas industriales en el país es posible que las organizaciones mejoren en su competitividad, sobre todo teniendo presente que el Perú ha firmado diferentes Tratados de Libre Comercio (TLC); para lo cual las empresas industriales deben elaborar planes estratégicos, con el fin de aprovechar estas circunstancias para desarrollarse y crecer rentablemente, creando valor agregado, aperturando nuevos mercados, buscando de ser competitivos y que todos estos esfuerzos no sean imitados por la competencia, lo cual incidiría favorablemente en el posicionamiento de sus productos.

**Gráfico No. 10**

**Posible alcanzar la competitividad en empresas industriales**



**Fuente:** Gerentes y/o Administradores de medianas y grandes empresas industriales. (Mayo – Agosto 2016)

**Tabla N° 11**

A la pregunta: **¿Considera Usted importante el empleo de métodos de producción de bienes y servicios en este sector?**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
a) Si	246	95
b) No	0	0
c) Desconoce	12	5
<b>TOTAL</b>	<b>258</b>	<b>100%</b>

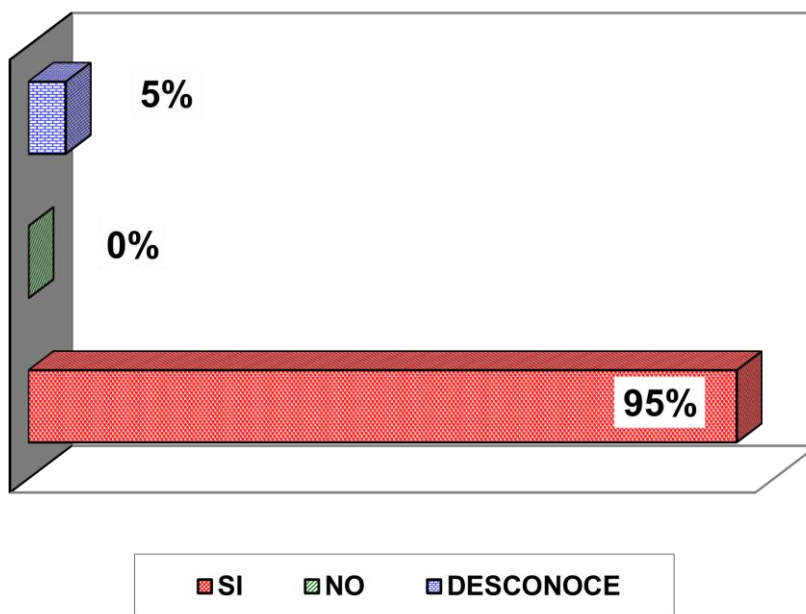
### **INTERPRETACIÓN**

Los datos obtenidos en la encuesta, demuestran que el 95% de los consultados fueron de la opinión que es importante en las empresas industriales el empleo de métodos de producción de bienes y servicios y el 5% restante se ubicaron en la alternativa desconoce, llegando al 100%.

Analizando la información relacionada con la parte porcentual y gráfica de la pregunta, encontramos que efectivamente los gerentes y/o administradores que respondieron en la primera de las alternativas, destacaron que en las medianas y grandes empresas industriales es necesario que a fin de ser competitivos y lograr el posicionamiento debe emplearse métodos y procedimientos de producción continua o en serie o en forma intermitente, entre otros; toda vez que estos aspectos incidirán favorablemente en la valoración de las ventajas competitivas en la parte industrial, optimizando la planificación y la apertura de nuevos mercados.

**Gráfico No. 11**

**Importante el empleo de métodos de producción de bienes y servicios en este sector**



**Fuente:** Gerentes y/o Administradores de medianas y grandes empresas industriales. (Mayo – Agosto 2016)

**Tabla N° 12**

A la pregunta: **¿Es prioritario la participación en las innovaciones a nivel de las empresas industriales?**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
a) Si	244	95
b) No	0	0
c) Desconoce	14	5
<b>TOTAL</b>	<b>258</b>	<b>100%</b>

### **INTERPRETACIÓN**

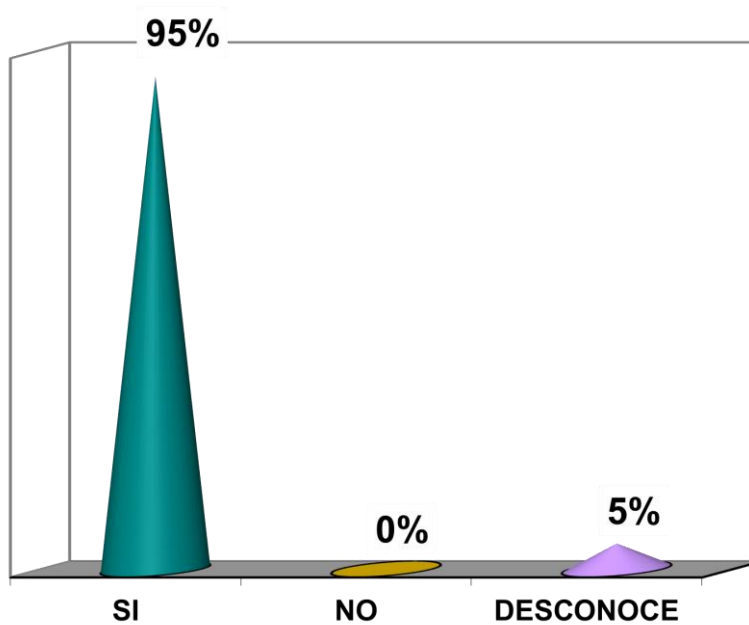
Observando la información que nos muestra la pregunta, apreciamos que el 95% de los gerentes y/o administradores que trabajan en medianas y grandes empresas industriales en el Perú, destacaron que es prioritario la participación en cuanto a la innovación a nivel de este sector y el 5% complementario manifestaron desconocer, arribando de esta manera al 100% de la muestra.

En cuanto a los datos que se han presentado en el párrafo anterior, los encuestados destacaron la necesidad que a nivel de las empresas industriales, llevan a cabo innovaciones en cuanto a sus procesos, para lo cual es importante que estas organizaciones cuenten con personal altamente capacitado, toda vez que la tecnología queda obsoleta, es por eso que es necesario que se fomente la producción y/o utilización de nuevas tecnologías, con el fin de obtener nuevos productos y servicios que responderán a la demanda del mercado; desde luego, todos estos esfuerzos innovativos logran el posicionamiento en los mercados.



**Gráfico No. 12**

**Prioritario participación en innovaciones a nivel e empresas industriales**



**Fuente:** Gerentes y/o Administradores de medianas y grandes empresas industriales. (Mayo – Agosto 2016)

**Tabla N° 13**

A la pregunta: **¿Es importante los cambios en los procesos productivos del sector industrial?**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
a) Si	235	91
b) No	9	4
c) Desconoce	14	5
<b>TOTAL</b>	<b>258</b>	<b>100%</b>

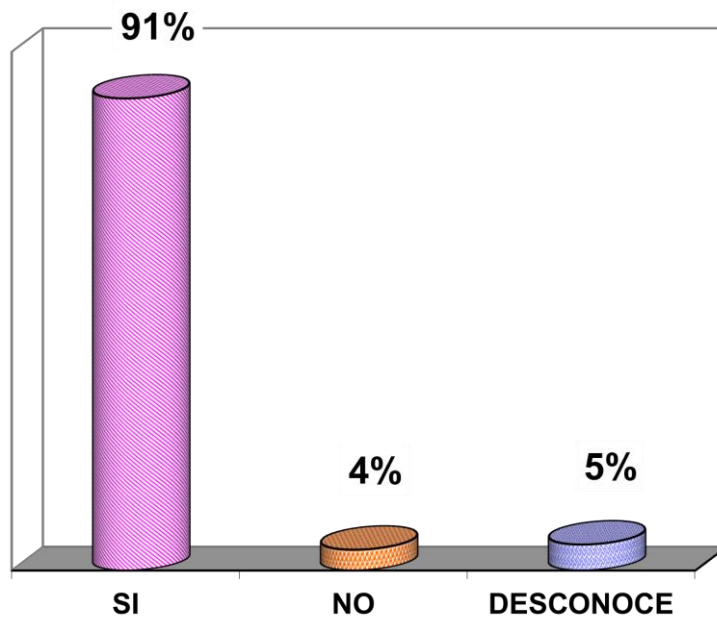
### **INTERPRETACIÓN**

Resulta importante conocer que el 91% de los encuestados, destacaron la importancia que tienen los cambios en los procesos productivos de las empresas industriales, sobre todo teniendo presente que todos estos esfuerzos serán ventajosos para estas organizaciones; mientras el 5% expresaron desconocer y el 4% señalaron no compartir la opinión de la mayoría, totalizando el 100%.

Al interpretar la información relacionada con la pregunta, encontramos que casi la totalidad de los gerentes y/o administradores que trabajan en las empresas industriales en el país, reconocieron la necesidad de llevar a cabo cambios en los procesos productivos de este sector, toda vez que los esfuerzos que se despliegan en la optimización de dichas empresas, se verán reflejados en el posicionamiento que alcancen los productos y servicios en los mercados a los cuales ingresa, entre otros.

**Gráfico No. 13**

**Importante cambios en procesos productivos del sector industrial**



**Fuente:** Gerentes y/o Administradores de medianas y grandes empresas industriales. (Mayo – Agosto 2016)

**Tabla N° 14**

A la pregunta: **¿Es posible alcanzar el cambio organizacional en las empresas industriales?**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
a) Si	246	95
b) No	0	0
c) Desconoce	12	5
<b>TOTAL</b>	<b>258</b>	<b>100%</b>

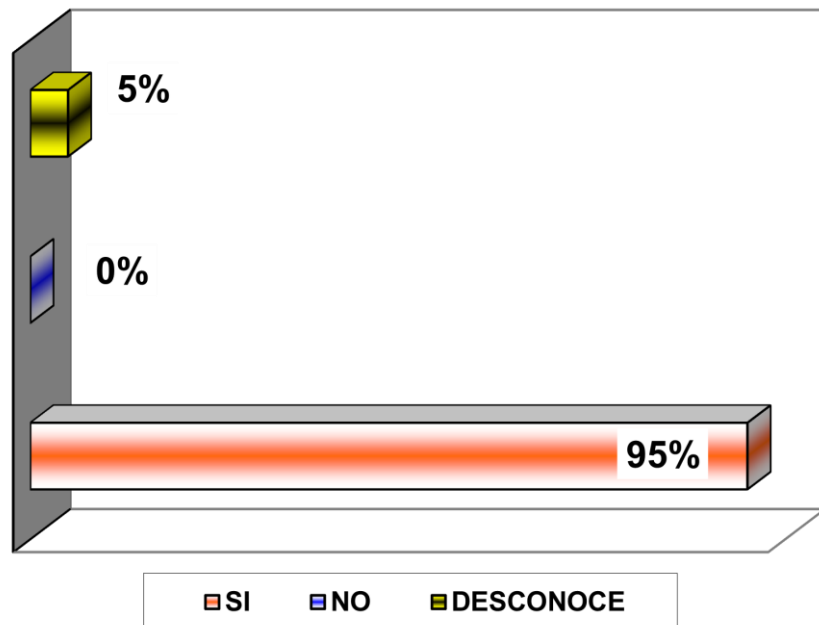
### **INTERPRETACIÓN**

Es evidente que al observar la tabla con la información porcentual y gráfica, encontraremos que abrumadoramente los gerentes y/o administradores que fueron encuestados en las empresas industriales, eligieron la primera de las opciones (95%), justificándolo que es posible alcanzar el cambio organizacional y el 5% restante indicaron desconocer, sumando el 100%.

Conforme lo expresado en el párrafo anterior, observamos que efectivamente casi la totalidad de los gerentes y/o administradores que fueron encuestados, reconocieron que en el sector industrial es importante lograr el cambio organizacional, para lo cual estas empresas deben utilizar estrategias apropiadas con estos fines, conforme a la visión y circunstancias que tengan, toda vez que estos esfuerzos se verán reflejados en su desempeño como empresas, siendo de mucha importancia una buena planeación, identificando sus fortalezas, debilidades, posibilidades y ventajas; teniendo presente que es necesario la evaluación de su entorno, cuál es la distancia de donde está la organización con lo que quiere hacer, conociendo su diagnóstico y que los esfuerzos estén encaminados al cambio; desde luego implementando un plan de acción coherente, con el fin de poder anticiparse a ciertas circunstancias y resistencias que se presenten en el camino, siendo importante su monitoreo.

**Gráfico No. 14**

**Posible alcanzar el cambio organizacional en empresas industriales**



**Fuente:** Gerentes y/o Administradores de medianas y grandes empresas industriales. (Mayo – Agosto 2016)

## 4.2 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Para contrastar las hipótesis planteadas se hizo uso de la prueba ji cuadrado, pues los datos se ajustan a una escala de medición tipo nominal, pudiendo por lo tanto hacer uso de ella. La fórmula a utilizar será la prueba ji cuadrado corregida por Yates, ya que más del 20% de las celdas que contienen las frecuencias esperadas de la tabla son menores a cinco (5), lo que obliga a la combinación de celdas adyacentes para finalmente obtener una tabla 2x2.

El estadístico Ji-cuadrado corregido por Yates es como sigue:

Dónde:

a= Celda, primera columna, primera fila

b= Celda, segunda columna, primera fila

c= Celda, primera columna, segunda fila

d= Celda, segunda columna, segunda fila

$$\chi^2 = \frac{(|ad - bc| - n/2)^2 n}{(a+b)(c+d)(a+c)(b+d)}$$

### Hipótesis a:

**H<sub>0</sub>** : La experiencia profesional en la actividad laboral, no incide en los cambios de la estructura organizacional en las medianas y grandes empresas industriales.

**H<sub>1</sub>** : La experiencia profesional en la actividad laboral, incide en los cambios de la estructura organizacional en las medianas y grandes empresas industriales.

Aplican toda la experiencia profesional en la actividad laboral	Establece cambios de la estructura organizacional			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	238	4	2	<b>234</b>
No	0	2	4	<b>16</b>
Desconoce	1	1	6	<b>8</b>
<b>Total</b>	<b>239</b>	<b>7</b>	<b>12</b>	<b>258</b>

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de prueba: La estadística de prueba es:

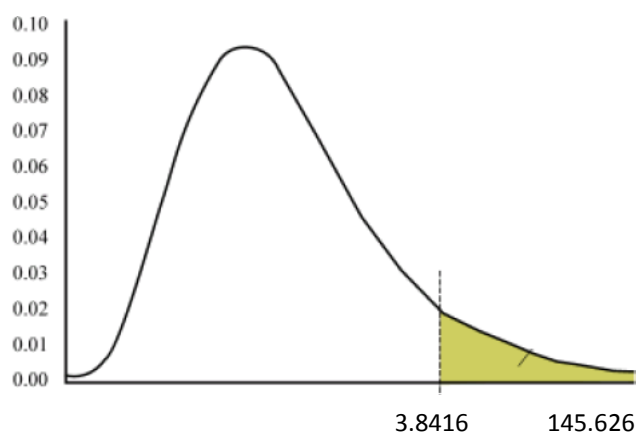
$$\chi^2 = \frac{(|ad - bc| - n/2)^2 n}{(a+b)(c+d)(a+c)(b+d)}$$

3. Distribución de la estadística de prueba: cuando **H<sub>0</sub>** es verdadera, **X<sup>2</sup>** sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con (2-1) (2-1) = 1 grados de libertad y un nivel de significancia de 0.05.
4. Regla de decisión: Rechazar hipótesis nula (H<sub>0</sub>) si el valor calculado de  $\chi^2$  es mayor o igual a 3.8416

5. Cálculo de la estadística de prueba: Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \frac{(|238*13 - 6*1| - 258/2)^2 258}{(244)(14)(239)(19)} = 145.626$$

6. Decisión estadística: Dado que  $145.626 > 3.8416$ , se rechaza **H<sub>0</sub>**.



7. Conclusión: La experiencia profesional en la actividad laboral, incide en los cambios de la estructura organizacional en las medianas y grandes empresas industriales.

### Hipótesis b:

**H<sub>0</sub>** : El interés por el trabajo que efectúa, no refleja las características que debe poseer el recurso humano.

**H<sub>1</sub>** : El interés por el trabajo que efectúa, refleja las características que debe poseer el recurso humano.



Existe interés por el trabajo que efectúa	El recurso humano posee características particulares			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	232	8	7	<b>247</b>
No	0	0	0	<b>0</b>
Desconoce	1	2	8	<b>11</b>
<b>Total</b>	<b>233</b>	<b>10</b>	<b>15</b>	<b>258</b>

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

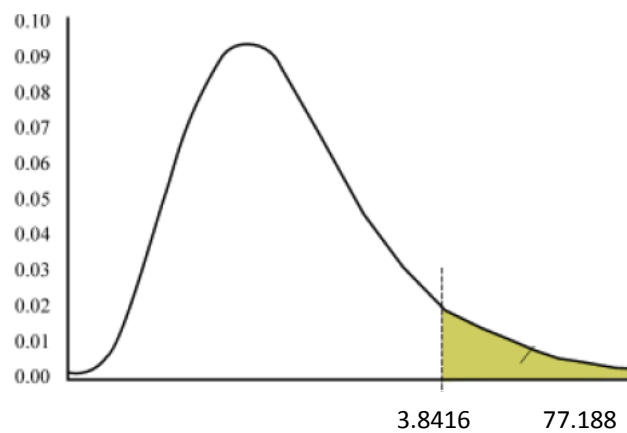
1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de prueba: La estadística de prueba es:

$$\chi^2 = \frac{(|ad - bc| - n/2)^2 n}{(a+b)(c+d)(a+c)(b+d)}$$

3. Distribución de la estadística de prueba: cuando **H<sub>0</sub>** es verdadera, **X<sup>2</sup>** sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con (2-1)(2-1) = 1 grados de libertad y un nivel de significancia de 0.05.
4. Regla de decisión: Rechazar hipótesis nula (H<sub>0</sub>) si el valor calculado de  $\chi^2$  es mayor o igual a 3.8416
5. Cálculo de la estadística de prueba: Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \frac{((232 * 10 - 15 * 1) - 258 / 2)^2 * 258}{(247)(11)(233)(25)} = 77.188$$

6. Decisión estadística: Dado que  $77.188 > 3.8416$ , se rechaza **H<sub>0</sub>**.



7. Conclusión: El interés por el trabajo que efectúa, refleja las características que debe poseer el recurso humano

### Hipótesis c:

**H<sub>0</sub>** : Las aspiraciones y desarrollo profesional, no incide en la competitividad de este sector empresarial.

**H<sub>1</sub>** : Las aspiraciones y desarrollo profesional, incide en la competitividad de este sector empresarial.

Existen aspiraciones y desarrollo profesional	Existe competitividad			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	233	0	5	<b>238</b>
No	11	0	2	<b>13</b>
Desconoce	1	0	6	<b>7</b>
<b>Total</b>	<b>245</b>	<b>0</b>	<b>13</b>	<b>258</b>

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

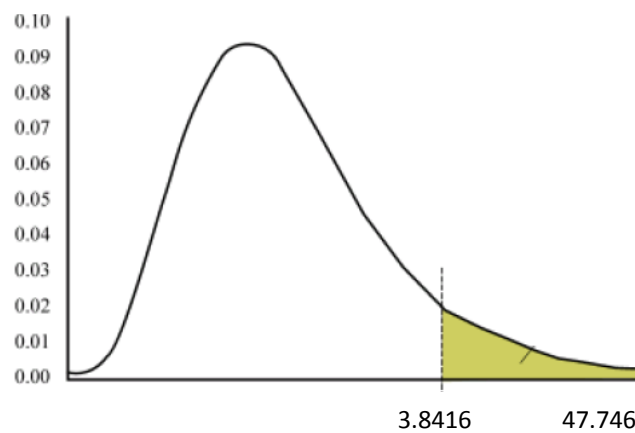
1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de prueba: La estadística de prueba es:

$$\chi^2 = \frac{(|ad - bc| - n/2)^2 n}{(a+b)(c+d)(a+c)(b+d)}$$

3. Distribución de la estadística de prueba: cuando **H<sub>0</sub>** es verdadera, **X<sup>2</sup>** sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con (2-1) (2-1) = 1 grados de libertad y un nivel de significancia de 0.05.
4. Regla de decisión: Rechazar hipótesis nula (H<sub>0</sub>) si el valor calculado de  $\chi^2$  es mayor o igual a 3.8416
5. Cálculo de la estadística de prueba: Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \frac{(|233*8 - 5*12| - 258/2)^2 * 258}{(238)(20)(245)(13)} = 47.746$$

6. Decisión estadística: Dado que  $47.746 > 3.8416$ , se rechaza **H<sub>0</sub>**.



7. Conclusión: Las aspiraciones y desarrollo profesional, incide en la competitividad de este sector empresarial.

### Hipótesis d:

- H<sub>0</sub>** : El reconocimiento de sus potencialidades profesionales, no logra el empleo de métodos de producción de bienes y servicios.
- H<sub>1</sub>** : El reconocimiento de sus potencialidades profesionales, logra el empleo de métodos de producción de bienes y servicios.

Reconoce las potencialidades profesionales	Emplea métodos de producción de bienes y servicios			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	237	0	2	<b>239</b>
No	6	0	4	<b>10</b>
Desconoce	3	0	6	<b>9</b>
<b>Total</b>	<b>246</b>	<b>0</b>	<b>12</b>	<b>258</b>

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

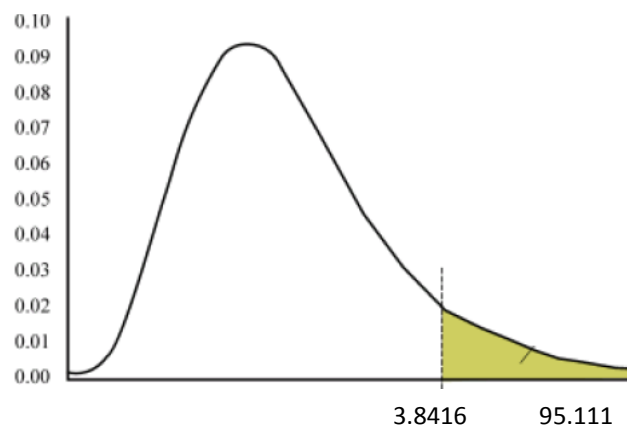
1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de prueba: La estadística de prueba es:

$$\chi^2 = \frac{(|ad - bc| - n/2)^2 n}{(a+b)(c+d)(a+c)(b+d)}$$

3. Distribución de la estadística de prueba: cuando **H<sub>0</sub>** es verdadera, **X<sup>2</sup>** sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con (2-1) (2-1) = 1 grados de libertad y un nivel de significancia de 0.05.
4. Regla de decisión: Rechazar hipótesis nula (H<sub>0</sub>) si el valor calculado de  $\chi^2$  es mayor o igual a 3.8416
5. Cálculo de la estadística de prueba: Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \frac{((237 * 10 - 2 * 9) - 258 / 2)^2 * 258}{(239)(19)(246)(12)} = 95.111$$

6. Decisión estadística: Dado que  $95.111 > 3.8416$ , se rechaza **H<sub>0</sub>**.



7. Conclusión: El reconocimiento de sus potencialidades profesionales, logra el empleo de métodos de producción de bienes y servicios

### Hipótesis e:

- H<sub>0</sub>** : Las competencias y capacidades que posee este personal, no incide participando en las innovaciones a nivel empresarial.
- H<sub>1</sub>** : Las competencias y capacidades que posee este personal, incide participando en las innovaciones a nivel empresarial.

El personal posee las competencias y capacidades	Participan de las innovaciones a nivel empresarial			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	237	0	5	<b>242</b>
No	0	0	0	<b>0</b>
Desconoce	7	0	9	<b>16</b>
<b>Total</b>	<b>244</b>	<b>0</b>	<b>14</b>	<b>258</b>

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

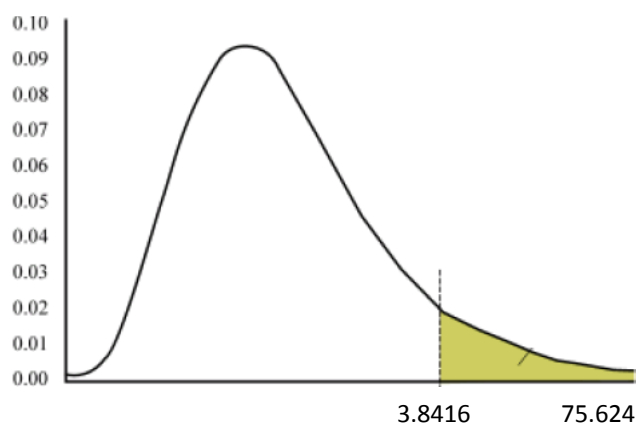
1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de prueba: La estadística de prueba es:

$$\chi^2 = \frac{(|ad - bc| - n/2)^2 n}{(a+b)(c+d)(a+c)(b+d)}$$

3. Distribución de la estadística de prueba: cuando **H<sub>0</sub>** es verdadera, **X<sup>2</sup>** sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con (2-1) = 1 grados de libertad y un nivel de significancia de 0.05.
4. Regla de decisión: Rechazar hipótesis nula (H<sub>0</sub>) si el valor calculado de  $\chi^2$  es mayor o igual a 3.8416
5. Cálculo de la estadística de prueba: Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \frac{(|237 * 9 - 5 * 7| - 258 / 2)^2 * 258}{(242)(16)(244)(14)} = 75.624$$

6. Decisión estadística: Dado que  $75.624 > 3.8416$ , se rechaza **H<sub>0</sub>**.



7. Conclusión: Las competencias y capacidades que posee este personal, incide participando en las innovaciones a nivel empresarial.

### Hipótesis f:

- H<sub>0</sub>** : Las habilidades o aptitudes que posee al desarrollar su trabajo, no incide en los cambios a nivel de los procesos productivos en las medianas y grandes empresas industriales.
- H<sub>1</sub>** : Las habilidades o aptitudes que posee al desarrollar su trabajo, incide en los cambios a nivel de los procesos productivos en las medianas y grandes empresas industriales.



Al desarrollar su trabajo posee habilidades o aptitudes favorables	Existen cambios a nivel de los procesos productivos			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	225	5	2	<b>232</b>
No	9	3	5	<b>17</b>
Desconoce	1	1	7	<b>9</b>
<b>Total</b>	<b>235</b>	<b>9</b>	<b>14</b>	<b>258</b>

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

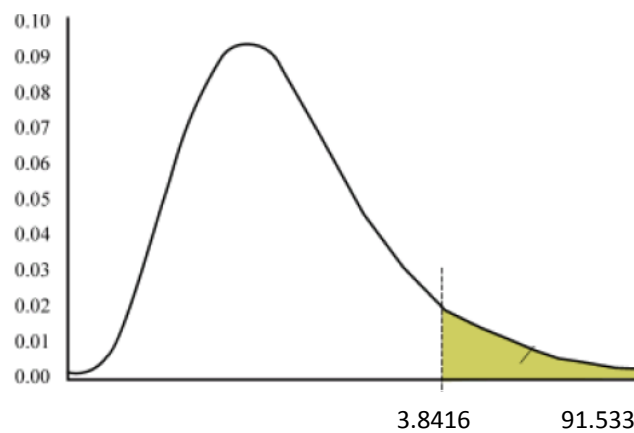
1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de prueba: La estadística de prueba es:

$$\chi^2 = \frac{(|ad - bc| - n/2)^2 n}{(a+b)(c+d)(a+c)(b+d)}$$

3. Distribución de la estadística de prueba: cuando **H<sub>0</sub>** es verdadera, **X<sup>2</sup>** sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con (2-1) (2-1) = 1 grados de libertad y un nivel de significancia de 0.05.
4. Regla de decisión: Rechazar hipótesis nula (H<sub>0</sub>) si el valor calculado de  $\chi^2$  es mayor o igual a 3.8416
5. Cálculo de la estadística de prueba: Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \frac{((225*16 - 7*10) - 258/2)^2 258}{(232)(26)(235)(23)} = 91.533$$

6. Decisión estadística: Dado que  $91.533 > 3.8416$ , se rechaza **H<sub>0</sub>**.



7. Conclusión: Las habilidades o aptitudes que posee al desarrollar su trabajo, incide en los cambios a nivel de los procesos productivos en las medianas y grandes empresas industriales.

### Hipótesis General:

- H<sub>0</sub>** : La gestión del talento humano, no incide favorablemente como estrategia para alcanzar el cambio organizacional en las medianas y grandes empresas industriales en el Perú.
- H<sub>1</sub>** : La gestión del talento humano, incide favorablemente como estrategia para alcanzar el cambio organizacional en las medianas y grandes empresas industriales en el Perú.

Existe gestión del talento humano	Utiliza estrategias para alcanzar el cambio organizacional			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	232	0	5	<b>237</b>
No	6	0	2	<b>8</b>
Desconoce	8	0	5	<b>13</b>
<b>Total</b>	<b>246</b>	<b>0</b>	<b>12</b>	<b>258</b>

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

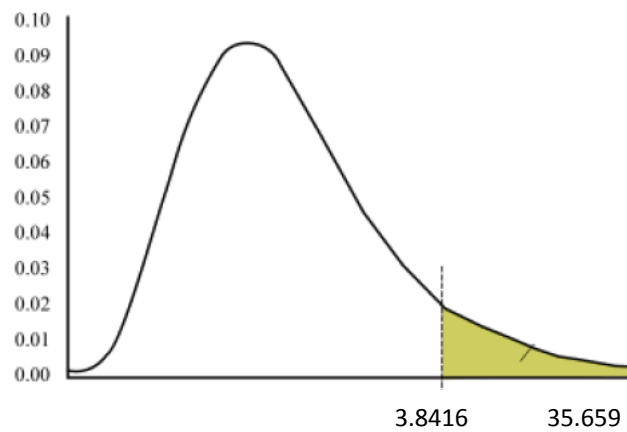
1. Suposiciones: La muestra es una muestra aleatoria simple.
2. Estadística de prueba: La estadística de prueba es:

$$\chi^2 = \frac{(|ad - bc| - n/2)^2 n}{(a+b)(c+d)(a+c)(b+d)}$$

3. Distribución de la estadística de prueba: cuando **H<sub>0</sub>** es verdadera, **X<sup>2</sup>** sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con (2-1) (2-1) = 1 grados de libertad y un nivel de significancia de 0.05.
4. Regla de decisión: Rechazar hipótesis nula (H<sub>0</sub>) si el valor calculado de  $\chi^2$  es mayor o igual a 3.8416
5. Cálculo de la estadística de prueba: Al desarrollar la fórmula tenemos:

$$\chi^2 = \frac{(|232*7 - 5*14| - 258/2)^2 * 258}{(237)(21)(246)(12)} = 35.659$$

6. Decisión estadística: Dado que  $35.659 > 3.8416$ , se rechaza **H<sub>0</sub>**.



7. Conclusión: La gestión del talento humano, incide favorablemente como estrategia para alcanzar el cambio organizacional en las medianas y grandes empresas industriales en el Perú.

## **CAPÍTULO V**

### **DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 DISCUSIÓN**

Al tratar sobre los alcances que tiene la gestión del talento humano a nivel organizacional, encontramos que esta realidad no es reciente, sino que siempre se ha producido a nivel de las empresas e instituciones del Estado, y que ambas se interrelacionan, es decir que principalmente las organizaciones guardan una relación directa con las personas y que como resultado de estos hechos, se producen bienes y servicios, que además de satisfacer las necesidades de los clientes, también les permite ingresar a los mercados y alcanzar las metas y objetivos a nivel gerencial.

Sobre esta situación que se ha comentado en el párrafo anterior, podemos decir que efectivamente el potencial humano existente a nivel de

las organizaciones juega un rol muy importante, el cual en los tiempos actuales ya no se le conoce como dirigir al personal, administrar los recursos humanos, sino por el contrario las nuevas tendencias a nivel empresarial, se le conoce como la gestión del talento humano; toda vez que mediante este recurso, tanto las empresas e instituciones alcanzan lo previsto a nivel del planeamiento.

Al respecto podemos señalar, que la gestión del talento humano se constituye en una actividad de mucha importancia, toda vez que del buen manejo del personal, conociendo cuáles son sus necesidades, inquietudes, aspiraciones, comportamientos y otros aspectos muy propios del personal, van a permitir que las organizaciones con las condiciones en las cuales se desarrollan, puedan lograr satisfacer las necesidades tanto de clientes como de usuarios y de lograr tal cometido, encontraremos que esta gestión se encaminará al éxito.

Finalmente, como parte de esta discusión en la cual están inmersas las variables gestión del talento humano y cambio organizacional, podemos decir que para alcanzar dicho cambio, es necesario que utilizando éste recurso tan importante se pueda alcanzar en las empresas la rentabilidad esperada, el mejoramiento en cuanto a la calidad de los productos y servicios, el logro de un crecimiento sostenido, mayor competitividad, entre otros y que todos estos esfuerzos permitan por otro lado, se espera que así como las organizaciones logran lo previsto, también este potencial humano debe mejorar sus salarios, estabilidad laboral, beneficios, oportunidades de crecimiento, mejor capacitación en cuanto a sus aspiraciones profesionales; pero que sin embargo como resultado de estos esfuerzos ambas partes se benefician, a lo cual llamaremos que efectivamente en las empresas industriales se está

logrando este cambio y que como resultado de estas sinergia pueda aprovecharse mejor a nivel de este sector los diferentes acuerdos suscritos por el país.

## **5.2 CONCLUSIONES**

- 5.2.1** Los datos obtenidos permitieron establecer que la experiencia profesional en la actividad laboral, incide en los cambios de la estructura organizacional en las medianas y grandes empresas industriales.
- 5.2.2** El análisis de los datos permitió precisar que el interés por el trabajo que efectúa, refleja las características que debe poseer el recurso humano.
- 5.2.3** Se ha dado a conocer, a través de la contrastación de hipótesis, que las aspiraciones y desarrollo profesional, incide en la competitividad de este sector empresarial.
- 5.2.4** Los datos obtenidos permitieron establecer que el reconocimiento de sus potencialidades profesionales, logra el empleo de métodos de producción de bienes y servicios.
- 5.2.5** El análisis de los datos ha permitido demostrar que las competencias y capacidades que posee este personal, incide participando en las innovaciones a nivel empresarial.
- 5.2.6** Los datos permitieron establecer que las habilidades o aptitudes que posee al desarrollar su trabajo, incide en los cambios a nivel de los procesos productivos en las medianas y grandes empresas industriales.

**5.2.7** En conclusión, se ha determinado que la gestión del talento humano, incide favorablemente como estrategia para alcanzar el cambio organizacional en las medianas y grandes empresas industriales en el Perú.

### **5.3 RECOMENDACIONES**

**5.3.1** Se hace necesario que a nivel de las medianas y grandes empresas industriales en el Perú, debe dársele la trascendencia que tiene la gestión del personal, toda vez que además de constituirse en el principal activo que disponen las organizaciones, su manejo técnico profesional, debe permitir que se alcance el logro de metas y objetivos en este sector industrial.

**5.3.2** Es conveniente que a nivel de las medianas y grandes empresas industriales, se hace necesario de crear un ambiente apropiado con la finalidad de alcanzar la interrelación del personal, mejorando la mentalidad de las personas y creando el ambiente psicológico más apropiado, buscando alcanzar transformaciones en estas empresas; toda vez que como resultado de esta interrelación de circunstancias, facilite alcanzar el cambio organizacional en este sector.

**5.3.3** Dada la importancia que tiene actualmente el talento humano, es necesario que a nivel del sector industrial, capaciten al personal que trabaja en estas organizaciones, en razón que como resultado del trabajo de campo y del manejo de los diferentes aportes dados por especialistas, se ha encontrado que a fin de lograr un cambio coherente en las empresas, es importante el mejoramiento de la parte profesional y técnica del personal; hechos al no dudarlo influirían directamente en el mejoramiento de este recurso y facilitaría alcanzar las metas y objetivos.



# B I B L I O G R A F Í A

## Referencias bibliográficas:

- ANDERSON, A. H. y BARKER, D. **EMPRESA EFICAZ Y DIRECCIÓN DE CAMBIO**, Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A., Quinta Edición, Bogotá-Colombia, 2009, pp. 475
- B. MARTINSONS, G. Aelita y Maris G. MARTINSONS. **IN SEARCH OF STRUCTURAL EXCELLENCE**, Editorial Leadership & Organization Development Journal 15, Estados Unidos, 2012, PP. 429.
- BEER Michael, EISENSTAT A. Russell y Bert SPECTOR. **WHY CHANGE PROGRAMS DON'T PRODUCE CHANGE**, Editado en Harvard Business Review, Estados Unidos, 2011, PP. 697
- BRIDGES, William. **DIRIGIENDO EL CAMBIO: SACAR EL MÁXIMO PARTIDO DE LAS TRANSACCIONES**, Editorial Deusto, Bilbao – España, 2010, pp. 699
- CERTO C. Samuel. **ADMINISTRACIÓN MODERNA**, Editorial Pearson Educación de Colombia Ltda., Octava Edición, Bogotá-Colombia. 2010, pp. 785
- CHIAVENATO, Idalberto. **ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**, Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A., quinta edición, Colombia, 2008, pp.699
- CHIAVENATO, Idalberto. **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**, Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A., Quinta Edición, Bogotá-Colombia, 2009, pp. 475.
- CHIAVENATO, Idalberto. **INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN**, Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores S.A., Quinta Edición, México, 2009, pp. 1056
- CHIN Robert y Kenneth D. BENNE. **GENERAL STRATEGIES FOR EFFECTING CHANGES IN HUMAN SYSTEMS**, Editorial Holt, Rinehart, Octava Edición, Nueva York-Estados Unidos, 2010, pp. 524.

- DESSLER, Gary. **MANAGEMENT, LEADING PEOPLE AND ORGANIZATIONS IN THE 21 CENTURY**, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, Estados Unidos, 2009, pp. 682
- HAMPTON David R. **ADMINISTRACIÓN**, Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A., Sexta Edición, México, 2009, PP. 790.
- HUNT, John W. **LA ORGANIZACIÓN AGITADA**, Editorial John Wiley & Sons, Quinta edición, Australia, 2009, pp.529
- IBÁÑEZ MACHICAO, Mario. **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA**, Editorial San Marcos E.I.R.L., Primera Edición, 2011, pp. 319
- JERICÓ, Pilar. **LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO: CONSTRUYENDO COMPROMISO**, Editorial Prentice Hall, México, 2009, pp. 166
- LA REAL ACADEMIA ESPAÑOLA DE LA LENGUA – RAE. **TALENTO**, Editorial Espasa Calpe S.A., Vigésima Sexta Edición, Madrid-España, 2011, pp. 1267
- LAWLER Edward E. **STRATEGIC CHOICES FOR CHANGING ORGANIZATIONS**, Editorial Jossey-Bass, San Francisco-Estados Unidos, 2010, pp. 621.
- MILKOVICH, George. **HUMAN RESOURCE MANAGEMENT**, Editorial Irwin, Estados Unidos, 2004, pp. 394
- ROBBINS, Stephen P. y Mary, COULTER. **ADMINISTRACIÓN**, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A., Quinta Edición, México, 2008, pp. 814
- SENGE, Peter. **LA QUINTA DISCIPLINA: LA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE**, Editorial Granica, México, 2010, pp. 397
- SHIRLEY Robert. **UM MODELO PARA ANÁLISE DA MUDANCA ORGANIZACIONAL**, Editorial Revista de Administracao de Empresas, Río de Janeiro-Brasil, 2009, pp. 582.
- ZIMMERMAN, H. John. **THE PRINCIPLES OF MANAGING CHANGE**, Editorial HR Focus, Estados Unidos, 2008, pp. 467

## Referencias electrónicas:

- CASTILLO PALACIOS, Freddy William. **IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**, Extraída de la página web: <http://blog.pucp.edu.pe/blog/freddycastillo/2010/11/04/importancia-de-la-gestion-del-talento-humano/>
- JOVER JIMÉNEZ, Isabel. **EL CAMBIO ORGANIZACIONAL**, Extraída de la página web: <http://www.gestiopolis.com/procesos-cambio-organizacional/>
- ROSAS GÓMEZ, Miguel Ángel. **¿CAPITAL HUMANO O TALENTO HUMANO?**, Editorial www.effectus.com.mx, Colombia, 2011, pp. 197.
- TALENTOHUMANOFABA. **TALENTO HUMANO**, extraída de la página web: <http://talentohumanofaba2013.blogspot.pe/2013/03/definicion-de-talento-humano.html>
- MELÉNDEZ, Ana. **CAMBIO ORGANIZACIONAL**, Extraída de la página web: <http://cambioorganizacionalwikic.blogspot.pe/>

**ANEXOS**

## ANEXO N° 1

### MATRIZ DE CONSISTENCIA

**TEMA :** GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO ESTRATEGIA PARA ALCANZAR EL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LAS MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS INDUSTRIALES EN EL PERÚ.

**AUTOR :** EUGENIO ENRIQUE MUNARRIZ SILVA.

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS	CLASIFICACIÓN DE VARIABLES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	METODOLOGÍA	POBLACIÓN Y MUESTRA	INSTRUMENTO
Problema principal	Objetivo general	Hipótesis principal	<b>Variable independiente X. Gestión del talento humano</b>	<p>x<sub>1</sub>.- Nivel de la experiencia profesional en la actividad laboral.</p> <p>x<sub>2</sub>.- Grado de interés por el trabajo que efectúa.</p> <p>x<sub>3</sub>.- Nivel de las aspiraciones y desarrollo profesional.</p> <p>x<sub>4</sub>.- Nivel de reconocimiento de sus potencialidades profesionales.</p> <p>x<sub>5</sub>.- Nivel de las competencias y capacidades que posee.</p> <p>x<sub>6</sub>.- Nivel de las habilidades o aptitudes que posee al desarrollar su trabajo.</p>	<p><b>Tipo:</b> Descriptivo</p> <p><b>Nivel:</b> Aplicativo</p> <p><b>Método y Diseño:</b> Ex post facto o retrospectivo</p>	<p><b>Población:</b> A nivel de las medianas y grandes empresas industriales.</p> <p><b>Muestra:</b> 258 gerentes y/o administradores.</p> <p>Muestreo aleatorio simple, como fuente del muestreo probabilístico</p>	Para el estudio se utilizó la encuesta.
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicos					
<p>¿De qué manera la gestión del talento humano, incide como estrategia para alcanzar el cambio organizacional en las medianas y grandes empresas industriales en el Perú?</p>	<p>Determinar si la gestión del talento humano, incide como estrategia para alcanzar el cambio organizacional en las medianas y grandes empresas industriales en el Perú.</p>	<p>La gestión del talento humano, incide favorablemente como estrategia para alcanzar el cambio organizacional en las medianas y grandes empresas industriales en el Perú.</p>					
<p><b>a.</b> ¿En qué medida la experiencia profesional en la actividad laboral, incide en los cambios de la estructura organizacional en las medianas y grandes empresas industriales?</p> <p><b>b.</b> ¿De qué manera el interés por el trabajo que efectúa, refleja las características que debe poseer el recurso humano?</p>	<p><b>a.</b> Establecer si la experiencia profesional en la actividad laboral, incide en los cambios de la estructura organizacional en las medianas y grandes empresas industriales.</p> <p><b>b.</b> Precisar si el interés por el trabajo que efectúa, refleja las características que debe poseer el recurso humano.</p>	<p><b>a.</b> La experiencia profesional en la actividad laboral, incide en los cambios de la estructura organizacional en las medianas y grandes empresas industriales.</p> <p><b>b.</b> El interés por el trabajo que efectúa, refleja las características que debe poseer el recurso humano.</p>					

<p><b>c.</b> ¿En qué medida las aspiraciones y desarrollo profesional, incide en la competitividad de este sector empresarial?</p> <p><b>d.</b> ¿En qué medida el reconocimiento de sus potencialidades profesionales, logra el empleo de métodos de producción de bienes y servicios?</p> <p><b>e.</b> ¿De qué manera las competencias y capacidades que posee este personal, incide participando en las innovaciones a nivel empresarial?</p> <p><b>f.</b> ¿De qué manera las habilidades o aptitudes que posee al desarrollar su trabajo, incide en los cambios a nivel de los procesos productivos en las medianas y grandes empresas industriales?</p>	<p><b>c.</b> Conocer si las aspiraciones y desarrollo profesional, incide en la competitividad de este sector empresarial.</p> <p><b>d.</b> Establecer si el reconocimiento de sus potencialidades profesionales, logra el empleo de métodos de producción de bienes y servicios.</p> <p><b>e.</b> Demostrar si las competencias y capacidades que posee este personal, incide participando en las innovaciones a nivel empresarial.</p> <p><b>f.</b> Establecer si las habilidades o aptitudes que posee al desarrollar su trabajo, incide en los cambios a nivel de los procesos productivos en las medianas y grandes empresas industriales.</p>	<p><b>c.</b> Las aspiraciones y desarrollo profesional, incide en la competitividad de este sector empresarial.</p> <p><b>d.</b> El reconocimiento de sus potencialidades profesionales, logra el empleo de métodos de producción de bienes y servicios.</p> <p><b>e.</b> Las competencias y capacidades que posee este personal, incide participando en las innovaciones a nivel empresarial.</p> <p><b>f.</b> Las habilidades o aptitudes que posee al desarrollar su trabajo, incide en los cambios a nivel de los procesos productivos en las medianas y grandes empresas industriales.</p>	<p><b>Variable Independiente Y. Cambio organizacional</b></p>	<p>y<sub>1</sub>.- Nivel de cambios en la estructura organizacional.</p> <p>y<sub>2</sub>.- Características que deben poseer el recurso humano.</p> <p>y<sub>3</sub>.- Nivel de competitividad de la empresa.</p> <p>y<sub>4</sub>.- Empleo de métodos de producción de bienes y servicios.</p> <p>y<sub>5</sub>.- Grado de participación en las innovaciones a nivel empresarial.</p> <p>y<sub>6</sub>.- Nivel de cambios en los procesos productivos.</p>			
---	---	---	---	---	--	--	--

## ANEXO N° 2

### ENCUESTA

#### INSTRUCCIONES:

La presente técnica de la Encuesta, tiene por finalidad recoger información sobre la investigación titulada: "**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO ESTRATEGIA PARA ALCANZAR EL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LAS MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS INDUSTRIALES EN EL PERÚ**", la misma que está compuesta por un conjunto de preguntas, donde luego de leer dicha interrogante debe elegir la alternativa que considere correcta, marcando para tal fin con un aspa (X). Se le recuerda, que esta técnica es anónima, se agradece su participación.

**1. ¿En su opinión es necesario en el personal la experiencia profesional en la actividad laboral?**

- a) Si ( )
- b) No ( )
- c) Desconoce ( )

Justifique su respuesta: .....

.....

.....

**2. ¿Considera Usted importante en el personal el interés por el trabajo que efectúa?**

- a) Si ( )
- b) No ( )
- c) Desconoce ( )

Justifique su respuesta: .....

.....

.....

**3. ¿Es conveniente tener en cuenta las aspiraciones y desarrollo profesional del personal que trabaja en las empresas industriales?**

- a) Si ( )
- b) No ( )
- c) Desconoce ( )

Justifique su respuesta: .....

.....

.....

**4. ¿Considera importante el reconocimiento en el personal por sus potencialidades profesionales?**

- a) Si ( )
- b) No ( )
- c) Desconoce ( )

Justifique su respuesta: .....  
.....  
.....

**5. ¿Considera necesario a nivel del personal tener presente las competencias y capacidades que posee?**

- a) Si ( )
- b) No ( )
- c) Desconoce ( )

Justifique su respuesta: .....  
.....  
.....

**6. ¿En su empresa se toma en cuenta las habilidades ó aptitudes que posee el personal al desarrollar su trabajo?**

- a) Si ( )
- b) No ( )
- c) Desconoce ( )

Justifique su respuesta: .....  
.....  
.....

**7. ¿Es necesario en las empresas industriales la gestión del talento humano?**

- a) Si ( )
- b) No ( )
- c) Desconoce ( )

Justifique su respuesta: .....  
.....  
.....



**8. ¿Es posible que se produzcan cambios en la estructura organizacional de las empresas industriales?**

- a) Si ( )
- b) No ( )
- c) Desconoce ( )

Justifique su respuesta: .....  
.....  
.....

**9. ¿Es necesario en el cambio organizacional tener presente las características que posee el recurso humano?**

- a) Si ( )
- b) No ( )
- c) Desconoce ( )

Justifique su respuesta: .....  
.....  
.....

**10. ¿Es posible alcanzar la competitividad en las empresas industriales?**

- a) Si ( )
- b) No ( )
- c) Desconoce ( )

Justifique su respuesta: .....  
.....  
.....

**11. ¿Considera Usted importante el empleo de métodos de producción de bienes y servicios en este sector?**

- a) Si ( )
- b) No ( )
- c) Desconoce ( )

Justifique su respuesta: .....  
.....  
.....

**12. ¿Es prioritario la participación en las innovaciones a nivel de las empresas industriales?**

- a) Si ( )
- b) No ( )
- c) Desconoce ( )

Justifique su respuesta: .....  
.....  
.....

**13. ¿Es importante los cambios en los procesos productivos del sector industrial?**

- a) Si (     )
- b) No (     )
- c) Desconoce (     )

Justifique su respuesta: .....

.....

.....

**14. ¿Es posible alcanzar el cambio organizacional en las empresas industriales?**

- a) Si (     )
- b) No (     )
- c) Desconoce (     )

Justifique su respuesta: .....

.....

.....