

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA**

**LA MOLINA**

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN**



**“EVALUACIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA UN USO ÓPTIMO  
DE TIEMPOS DE TRABAJO EN LAS EMPRESAS TECNOMINA SAC Y  
KLINER EIRL”**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL  
PARA OPTAR TÍTULO DE ECONOMISTA**

**JHOSELIN PATRICIA PAUCAR ONOFRE**

**LIMA-PERÚ**

**2021**

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA  
LA MOLINA**

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN**

**“EVALUACIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA UN USO  
ÓPTIMO DE TIEMPOS DE TRABAJO EN LAS EMPRESAS  
TECNOMINA SAC Y KLINER EIRL”**

**PRESENTADO POR  
JHOSELIN PATRICIA PAUCAR ONOFRE**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR  
TÍTULO DE ECONOMISTA**

**Sustentado y aprobado ante el siguiente Jurado:**

---

Mg. Sc. Carlos Alberto Condori Argandoña

**Presidente**

---

Econ. Juan Carlos Rojas Cubas

**Asesor**

---

Mg. Sc. Carlos Alberto Minaya Gutiérrez

**Miembro**

---

Mg. Sc. Luis Alberto Guillén Vidal

**Miembro**

**LIMA – PERÚ**

**2021**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo con todo mi corazón a:

Dios, quien siempre me guía y es la base de mis fuerzas para salir siempre adelante.

Mis hijos, que con su sola existencia me han demostrado que todo es posible.

Mis padres, por mostrarme el camino a la superación.

Mi esposo, por su apoyo incondicional y comprensión en todo momento.

Mi querida “Mita”, el ser más hermoso que tengo en la vida.

Mi querida UNALM, que me enseñó que los hermanos no son solo de sangre.

Y a mi familia, gracias por estar siempre juntos, son el pilar de mi vida.

## ÍNDICE GENERAL

I.	INTRODUCCIÓN .....	1
1.1.	Problemática.....	3
1.2.	Objetivos .....	9
1.2.1.	Objetivo general .....	9
1.2.2.	Objetivos específicos.....	9
1.3.	Justificación.....	10
II.	MARCO TEÓRICO.....	11
2.1.	El Recurso Humano en una organización .....	11
2.2.	Comportamiento humano en las organizaciones.....	12
2.3.	El recurso humano como factor clave para la gestión de la calidad en la organización .....	13
2.4.	Importancia de los Recursos Humanos .....	14
2.5.	Tiempo de trabajo.....	14
2.6.	Productividad.....	15
2.6.1.	Beneficios de la Productividad.....	16
2.6.2.	Dimensiones de la productividad .....	16
2.7.	Definición de términos básicos .....	17
III.	MARCO METODOLÓGICO.....	19
3.1.	Ámbito de estudio y periodo de análisis .....	19
3.2.	Naturaleza del estudio .....	19
3.3.	Fuentes de estadística .....	19
3.4.	Procedimiento para el logro de los objetivos planteados .....	19
IV.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	21
4.1.	Estudio del Recurso Humano de las empresas Tecnomina SAC y Kliner EIRL ..	21
4.2.	Tiempo de trabajo implementado por los trabajadores de cada empresa.....	23
4.3.	Evaluación del desempeño del recurso humano con respecto al uso óptimo de su tiempo de trabajo .....	28
V.	CONCLUSIONES .....	30
VI.	RECOMENDACIONES .....	31
VII.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	32

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Aumento de personas en las actividades económicas en Perú para el año 2017.....	2
Tabla 2: Población total de Empresas bajo estudio .....	21
Tabla 3: Distribución de personal en Tecnomina SAC .....	22
Tabla 4: Distribución de personal en Kliner EIRL.....	22
Tabla 5: Horas de trabajo en Tecnomina SAC .....	24
Tabla 6: Horas de trabajo en Kliner EIRL.....	25
Tabla 7: Tiempo de ocio total Mujeres vs Hombres en Tecnomina.....	27
Tabla 8: Tiempo de ocio total Mujeres vs Hombres en Kliner .....	27

## RESUMEN

Las empresas requieren de un conjunto de elementos y recursos para que puedan funcionar de manera satisfactoria, enfáticamente el recurso humano viene a ser uno de los esenciales para el desarrollo normal de cualquier organización y base fundamental para el cumplimiento de sus objetivos. Durante la experiencia laboral en Tecnomina y Kliner se pudo identificar la deficiencia en el tiempo de trabajo distribuido en los trabajadores, bien sea por exceso de tiempo aplicado como la ausencia de actividades dentro del periodo laboral, siendo este un hecho perjudicante para la producción de la organización. Con base a ello se tiene como objetivo general el de evaluar los recursos humanos para un uso óptimo de tiempos de trabajo en las empresas Tecnomina SAC y Kliner EIRL, siendo los objetivos específicos la descripción del recurso humano con el que cuentan ambas empresas, establecer el tiempo de trabajo implementado por el recurso humano ambas empresas y evaluar el desempeño de los recursos humanos con respecto al uso óptimo de su tiempo de trabajo. Dicha monografía se enmarcó en una de tipo no experimental transversal y no usó un muestreo estadístico debido a que se conoce la cantidad total de los individuos siendo esta una población finita (84empleados entre ambas empresas). El estudio determinó que para ambas empresas son los hombres quienes mejor desempeño posee en cuanto al uso óptimo de su tiempo, mientras que son las mujeres quienes generan mayor tiempo de ocio.

**Palabras clave:** humano, tiempo, trabajo.

## **ABSTRACT**

Companies require a set of elements and resources so that they can function satisfactorily, emphatically the human resource becomes one of the essential for the normal development of any organization and a fundamental basis for the fulfillment of its objectives. During the work experience at Tecnomina and Kliner, it was possible to identify the deficiency in the work time distributed among the workers, either due to excess time applied or the absence of activities within the work period, this being a detrimental fact for the production of the organization. Based on this, the general objective is to evaluate the human resources for an optimal use of working times in the Tecnomina SAC and Kliner EIRL companies, the specific objectives being the description of the human resource that both companies have, establishing the working time implemented by human resources both companies and evaluating the performance of human resources with respect to the optimal use of their working time. Said monograph was framed in a non-experimental cross-sectional type and did not use statistical sampling because the total number of individuals is known, this being a finite population (84 employees between both companies). The study determined that for both companies it is men who have the best performance in terms of optimal use of their time, while it is women who generate more leisure time.

**Keywords:** human, time, work.

## I. INTRODUCCIÓN

El mundo empresarial se encuentra en constante evolución y con ello son cada vez más las organizaciones que buscan optimizar sus procesos, áreas y personal para mantenerse en vanguardia de manera que su crecimiento sea eficiente y eficaz (Noreña, 2020). Por otra parte, García (2012) comenta particularmente que Perú se encuentra en un momento excelente en lo que respecta a la economía, y que a su vez “involucra a toda la sociedad”, considerando que el esfuerzo de todas las áreas empresariales se ve marcado en el posicionamiento de estas en el mercado, permitiendo el crecimiento económico del país.

García (2012) indica que, desde hace varios años, Lima se visualizaba como una ciudad próximo a convertirse en una de las principales del continente, esto debido a la marcada influencia de la inversión en nuevas empresas en el territorio, pero que no vio convertirse en realidad dicha visión debido a los gobiernos militares, crisis económicas y terrorismo desde los años 50 hasta los años 80 aproximadamente, sin embargo, para los años 90, se empieza a observar una mejoría que hasta los momentos se maneja.

En el siguiente trabajo monográfico se consideran dos (02) empresas constituidas en la ciudad de Lima y que son las siguientes: Empresa Tecnomina SAC, donde los puestos de trabajo desarrollados correspondieron a Auxiliar de Recursos Humanos y posteriormente a Planillas y Kliner EIRL donde desarrollaba el puesto de Asistente de Recursos Humanos. La primera se encuentra dentro de tres (03) ramas especializadas como son línea industrial, línea automotriz y servicios, siendo ésta última donde reside la mayor fuente de ingresos para la empresa, operan desde hace más de 50 años y se encuentra ubicada actualmente en el distrito de Chorrillos. Por otro lado, la empresa Kliner EIRL la cual ofrece los servicios de Administración Inmobiliaria, Limpieza General, mantenimiento y servicios especializados, desarrollando sus actividades en la región de Lima.



Ambas empresas representan servicios de suma importancia para la sociedad peruana debido a que implican rubros necesarios para el desarrollo de la economía en el Perú, tal es el caso de Tecnomina que desarrolla sus funciones en el mantenimiento de las fajas que transportan los minerales de la mina siendo este un sector que provee producción y trabajo al país, tal como lo demuestra el Instituto Nacional de Estadística e Informática en su informe “Perú: Indicadores de Empleo e Ingreso por departamento” (2018) a través de la siguiente tabla:

**Tabla 1: Aumento de personas en las actividades económicas en Perú para el año 2017**

<b>RAMOS DE ACTIVIDAD</b>	<b>2008</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>TASA DE CRECIMIENTO PROMEDIO ANUAL % (2008-2017)</b>	<b>VARIACIÓN PORCENTUAL (%) 2017/2016</b>
<b>TOTAL</b>	<b>14 459,6</b>	<b>16 197,1</b>	<b>16 551,0</b>	<b>1,5</b>	<b>1,9</b>
AGRICULTURA	3 900,6	4 011,6	3 974,0	0,2	0,9
PESCA	84,7	92,3	94,9	1,3	2,8
MINERÍA	167,7	188,7	197,6	1,8	4,7
MANUFACTURA	1 593,1	1 541,7	1 551,7	0,3	0,6
CONSTRUCCIÓN	665,4	997,3	957,1	4,1	4,0
COMERCIO	2 649,4	2 965,0	3 109,6	1,8	4,9
TRANSPORTES Y COMUNICACIONES	1 153,9	1 631,7	1 413,2	2,3	3,8
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, DEFENSA, PLANES DE SEG. SOCIAL	563,8	713,3	711,1	2,6	0,3
ENSEÑANZA	769,0	855,0	844,9	1,1	1,2
OTROS SERVICIOS	1 455,4	1594,5	1 624,4	1,2	1,9

FUENTE: Elaboración propia.

En la tabla anterior se reflejan las actividades económicas en el país, donde se resalta la de la minería que para el año 2017 agrupaba un total de 197.6 personas que, comparándolas con la cantidad de personas de años posteriores, se ve un incremento expresado en porcentaje de 3.3%, mientras que otras áreas como la construcción y enseñanza tuvieron un declive en sus tasas de crecimiento. En cuanto a las demás actividades mencionadas, resaltan que son las referentes a la Manufactura, Transportes y Comunicaciones y de Otros Servicios los que engloban un mayor número de personas desde el 2008 al 2017, es decir, la concentración de personas en estos rubros es mayor. En contraparte, las actividades de Administración Pública, Defensa y Planes de Seguridad Social son las que mantienen un nivel más bajo de personas en comparación todas las que ahí se mencionan.

A su vez, Kliner desarrolla actividades en el sector inmobiliario, pero es su actividad de limpieza de espacios cerrados que le genera mayor rentabilidad y en donde, para el momento del estudio, enfocan más su actividad económica.

Toda empresa, y en especial las que se han mencionado, poseen un elemento base conocido como el Recurso Humano, el cual, como indica Rangel (2006) “aporta el conocimiento y la inteligencia, lo cual conlleva a la innovación y la competitividad, factores que se convirtieron hoy en elementos para la supervivencia de las organizaciones”, y el cual se encuentra conformado por personas calificadas para llevar a cabo la visión y misión de cada organización. Ahora bien, son muchos los factores que influyen para que este recurso labore de manera eficiente y uno de ellos es el tiempo de trabajo que implementen en sus actividades.

El presente trabajo monográfico contempla la aplicación de las habilidades y conocimientos adquiridos a través del proceso de formación para la evaluación del recurso humano de dichas empresas para reconocer el uso óptimo que se le está implementando o no al tiempo de trabajo, lo cual se llevó a cabo haciendo uso de las habilidades adquiridas en el proceso de formación profesional.

Entendido esto, se indica que la metodología a utilizar comprende un tipo de trabajo monográfico no experimental delimitado en un tiempo de estudio de dos años y tres meses (desde agosto 2016 hasta noviembre 2018) en la empresa Tecnomina y un año completo (de enero a diciembre 2019) en la empresa Kliner contando con una población de Ochenta y Cuatro (84) personas entre ambas organizaciones, considerando que dicha metodología permitirá lograr los objetivos planteados.

### **1.1. Problemática**

Montoya & Boyero (2016) indican que “el recurso humano se constituye en un elemento fundamental que da validez y uso a los demás recursos”, proporcionando una base para el desarrollo normal y satisfactorio de cualquier organización, es allí donde recaen los verdaderos esfuerzos para que una empresa (de cualquier índole) pueda llegar al éxito y logro de sus objetivos. Para que este recurso actúe de manera correcta se presentan diversos

factores que afectan de una manera u otra las funciones del mismo, en este caso nos referimos al Tiempo de Trabajo.

Evaluar si el recurso humano usa de manera óptima o no su tiempo de trabajo determinará en gran medida que la productividad del personal sea lo esperado por la organización: una productividad al 100%, para ello Martínez, Martínez & Lizcano (2020) indican que:

“...si se convierte la gestión del tiempo en un hábito se contribuirá a la eficiencia y satisfacción laboral, por ende, saber gestionar bien el tiempo y aprender a manejar las tareas con efectividad, genera una satisfacción propia y también a las personas que rodean ese contexto” (p. 20).

En la actualidad, el desafío al que deben hacer frente los dirigentes de las organizaciones se fundamenta principalmente en la dirección de su recurso humano orientado a alcanzar la eficacia y la eficiencia en sus labores, con la finalidad de alcanzar altos estándares de rendimiento en consideración al valor agregado y en una notoria ventaja competitiva. Esto se reflejará en que cuando la organización hace las cosas bien, se tienen grandes ganancias a diferencia de las que no lo hacen (Montoya & Boyero, 2016).

La participación del recurso humano en el desarrollo de los procesos estratégicos es fundamental para el establecimiento de los objetivos y estrategias a alcanzar. Es importante recordar que, para el desarrollo de un proceso estratégico, necesariamente éste debe iniciar con la definición clara de la misión de la organización, esto es su razón de ser. A su vez, es imperante tener presente que la misión debe ser conocida y comprendida por cada uno de los colaboradores, ello con el propósito que cada acción o actividad desarrollada por el personal esté orientada al cumplimiento de los objetivos y la misión propuestos por la compañía (Rangel, 2006).

De igual modo, es preciso resaltar que, gracias a la gestión del recurso humano en los procesos estratégicos, puede asegurarse una buena gestión y un desarrollo de competencias del personal acorde con los objetivos a alcanzar. Dolan (2003) destaca que no sólo el área de gestión humana es quien contribuye al logro de las estrategias corporativas, es preciso entonces que exista una participación activa en la formulación de dichas estrategias de toda

la compañía, puesto que el valor de la gente es conocido e identificado por aquellos que lo administran y lo gestionan de forma constante.

Tomando en consideración lo antes descrito, se observó la importancia que puede tener el uso óptimo del tiempo de trabajo puesto que permite que el recurso humano alcance el logro de sus objetivos, es por tanto que determinar si estas empresas, Tecnomina y Kliner, poseen un personal de recursos humanos que haga uso de su tiempo de trabajo resultó de suma importancia debido a que todo el proceso como empresa se vería afectado de ser óptimo o no el resultado.

Es importante resaltar que Tecnomina SAC no contaba con el área de Recursos Humanos en el organigrama, departamento que es de suma importancia para el control y organización de las actividades diarias del personal, este hecho representa una de las problemáticas de estudio y que, a su vez, permite evaluar otros indicadores igual de importantes, tales como el sobretiempo que se observaba en otras áreas.

Para ese momento, el jefe inmediato era representada por la Analista de Recursos Humanos, el cual estaba bajo el mando de la Gerente de Administración y Finanzas. Aunado a ello, dicha Analista también era nueva en esta área, esto enmarcaba un momento idóneo para la demostración de la eficiencia en las labores ejecutadas, orientado en primer lugar al rendimiento en el tiempo de trabajo de los empleados, siendo este el principal problema dentro de la organización puesto que alejaba al recurso humano de su buen desempeño y rendimiento en sus funciones.

Las labores dentro del departamento de RRHH comenzaron priorizando el orden y digitalización de los “files” de cada trabajador acorde a las normativas laborales vigentes, posterior a ello se dispuso a hacer un prediagnóstico de cada empleado lo cual arrojó la falta del MOF (Manual de Organización y Funciones) y perfiles correspondientes al organigrama y la empresa en la actualidad.

Ahora bien, tal como se ha mencionado anteriormente, una de las principales problemáticas correspondía al tiempo de trabajo de los trabajadores, lo cual se refleja en las asistencias y

no solo por los diferentes regímenes de trabajo que se tenían en ese momento, sino porque no se contaba con una automatización del sistema y, a pesar de que se trabajaba con un Excel que fue desarrollado de manera primigenia por la Gerente de Administración y Finanzas, fue mejorado a través de la colaboración del área por parte de los nuevos ingresos de personal.

De conformidad con los procedimientos desarrollados para diagnosticar la situación de la empresa, se pudo observar los siguientes patrones de comportamiento de los trabajadores:

En cuanto al área operativa se observó la necesidad de contar con un Supervisor de Obra puesto que esta carga se le adjudicaba casi siempre al trabajador más antiguo durante los viajes de servicios, esto se interpretaba entonces en falta de liderazgo en el grupo y la inexistencia de un debido control. Considerando esta situación, los gerentes evaluaron en conjunto un ascenso al trabajador más apto y que acorde a sus cualidades pudiera optar al puesto de Supervisor de Campo, además de pasar a un régimen no fiscalizado y buscar liderar y optimizar los tiempos.

Aunado a ello, se creó un nexo con el área de operaciones que anteriormente no había debido a que cuando se realizaban los viajes de los operarios, debido a los horarios del vuelo o del bus usualmente se disponía que el trabajador debía presentarse en la empresa y laborar una o dos horas para luego retornar a su casa y poder alistarse para los viajes, sin embargo la mayoría del personal vivía en el Cono Norte (al otro extremo de la ciudad considerando que la empresa se ubica en el Cono Sur), y con dichos viajes se les tomaba en cuenta el pago por horas extras. Para demostrar esta situación presento el siguiente ejemplo:

La empresa Tecnomina presentaba un horario que, en ocasiones, no permitía el correcto aprovechamiento del uso de las horas para ejecutar sus tareas, por ejemplo: el horario era de 8 A.M., a 5 P.M., con 45 minutos de almuerzo, 5 días a la semana, en ocasiones los trabajadores viajaban a las 6 de la tarde con una duración de 14 - 16 horas de viaje, sin embargo, se presentaban a trabajar en la mañana y se retiraban a la 1 P.M., a sus casas para poder recoger su maleta e ir a la terminal de los buses a iniciar su viaje. Debido a que las horas de viaje excedían sus horas laborales era lógico que debía realizarse el pago por horas extras. Las horas de viaje se pagaban como horas de trabajo y aparte de las 14 - 16 horas del

viaje de dicho día, se debían pagar 5 horas laboradas por la mañana y muchas veces ya no había carga laboral (porque las herramientas se enviaban con anticipación) sino que ellos asistían porque era su horario de inicio. Con 14 horas de viaje y 5 laboradas, eran 21 horas, donde las primeras 9 horas eran pagadas como su jornada laboral, las 2 horas siguientes con el 25% extra y las últimas 10h con el 35% más.

El incremento de horas extras evidencia que durante la jornada laboral no se aprovechaba de manera correcta las horas determinadas, es de suponer que dentro del tiempo establecido se deben organizar las tareas del día y lograr una mejor productividad y rendimiento en las tareas. Sin embargo, debido a estos viajes, las horas para laborar se veían reducidas y es por lo que se necesitaban más tiempo al final del día para cumplir con las actividades.

Aunado a esta situación, dentro de esta misma empresa se evidenciaba el tiempo perdido que generaban los empleados luego de culminado su tiempo de almuerzo, puesto que era ahí donde “aprovechaban” para ir al baño a asearse y esto más bien les atrasaba en sus labores, cuando lo que debía ser es que todo lo concerniente a comida, tiempo de descanso y aseo se realice en el horario estipulado para ello y así minimizar toda fuga de tiempo. Estas situaciones demuestran la necesidad que había de implementar procedimientos, mecanismos y sistemas automatizados que pudieran mejorar la gestión del tiempo de trabajo de cada uno de los trabajadores.

Posteriormente al ingresar en Kliner durante el año 2019, se tenía una experiencia previa de visión a la mejora de los procedimientos, con base a lo aprendido en Tecnomina fue posible aportar indicadores de buenas gestiones a la organización que permitieran evaluar al personal y su desenvolvimiento en sus funciones, con la finalidad de dimitir si los objetivos se estaban logrando o no.

Particularmente, Kliner presentaba un conjunto de deficiencias en cuanto al manejo y control de los tiempos de trabajo de los trabajadores, específicamente en los “tiempos muertos” los cuales vienen determinados por no presentar actividad alguna que realizar, esto es una consecuencia de no poseer un Coordinador de Operaciones que se especialice en identificar las labores que cada empleado debe ejecutar en el día a día.

Lo común en las actividades de esta empresa se enmarcaba en que los empleados desarrollarían actividades determinadas en el inicio de mes que conllevarán al logro de la meta por mes (estimado en Soles), mas no había una debida supervisión y evaluación durante el proceso que permitiera saber a tiempo si todo se estaba ejecutando de manera correcta y encaminado al verdadero logro de los objetivos. Dicha gestión generaba la aparición de tiempo muerto en los puestos de trabajo.

A su vez, se presentaba el caso de los empleados rotativos que debían realizar sus labores de limpieza en empresas externas o departamentos, estos debían presentarse en primer lugar en la oficina principal y de ahí se les indicaba hacia dónde debían dirigirse, lo cual ocasionaba pérdida de tiempo pues se aúna a ello el caso del tráfico en Lima que generalmente siempre retrasa a los ciudadanos.

Para contrarrestar esta situación fue necesario crear un plan de acción donde se visualizaron tareas por mes, por semana y por día para que los empleados tuvieran puntualizadas sus labores y tareas, aunado a ello pudieran ser revisadas al final del día y evaluar si la gestión fue efectiva o no. Para ello también fue necesario elegir un Coordinador de Operaciones quien iba a ser encargado de supervisar que dichas labores se realizaran a tiempo y con éxito.

Al implementar estos nuevos procedimientos se pudo no solo optimizar los tiempos de los trabajadores, sino que también le permitió a la gerencia conocer que tan cerca o que tan lejos se encontraban de alcanzar sus objetivos y con ello corregir las acciones que no estuvieran alineadas con sus principios. Esto demuestra que al optimizar un procedimiento se puede apoyar a otras áreas de la organización que, sin saberlo, necesitan de atención y a través de dicha corrección se mejoran y aportan mayores beneficios a la institución.

Kliner, aunque es una empresa característicamente pequeña, tiene una proyección que a grandes rasgos la puede posicionar como una empresa modelo ante las demás de la misma rama, sus deficiencias pudieron atenderse a tiempo y aún si se generaren nuevas poseen la capacidad suficiente para poder corregirlas en el menor tiempo posible.

A su vez, se atendieron casos particulares de empleados a los cuales se les conferían una

gran cantidad de tareas que les generaban un alto nivel de estrés y hasta retrasos puesto que no se daban abasto para atender todo en el tiempo estimado, por medio del plan elaborado por el área de RRHH se pudo resolver dicha situación y permitir la proactividad en cada empleado.

Se puede tomar como referencia el artículo de “La Gestión de Tiempos en los Recursos Humanos” (2018) en donde se indica la importancia de conocer y de cierta manera controlar el tiempo laboral del personal para mejorar el rendimiento de este y eliminar los posibles “tiempos muertos” en donde la productividad del empleado disminuye por factores como falta de actividad laboral, entretenimiento con elementos externos, desmotivación para trabajar o tiempo de ocio.

Es así como se consideró esta temática de estudio debido al peso que acarrea en la funcionabilidad de las empresas y la eficiencia con que puede lograr sus objetivos a corto, mediano o largo plazo, determinando también que su personal se encuentre trabajando de manera efectiva.

El presente trabajo monográfico estuvo guiado a evaluar el recurso humano de dichas empresas para reconocer el uso óptimo que se le está implementando o no al tiempo de trabajo, todo lo cual estuvo estudiado bajo las habilidades adquiridas en el proceso de formación profesional.

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo general**

Evaluar los recursos humanos para un uso óptimo de tiempos de trabajo en las empresas Tecnomina SAC y Kliner EIRL.

### **1.2.2. Objetivos específicos**

- Estudiar el recurso humano con el que cuentan las empresas Tecnomina SAC y Kliner EIRL.
- Establecer el tiempo de trabajo implementado por el recurso humano de las empresas Tecnomina SAC y Kliner EIRL.



- Analizar el desempeño de los recursos humanos con respecto al uso óptimo de su tiempo de trabajo.

### **1.3. Justificación**

Ortíz (2012) citado por Montoya & Boyero (2016) indica que “... en la organización quien logra la gestión y el cumplimiento tanto de las metas como de los objetivos establecidos, es el recurso humano y que ellos son el factor estratégico de la compañía”. Los empleados son el motor dentro de una organización y mantener sus actividades, ambientes, beneficios y demás elementos dentro de una organización y evaluación adecuada, permite que estos se sientan a gusto en sus puestos de trabajo y con ello se podrán lograr los objetivos planteados.

Las razones que guiaron el desarrollo de este trabajo monográfico corresponden a las necesidades de ambas empresas de perfeccionar sus tiempos de trabajo en cuanto al recurso humano, optimizar su rendimiento y con ello lograr que los objetivos y metas establecidos a nivel empresarial se cumplan, generando de esta manera la productividad deseada.

## **II. MARCO TEÓRICO**

Muñoz (2017) determinó que las variables en su estudio (gestión de recursos humanos y desempeño laboral), mantenían una relación directa y efectiva, es decir, que son procedimientos ligados entre sí y que se necesitan para que las gestiones de los trabajadores se logren a cabalidad. Por otra parte, Alvines & Bendezú (2018) determinó cómo la Gestión del talento humano influye en la Productividad de una empresa financiera del distrito de San Isidro, Lima- 2018. Por medio de los estudios realizados, pudieron determinar un grado de significancia de medio a alto en cuanto a la influencia de la gestión del talento humano en la productiva de la entidad financiera en cuestión, lo cual indica (como en el trabajo anteriormente mencionado) el trabajo en conjunto que mantienen estos elementos para que el recurso humano desarrolle sus funciones satisfactoriamente.

Por otro lado, Cruzado (2017) determinó la relación entre la administración del tiempo y la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Mancos - Año 2017. La autora concluye en que existe una relación entre las variables percibida como alta, directa y significativa, lo cual indica que sí se lleva una buena administración en los tiempos de los procesos administrativos en la entidad seleccionada, se podrá obtener una productividad eficiente adecuada por parte de cada uno de los trabajadores.

### **2.1. El Recurso Humano en una organización**

Según Bayo y Merino (2002) las personas que laboran en una empresa son uno de los activos más importantes de ésta, así como uno de los factores determinantes en su progreso. A su vez determinan que las cualidades, actitudes y comportamientos de los empleados, en conjunto con otros factores, desempeñan un rol muy importante en la determinación del éxito de ésta.

Cabe destacar que el término recursos humanos (abreviado como RRHH, RH, RR.HH., y también conocido como capital humano) se originó en el área de economía política y ciencias sociales, en donde se utilizaba para identificar a uno de los tres factores de producción, también conocido como trabajo (los otros dos son tierra y capital).

El concepto moderno de recursos humanos surge en la década de 1920, en reacción al enfoque de “eficiencia” de Taylor. Los psicólogos y expertos en empleo iniciaron el movimiento de recursos humanos, que comenzó a ver a los trabajadores en términos de su psicología y adecuación a la organización, más que como partes intercambiables. Este movimiento creció a lo largo del siglo XX, poniendo cada día mayor énfasis en cómo el liderazgo, la cohesión y la lealtad jugaban un papel importante en el éxito de la organización.

A medida que el mundo empresarial se daba cuenta que un empleado era mucho más que “trabajo”, y que podía aportar más que eso a la empresa y a la sociedad, se creó el concepto de “capital humano”, que engloba la complejidad de este recurso.

## **2.2. Comportamiento humano en las organizaciones**

Chiavenato (1999) indica que una organización se define como conjunto de actividades previamente coordinadas que conforman a partir de dos personas, siendo que la cooperación entre los involucrados es esencial para el desarrollo de dicha organización debido a que se encuentran orientadas a lograr un objetivo en común. He aquí la importancia de la disposición de las personas para surgir personalmente y en pro de que la organización también surja y logre su cometido, y es así como, se pueden identificar ciertas características que debe poseer cada individuo dentro de una empresa para que esta pueda ver su evolución:

- a. El hombre es proactivo: debido a que su norte son sus labores para satisfacción de sus propias necesidades y las de la organización.
- b. El hombre es social: trabajar en equipo es una de las claves para el logro de cualquier institución y el ser humano es un ser social por naturaleza, de allí que las actividades sean mejor aprovechadas y ejecutadas cuando todos participan en conjunto.
- c. El hombre tiene necesidades diversas: siempre se debe mantener presente los intereses y necesidades de cada empleado para considerarlo dentro de estrategias motivacionales.

- d. El hombre percibe y evalúa: con sus conocimientos, todo ser humano es capaz de elegir los datos más convenientes, evaluarlos en cuanto a lo que se requiera en ese momento y de allí tomar las decisiones más pertinentes.
- e. El hombre piensa y elige: los planes de comportamiento que elige, desarrolla y ejecuta para alcanzar sus objetivos personales y organizacionales.
- f. El hombre posee capacidad limitada de respuestas: la capacidad de respuestas está en función de las aptitudes (innatas) y del aprendizaje (adquisición).

### **2.3. El recurso humano como factor clave para la gestión de la calidad en la organización**

De acuerdo con Benavides (2014) hoy en día podría decirse que la administración viene acompañada por importantes valores, en donde tanto los clientes, como los proveedores y los empleados de ella, juegan un rol protagónico en el éxito, siendo esto un elemento importante para un nuevo concepto de empresa que esté apoyado por el valor de la relación e integración de todos los miembros que la componen.

Con este nuevo concepto de organización integradora, se hace factible el reconocimiento del factor humano como elemento constituyente del éxito corporativo. Por su parte, Toro (2008) sustenta que:

“en la organización, es el talento humano, el conocimiento, la experiencia, las actitudes, el comportamiento aportado por las personas, la forma particular que tienen éstas de relacionarse con otros seres humanos, con los objetivos propios y con el entorno, lo que constituye la fuente de la ventaja competitiva en la empresa y marca la diferencia entre una empresa y otra” (p.31).

Concordando con Montoya y Boyero (2016) podría decirse entonces que, ante tal concepción moderna de la empresa, ésta se verá en la necesidad de satisfacer aspectos tan relevantes como:

- Realizar inversión de esfuerzos en el apoyo a proveedores para que éstos se desarrollen, mejoren sus procesos y procedimientos, reduzcan sus costos y tengan una integración organizacional.

- Invitar a los clientes, proveedores y colaboradores a tener una participación activa por medio de su opinión, aportando ideas y sugerencias para la optimización de los recursos.
- Hacer una dirección de esfuerzos con miras a la sensibilización y a formar los empleados, para que con sus actitudes y comportamientos se integren en el objetivo común de la organización: el mejoramiento continuo y la calidad, la supervivencia y el desarrollo conjunto del individuo y la empresa.

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

Una empresa está compuesta de recursos humanos que se unen para beneficio mutuo, demostrando que una empresa se forma o se destruye por la calidad o el comportamiento de su gente. Es solo a través de los recursos humanos que los demás recursos se pueden utilizar con efectividad.

Con respecto a este tema el autor Chiavenato (1999) considera que:

“La administración de los recursos humanos consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, en medida que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo.” (p. 122).

#### **2.5. Tiempo de trabajo**

De acuerdo a la Organización Internacional del Trabajo (OIT) se ha desarrollado un concepto de "trabajo decente" en donde se incluye la promoción de oportunidades para que las mujeres y los hombres puedan tener un trabajo decente y productivo, partiendo del principio en donde se tengan las mismas condiciones de libertad, igualdad, seguridad y de dignidad humana para reducir las diferencias que existen entre las aspiraciones de trabajo de las personas y sus condiciones actuales de trabajo.

Con el pasar de los años, el tiempo de trabajo continúa siendo una de las preocupaciones principales de la OIT, quien ha adoptado normas internacionales con respecto a una variedad

de temas relacionados con el tiempo de trabajo, donde se incluyen normas que no solamente establezcan límites en las horas de trabajo, sino que también provean un mínimo de periodo de descanso semanal, vacaciones anuales pagadas, protección para los trabajadores nocturnos e igualdad de trato para los trabajadores a tiempo parcial.

Esta organización indica a su vez de los diversos cambios que se han ido dando espacio dentro del concepto del tiempo de trabajo, en donde se incluyen, cada vez con más frecuencia, las relaciones de trabajo orientadas a resultados, la división del tiempo de trabajo en segmentos más pequeños y la expansión de las horas de apertura y de funcionamiento hacia una “economía de 24 horas”. La cuestión del tiempo de trabajo reviste una importancia particular para algunas cadenas mundiales de suministro.

Sin embargo, esta nueva realidad ha acrecentado nuevas preocupaciones, tales como las desigualdades sociales relacionadas al tiempo de trabajo, particularmente con relación al género; la capacidad de los trabajadores de equilibrar su trabajo remunerado y su vida personal; e incluso la relación entre las horas de trabajo y el tiempo de socializar.

Es por tanto importante destacar que para mejorar las condiciones de trabajo en el mundo y aumentar la competitividad de las empresas se deben abordar ciertos aspectos del tiempo de trabajo en varios niveles a fin de acabar con las “brechas” entre las horas de trabajo actuales y las preferidas por los trabajadores.

## **2.6. Productividad**

Koontz (2008) citado por Alvines & Bendezú (2018), indica que:

“la productividad tiene cuenta con efectividad y eficiencia para el desempeño en la organización. Esto alcanzando los fines con mínimos recursos. Las autoridades no pueden en conocer si son productivos hasta que primero conozcan las metas de la organización. Asimismo, se enfocan a la industria como un sistema productivo en desarrollar en el modo idóneo a las funciones”. (p.550).

Este autor demuestra la importancia de las metas u objetivos de una organización indicando que de allí parte todo lo concerniente al desarrollo de la productividad dentro

de la misma. Toda institución está en su plena cabalidad de hacer uso de los recursos que crea más convenientes para la producción y desarrollo de sí misma, todo de conformidad con lo planteado en su filosofía empresarial.

### **2.6.1. Beneficios de la Productividad**

Alvines & Bendezú (2018) comentan que, dentro del uso y manejo de los recursos de una organización, son las personas (recurso humano) quienes, por medio de sus esfuerzos, administran cada uno orientados a que su ejecución pueda perseguir el logro de los objetivos planteados, ya con ello se aseguran las metas económicas establecidas.

Es allí en donde se evidencia la importancia de la productividad del recurso humano, debido a que son el conductor para el logro del desempeño económico de las organizaciones y la permanencia de las mismas a través del tiempo. Sin embargo, se debe reconocer el valor que aportan las políticas implementadas, la cultura organizacional y los sistemas y procesos de trabajo que se hayan determinado, puesto que todos conforman un conjunto de elementos primordiales para la productividad de la organización.

### **2.6.2. Dimensiones de la productividad**

Bain (2000) citado por Alvines & Bendezú (2018), identifica un conjunto de dimensiones propias de la productividad y que se muestran a continuación:

- a. Conocimiento: refiere tanto a las competencias necesarias para cumplir con las tareas diarias en conjunto con el profesionalismo que cada empleado debe poseer para ejecutar dichas tareas.
- b. Valores: primordiales en cualquier ámbito de una organización y que con base a ella se observará la lealtad que cada empleado tiene con sus supervisores, el desempeño aportado en sus labores como la responsabilidad aplicada en las mismas.
- c. Relaciones: refiere a las relaciones interpersonales que cada empleado desarrolla en su área y que influyen en el desempeño que pueda o no tener cada uno de ellos en el cumplimiento de sus actividades. Es imperante considerar esta dimensión debido a que un empleado que trabaje dentro de un clima laboral amistoso, verá incrementada su productividad al encontrarse cómodo en su sitio de trabajo.

## 2.7. Definición de términos básicos

**Competitividad:** Porter (1985) citado por Labarca (2007) señala que “la competitividad es la capacidad de una empresa para producir y mercadear productos en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad que sus rivales.”

**Desempeño laboral:** de acuerdo con Chiavenato (1999) citado por Quintero, Africano & Faría (2008) indica que el desempeño laboral “es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”.

**Eficacia:** la Real Academia Española (2001) citada por Rojas, Jaimes & Valencia (2017) indica que la eficacia es la “capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera”.

**Eficiencia:** la Real Academia Española (2001) citada por Rojas, Jaimes & Valencia (2017) indica que la eficiencia es la “capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado”.

**Empresa:** Chiavenato (1999) citado por Thompson (2012) indica que la empresa “es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos”.

**Proactividad:** Schwarzer citado por Caro (2015) define a la proactividad como “la creencia de las personas en su potencial para mejorarse a sí mismas, su situación y a su entorno”.

**Recursos humanos:** Acosta (2008) señala que los recursos humanos “refiere a las personas empleadas en una empresa u organización, es sinónimo de personal”.

**Jornada o Tiempo de Trabajo:** la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras de Venezuela (2012) citada por Rodríguez & Contreras (2012) indica que la jornada de trabajo es “el tiempo durante el cual el trabajador o la trabajadora está a



disposición para cumplir con las responsabilidades y tareas a su cargo, en el proceso social de trabajo”.

### **III. MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1. Ámbito de estudio y periodo de análisis**

Para desarrollar la presente monografía se estudió a la totalidad del recurso humano de las empresas Tecnomina SAC y Kliner EIRL, siendo un total de sesenta y dos (62) personas por parte de Tecnomina y veintidós (22) por parte de Kliner, dando una población finita de ochenta y cuatro (84).

Su periodo de análisis se distribuye en dos años y tres meses (desde agosto 2016 hasta noviembre 2018) en la empresa Tecnomina y un año (desde enero a diciembre de 2019) en la empresa Kliner.

#### **3.2. Naturaleza del estudio**

Este trabajo es de tipo monografía no experimental de tipo transversal.

#### **3.3. Fuentes de estadística**

Las fuentes de estadística consultadas fueron de fuente primaria debido a que hubo una recolección de datos basada en la experiencia obtenida en las empresas Tecnomina SAC y Kliner EIRL y haciendo uso de instrumentos como la observación y entrevista, coincidiendo a su vez con ser una monografía de tipo cualitativa partiendo del hecho de que no se usaron métodos estadísticos para realizar el análisis.

#### **3.4. Procedimiento para el logro de los objetivos planteados**

Ahora bien, para lograr los objetivos planteados fue necesario seguir con un procedimiento lógico acorde al tipo de trabajo, para lo cual (considerando cada uno de los objetivos específicos) se trató de un análisis de datos de validez interna. Tal como se ha descrito anteriormente, este trabajo es una monografía de tipo no experimental que detalla las situaciones de las empresas Tecnomina y Kliner en cuanto al tiempo de trabajo aplicado por

su recurso humano, considerando que es no experimental debido a que no se manipularon las variables, sino que se estudiaron tal cual como se iban desarrollando.

En tal sentido, primero fue necesario conocer y describir el conjunto de individuos que componen el recurso humano al cual se le aplicará el estudio correspondiente, lo cual fue llevado a cabo de la mano con el personal que labora dentro del departamento de RRHH y que facilitaron dichas tareas, resaltando la particularidad de no realizarse el muestreo estadístico por considerarse la totalidad de la población; a partir de allí se procedió a establecer el tiempo de trabajo implementado por dicho recurso humano para reflejar los tiempos productivos y tiempos muertos que cada uno estuviera generando, para ello fue necesaria la interacción directa con los trabajadores y validar el tiempo que cada uno aplica a sus labores y tiempo de ocio.

Finalmente, con la información obtenida con los procedimientos aplicados previamente, se evaluó el desempeño del recurso humano en temas de tiempo de trabajo, considerando los resultados de tiempos aplicados a sus actividades laborales como también personales dentro de la empresa, aunado a los tiempos que suelen aplicarse a temas fuera de lo laboral como por ejemplo los traslados. Para llevar a cabo esta evaluación fue necesaria la aplicación de los conceptos y teorías planteadas dentro del marco teórico.

## IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1. Estudio del Recurso Humano de las empresas Tecnomina SAC y Kliner EIRL

Durante el tiempo de estudio se logró el cometido en cuanto al estudio de los recursos humanos para un uso óptimo de tiempos de trabajo en las empresas Tecnomina SAC y Kliner EIRL., considerando las prácticas realizadas en ambas instituciones y las habilidades implementadas en conjunto con el demás personal del área de RRHH. Dicha estudio se determinó a través de la aplicación de la observación en todos los procedimientos que se ejecutaron, como también en la aplicación de estrategias administrativas para conocer las actividades por cada empresa, las actividades laborales que realiza cada empleado y el tiempo que eso conlleva.

En primer lugar, se detalló la población total con que cuenta cada una de las empresas, quedando representadas de la siguiente manera:

**Tabla 2: Población total de Empresas bajo estudio**

	MUJERES	HOMBRES	TOTAL
<b>POBLACION TECNOMINA</b>	21	41	62
	<b>MUJERES</b>	<b>HOMBRES</b>	<b>TOTAL</b>
<b>POBLACION KLINER</b>	14	8	22

FUENTE: Elaboración propia.

Tecnomina SAC cuenta con un total de 21 mujeres dentro de su equipo, aunado a cuarenta y un hombres, dando un total de sesenta y dos personas que laboran en toda la organización. Por otra parte, Kliner EIRL cuenta con un total de catorce mujeres y ocho hombres, lo cual da un total de veintidós personas en total dentro de la empresa (Tabla 2).

Posterior a ello, resultó necesario conocer la distribución de dicha población en las áreas que conforman cada empresa. Para ello se presentan las siguientes tablas:

**Tabla 3: Distribución de personal en Tecnomina SAC**

	<b>HOMBRES</b>	<b>MUJERES</b>	<b>TOTAL</b>
Gerencia General	1		1
Gerencia Finanzas		1	1
Gerencia Operaciones	1	1	2
Departamento legal		4	4
Contabilidad	2	4	6
Ventas	2	8	10
Operarios	34		34
Recursos Humanos	1	3	4

FUENTE: Elaboración propia.

**Tabla 4: Distribución de personal en Kliner EIRL**

	<b>HOMBRES</b>	<b>MUJERES</b>	<b>TOTAL</b>
Gerencia General		1	1
Gerencia Operaciones		1	1
Contabilidad		3	3
Ventas	2	2	4
Operarios	6	4	10
Recursos Humanos		3	3

FUENTE: Elaboración propia.

Las tablas 3 y 4 determinan las áreas o departamentos de cada empresa y la cantidad de personas que las componen. En el caso de la tabla 3, se indica que Tecnomina cuenta con un área de Gerencia Gerencial que cuenta con un personal hombre, con un área de Gerencia de Finanzas que cuenta con una mujer, con un área de Gerencia de Operaciones integrado por un hombre y una mujer, con un departamento legal integrado por cuatro mujeres, con un área de contabilidad integrado por dos hombres y cuatro mujeres, con un área de ventas integrado por dos hombres y ocho mujeres, por el área de operarios integrado por treinta y cuatro hombres y con un área de Recursos Humanos integrado por un hombre y tres mujeres.

Por otra parte, la Tabla 4 indica que Kliner se compone de una Gerencia Gerencial integrada por una mujer, un área de Gerencia de Operaciones integrada por una mujer, un área de contabilidad integrada por tres mujeres, un área de ventas integrada por dos hombres y dos mujeres, un área de operarios integrada por seis hombres y cuatro mujeres y un área de

Recursos Humanos integrada por tres mujeres.

Por medio de los datos expresados se describió al personal humano de ambas empresas, lo cual fue una actividad sin dificultades debido a que una de las tareas principales del área es saber con qué personal cuenta la organización y para ello se realizaron recorridos en los diversos departamentos o espacios donde laboran los trabajadores. En conjunto con esta información, se observaron situaciones de diferencias entre ambas empresas como lo es que en Tecnomina su horario laboral corresponde a 9 horas diarias mientras que en Kliner son 8 horas, a su vez, esta empresa emplea un rango alto de tiempo (1 hora) para que se realizan traslados de un lugar a otro al momento de que los empleados deben dirigirse a las oficinas o departamentos asignados para su limpieza, siendo este un tiempo sin operatividad laboral, mientras que en Tecnomina implementa pausas activas que representan solo una media hora en total (15 minutos por la mañana y 15 minutos por la tarde), a lo cual es importante resaltar que dichas pautas deben estar entre 10 a 15 minutos como máximo.

Dichos resultados contemplan el objetivo a lograr que correspondía a la descripción del recurso humano de las organizaciones seleccionadas, donde se dejó claro la cantidad de personal con el que se trabaja y su sexo, su desglose de acuerdo con el área de trabajo y los horarios correspondientes a cada empresa.

#### **4.2. Tiempo de trabajo implementado por los trabajadores de cada empresa**

A continuación, de acuerdo a las tablas 5 y 6 se analiza el detalle de horas de trabajo por cada uno de los empleados en Tecnomina SAC y Kliner EIRL, también se especifican las pausas activas dentro de su horario y el tiempo de ocio que cada trabajador presentaba en un día escogido al azar, cabe destacar que se está salvaguardando los nombres de las personas incluidas en este estudio a fin de mantener el anonimato y no sesgar el estudio, es por lo cual se ha optado por codificar a los participantes en el estudio y determinar también si es hombre o mujer.

**Tabla 5: Horas de trabajo en Tecnomina SAC**

TRABAJADORES DE TECNOMINA	SEXO	HORAS DE TRABAJO POR DIA	TIEMPO DE PAUSAS ACTIVAS	TIEMPO DE OCIO POR HORA (MINUTOS)	TIEMPO DE OCIO TOTAL (MINUTOS)	TIEMPO DE OCIO EN HORAS	TIEMPO PRODUCTIVO AL DIA
A1	F	9	0.5	7	63	1.05	7.45
B1	M	9	0.5	2	18	0.3	8.2
C1	M	9	0.5	3	27	0.45	8.05
D1	F	9	0.5	8	72	1.2	7.3
E1	M	9	0.5	4	36	0.6	7.9
F1	F	9	0.5	10	90	1.5	7
G1	M	9	0.5	2	18	0.3	8.2
H1	M	9	0.5	3	27	0.45	8.05
J1	M	9	0.5	2	18	0.3	8.2
K1	F	9	0.5	13	117	1.95	6.55
L1	F	9	0.5	12	108	1.8	6.7
M1	M	9	0.5	1	9	0.15	8.35
N1	M	9	0.5	2	18	0.3	8.2
Ñ1	M	9	0.5	4	36	0.6	7.9
O1	M	9	0.5	2	18	0.3	8.2
P1	F	9	0.5	12	108	1.8	6.7
Q1	M	9	0.5	4	36	0.6	7.9
R1	M	9	0.5	3	27	0.45	8.05
S1	M	9	0.5	5	45	0.75	7.75
T1	M	9	0.5	2	18	0.3	8.2
U1	M	9	0.5	3	27	0.45	8.05
V1	F	9	0.5	13	117	1.95	6.55
W1	M	9	0.5	4	36	0.6	7.9
X1	M	9	0.5	3	27	0.45	8.05
Y1	F	9	0.5	9	81	1.35	7.15
Z1	M	9	0.5	5	45	0.75	7.75
AA1	M	9	0.5	5	45	0.75	7.75
BB1	M	9	0.5	3	27	0.45	8.05
CC1	M	9	0.5	2	18	0.3	8.2
DD1	F	9	0.5	10	90	1.5	7
EE1	F	9	0.5	8	72	1.2	7.3
FF1	F	9	0.5	12	108	1.8	6.7
GG1	F	9	0.5	9	81	1.35	7.15
HH1	F	9	0.5	11	99	1.65	6.85
II1	F	9	0.5	7	63	1.05	7.45
JJ1	F	9	0.5	8	72	1.2	7.3
KK1	F	9	0.5	10	90	1.5	7
LL1	F	9	0.5	12	108	1.8	6.7
MM1	F	9	0.5	9	81	1.35	7.15
NN1	F	9	0.5	8	72	1.2	7.3

TRABAJADORES DE TECNOMINA	SEXO	HORAS DE TRABAJO POR DIA	TIEMPO DE PAUSAS ACTIVAS	TIEMPO DE OCIO POR HORA (MINUTOS)	TIEMPO DE OCIO TOTAL (MINUTOS)	TIEMPO DE OCIO EN HORAS	TIEMPO PRODUCTIVO AL DIA
ÑÑ1	F	9	0.5	11	99	1.65	6.85
OO1	M	9	0.5	4	36	0.6	7.9
PP1	M	9	0.5	6	54	0.9	7.6
QQ1	M	9	0.5	5	45	0.75	7.75
RR1	M	9	0.5	3	27	0.45	8.05
SS1	M	9	0.5	1	9	0.15	8.35
TT1	M	9	0.5	4	36	0.6	7.9
UU1	M	9	0.5	6	54	0.9	7.6
VV1	M	9	0.5	9	81	1.35	7.15
WW1	M	9	0.5	8	72	1.2	7.3
XX1	M	9	0.5	6	54	0.9	7.6
YY1	M	9	0.5	4	36	0.6	7.9
ZZ1	M	9	0.5	3	27	0.45	8.05
AAA1	M	9	0.5	5	45	0.75	7.75
BBB1	M	9	0.5	1	9	0.15	8.35
CCC1	M	9	0.5	2	18	0.3	8.2
DDD1	M	9	0.5	2	18	0.3	8.2
EEE1	M	9	0.5	3	27	0.45	8.05
FFF1	M	9	0.5	6	54	0.9	7.6
GGG1	M	9	0.5	4	36	0.6	7.9
HHH1	M	9	0.5	1	9	0.15	8.35

FUENTE: Elaboración propia.

**Tabla 6: Horas de trabajo en Kliner EIRL**

TRABAJADORES DE KLINER	SEXO	HORAS DE TRABAJO POR DIA	TIEMPO DE PAUSAS ACTIVAS	TIEMPO DE OCIO POR HORA (MINUTOS)	TIEMPO DE OCIO TOTAL (MINUTOS)	TIEMPO DE OCIO EN HORAS	TIEMPO PRODUCTIVO AL DIA
A2	F	8	0	15	120	2	6
B2	F	8	0	16	128	2.1	5.9
C2	M	8	0	4	32	0.5	7.5
D2	F	8	0	17	136	2.3	5.7
E2	F	8	0	15	120	2	6
F2	M	8	0	4	32	0.5	7.5
G2	M	8	0	5	40	0.7	7.3
H2	F	8	0	13	104	1.7	6.3
I2	F	8	0	12	96	1.6	6.4
J2	F	8	0	14	112	1.9	6.1
K2	F	8	0	17	136	2.3	5.7
L2	F	8	0	16	128	2.1	5.9
M2	F	8	0	12	96	1.6	6.4
N2	F	8	0	16	128	2.1	5.9
Ñ2	F	8	0	19	152	2.5	5.5



TRABAJADORES DE KLINER	SEXO	HORAS DE TRABAJO POR DIA	TIEMPO DE PAUSAS ACTIVAS	TIEMPO DE OCIO POR HORA (MINUTOS)	TIEMPO DE OCIO TOTAL (MINUTOS)	TIEMPO DE OCIO EN HORAS	TIEMPO PRODUCTIVO AL DIA
O2	F	8	0	20	160	2.7	5.3
P2	F	8	0	10	80	1.3	6.7
Q2	M	8	0	6	48	0.8	7.2
R2	M	8	0	6	48	0.8	7.2
S2	M	8	0	5	40	0.7	7.3
T2	M	8	0	3	24	0.4	7.6
U2	M	8	0	4	32	0.5	7.5

FUENTE: Elaboración propia.

De acuerdo con lo presentado en la Tabla 5, Tecnomina refleja un horario de nueve horas diarias para todos sus empleados, cumplen una pausa activa de treinta minutos distribuida en dos momentos de quince minutos cada una, y finalmente se especifican los tiempos de ocios por horas durante el día y el tiempo productivo de cada uno de ellos. Ahora bien, en la tabla 6 se reflejan las mismas variables que la tabla 5 pero los datos varían ya que se trata de la empresa Kliner, en donde se cumplen ocho horas del trabajo al día y no se tienen pausas activas durante la jornada

Aunada a esta información, se visualizan los tiempos de ocio y tiempo productivos que generan cada uno de los empleados, en donde en Tecnomina se tiene como valor más bajo 0.15 de tiempo de ocio especificado en horas, mientras que el valor más alto es de 1.95 de tiempo de ocio especificado en horas; por otra parte, en cuanto a su tiempo productivo al día, presentan como valor más bajo 6.55 mientras que el valor más alto es de 8.35. En el caso de Kliner, la empresa refleja que su valor más bajo en cuanto al tiempo de ocio especificado en horas es de 0.4 mientras que el valor más alto es de 2.7, y en referencia al tiempo productivo durante el día presenta como valor más bajo el de 5.3 y el más alto el de 7.6.

Este detalle de información permitió corroborar los tiempos productivos y tiempos muertos por cada trabajador, a lo cual resulta pertinente identificar cuánto tiempo de ocio generan los hombres como las mujeres y a continuación se presenta dicho desglose:

**Tabla 7: Tiempo de ocio total Mujeres vs Hombres en Tecnomina**

SEXO	TIEMPO DE OCIO EN HORAS
FEMENINO	31.5
MASCULINO	22.05

FUENTE: Elaboración propia.

Es importante destacar también que tal como se puede apreciar en la tabla 7, siendo esta un resumen del tiempo de ocio en horas promedio generado por mujeres y hombres, son las féminas quienes tienen más tiempo sin actividades a pesar de que son menos población en comparación con los hombres, dicha situación viene dada por diversos factores que serán presentados más adelante.

Ahora bien, en el caso de la empresa Kliner se presenta la siguiente situación:

**Tabla 8: Tiempo de ocio total Mujeres vs Hombres en Kliner**

SEXO	TIEMPO DE OCIO EN HORAS
FEMENINO	28.2
MASCULINO	4.9

FUENTE: Elaboración propia.

En este caso, la población de mujeres es mayor que la de los hombres, pero se repite la constante como en Tecnomina de que son estas quienes generan mayor tiempo de ocio.

Ahora bien, considerando esta base y la observación aplicada en cada una de las áreas de trabajo en Tecnomina (Gerencia General, Gerencia de Finanzas, Gerencia de Operaciones, Departamento Legal, Contabilidad, Ventas, Operarios y Recursos Humanos) y Kliner (Gerencia General, Gerencia de Operaciones, Contabilidad, Ventas, Operarios y Recursos Humanos), se evidencia que sí existe un margen alto referente al tiempo de ocio, claro está que se comprende que durante la jornada laboral existan momentos donde el empleado dedica un mínimo de tiempo para ir al baño, tomar un breve descanso o atender un caso externo, sin embargo, los resultados muestran tiempo perdido de hasta más de una hora. Uno de los datos más relevantes revela que son las mujeres quienes generan más tiempo muerto

durante su jornada laboral, tal como queda especificado en las tablas 7 y 8, siendo que en Tecnomina generan 31.5 horas de ocio mientras que los hombres apenas 22.5, mientras que en Kliner las mujeres generan 28.2 horas de ocio y los hombres 4.9 horas.

Es importante resaltar que en el caso de Kliner, hay mayor cantidad de mujeres que de hombres, por lo que los rangos de tiempo se van a encontrar por encima debido a las diferencias en proporciones. La situación de que en ambas empresas sean las féminas las que generan mayor cantidad de tiempo de ocio es debido a que tienen más tendencia a propiciar conversaciones con sus compañeros, realizar más idas al baño, consultar las notificaciones de sus teléfonos con mayor frecuencia, entre otros. A pesar de que consumen poco tiempo en cada una de estas actividades, al momento de totalizar su tiempo se observa el alto margen de ocio que tienen durante el día.

#### **4.3. Evaluación del desempeño del recurso humano con respecto al uso óptimo de su tiempo de trabajo**

Desarrollar esta evaluación necesitó de la determinación del conjunto de personas que integran las dos empresas en estudio como del tiempo que implementaban en sus tareas como del tiempo de ocio que tenían durante el día. Las tablas presentadas anteriormente, en especial las tablas 5 y 6, muestran a detalle por cada trabajador (en anonimato) su tiempo para trabajar como el que implementaba en actividades fuera de sus labores, proporcionando la información necesaria para comprobar que sí existe una pérdida de tiempo en ocio y que éste es necesario para las tareas obligatorias para cada una de las áreas especificadas en las tablas 3 y 4.

Esto interfiere con el desempeño que puedan tener en sus funciones puesto que no están disponiendo por completo de su jornada laboral para desarrollar todos sus pendientes y obligaciones, lo que puede acarrear un cúmulo de tareas por hacer para otro día o la generación de horas extras para poder cumplir con todas las labores en el día que corresponde. Ambas situaciones generan descontento con los supervisores y alejan del logro eficiente y a cabalidad de los objetivos que se tengan como empresa. En el primero de los casos, genera este descontento debido a que no se cumple con lo requerido para el día y las tareas se atrasan, lo cual recae directamente en el segundo caso que representa el logro tardío de los objetivos y/o metas por no aprovechar el tiempo de la jornada laboral.

Para mejorar el desempeño del recurso humano en ambas organizaciones se plantean las siguientes acciones que van acorde a la situación observada en caso, por ello se identifican a continuación las que corresponden a Tecnomina como a Kliner:

a. Tecnomina:

- Dar a conocer nuevamente al personal sobre los objetivos organizacionales de la empresa en la cual laboral, llevando a que los mismos generen un sentimiento de compromiso y responsabilidad con sus labores.
- Creación de procedimientos computarizados para agilizar las funciones del área de RRHH.
- Organización de documentación ya existente de los trabajadores, de manera que se tuvieran claras las actividades de cada uno, sus perfiles y condiciones laborales.

b. Kliner:

- Establecer actividades de motivación para que el recurso humano se sienta comprometido con la productividad en la empresa.
- Plantear a las directivas una serie de talleres o actividades para la mejora del uso de tiempo de trabajo con su recurso humano.
- Designación de Supervisores y/o Coordinadores responsables de administrar y evaluar las actividades de áreas puntuales de los trabajadores, con la finalidad de mejorar los tiempos de trabajo.

## V. CONCLUSIONES

1. Los recursos humanos de ambas empresas poseen similitudes en cuanto a que las mujeres suelen distraer más su tiempo de trabajo a actividades personales y por lo tanto no muestran un desempeño tan alto como el de los hombres. El tiempo óptimo de trabajo que deben implementar cada uno de los trabajadores corresponde al cumplimiento de su jornada laboral por completo: 9 horas (Tecnomina SAC) y 8 horas (Kliner EIRL).
2. Tecnomina SAC cuenta con un conjunto de empleados en donde prevalecen los hombres (41 en total) sobre las mujeres (21 en total) en cuanto a cantidad. El área de mayor cúmulo de personas corresponde a la de operarios (34 personas). En cuanto Kliner EIRL, esta presenta un conjunto de empleados de menor número donde son las mujeres (14 en total) quienes prevalecen sobre los hombres (8 en total), siendo los operarios quienes representan el mayor grupo de personas (10 en total).
3. En la empresa Tecnomina SAC, las jornadas laborales corresponden a 9 horarias diarias, conforme a lo observado, en esta empresa son las mujeres quienes tienen más momentos de ocio (31.5 vs 22.05 horas), derivando su tiempo de productividad a actividades por teléfono, idas al baño, conversaciones con demás compañeras, entre otros. Referente a la empresa Kliner EIRL, su tiempo de trabajo se distribuye en una jornada de 8 horas diarias, a su vez, esta se compone de una población mayormente de mujeres y queda demostrado que son ellas quienes tienen mayor tiempo de ocio en su día (28.2 vs 4.9 horas).
4. Dentro de la empresa Tecnomina SAC, son los hombres quienes demuestran un mayor desempeño en sus áreas de trabajo, siendo su tiempo productivo en el rango más alto 8.35 horas y en su rango más bajo en 6.35 horas dentro de su jornada laboral, escenario que también se observa dentro de Kliner EIRL con un tiempo productivo de 7.6 horas en su rango más alto y 7.2 horas en su nivel más bajo. Esta situación conlleva a que sus actividades puedan cumplirse en el tiempo estimado y hagan uso óptimo de su tiempo de trabajo.

## **VI. RECOMENDACIONES**

1. Es tarea de la Gerencia de Operaciones en ambas organizaciones velar por el cumplimiento a cabalidad de las tareas diarias de cada uno de los trabajadores para que se puedan optimizar los tiempos de sus labores.
2. Considerar si la distribución de hombres y mujeres en las actividades de la empresa es la más correcta, tomando en cuenta que cada una de las personas contratadas sean aptas para las labores indiferentemente a su género (masculino o femenino).
3. Las áreas de Gerencia de Operaciones y de Recursos Humanos deben implementar procedimientos más optimizados que les permitan determinar que el tiempo de trabajo establecido (9 horas en Tecnomina y 8 horas en Klinier) se está considerando para el cumplimiento de las actividades laborales de los trabajadores.
4. El departamento de Recursos Humanos debe identificar las razones por las que los hombres son más productivos en sus labores y muestran un mayor desempeño, de manera que se puedan aplicar procedimientos y estrategias puntuales para mejorar el desempeño de las mujeres en sus labores.

## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, G. (2008). *Gestión de Recursos Humanos en la Administración Tributaria Venezolana*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2190/219016822005.pdf>
- Alvines Dávila, E.L. & Bendezú Orcohuarancca, M.A. (2018). *Gestión del talento humano y su impacto en la productividad de una empresa financiera del distrito de San Isidro del departamento de Lima, 2018*. Recuperado de [http://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/UTP/1888/1/Emily%20Alvines\\_Maria%20Bendezu\\_Trabajo%20de%20Investigacion\\_Bachiller\\_2018.pdf](http://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/UTP/1888/1/Emily%20Alvines_Maria%20Bendezu_Trabajo%20de%20Investigacion_Bachiller_2018.pdf)
- Caro, J. (2015). *Influencia de la proactividad en el clima organizacional*. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/47066096.pdf>
- Chiavenato, I. (1999). *Iniciación a la Organización y Técnica Comercial*. México: Mc Graw Hill. 84 p.
- Cruzado Mejía, M. (2017). *Relación de la administración del tiempo y la productividad laboral en la Municipalidad Distrital de Mancos - Año 2017*. (Archivo PDF) [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/11955/cruzado\\_mm.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/11955/cruzado_mm.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2018). *Perú: Indicadores de Empleo e Ingreso por departamento*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1537/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1537/libro.pdf)

- Labarca, N. (2007). *Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/737/73713208.pdf>
- Martínez, K.; Martínez, K.V. & Lizcano, P. (2020). *Capacitación sobre el manejo de tiempo y su efecto en los factores psicosociales en el trabajo*. Recuperado de <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/24427/1/426608-Mart%C3%ADnez-Beltr%C3%A1nK-426537-Mart%C3%ADnezKV-y-426499-Lizcano-TarazonaP-TdG.pdf>
- Montoya Agudelo, C.A. & Boyero Saavedra, M.R. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 20(2):1-20. ISSN: 1669-7634. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3579/357947335001>
- Muñoz, M.E. (2017). *Gestión de recursos humanos y el desempeño laboral de los trabajadores de la Oficina Nacional de Procesos Electorales, Lima, 2016*. Recuperado de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/6674/Mu%C3%B1oz\\_AME.pdf?sequence=1](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/6674/Mu%C3%B1oz_AME.pdf?sequence=1)
- Noreña, D. (2020). *Las empresas y la evolución social*. Recuperado de <https://gestion.pe/blog/el-arte-de-emprender-y-fallar/2020/08/las-empresas-y-la-evolucion-social.html/?ref=gesr>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2019) *Una Guía para establecer una ordenación del tiempo de trabajo equilibrada*. Recuperado de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms\\_716135.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_716135.pdf)
- Quintero, N.; Africano, N. & Faría, E. (2008). *Clima organizacional y desempeño laboral del personal de empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago*. Zulia, Venezuela.



Rangel, S. (2006). *La Importancia del Recurso Humano en la estrategia de las organizaciones*. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/47068499.pdf>

Rodríguez, M. & Contreras, J. (2012). *El trabajo y la jornada laboral. Caso de estudio: Operadores de Subestaciones Eléctricas del Estado Carabobo*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545893007.pdf>

Rojas, M.; Jaimes, L. & Valencia, M. (2017). *Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo*. Recuperado de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n06/a18v39n06p11.pdf>

Thompson, I. (2012). *Concepto de empresa*. Recuperado de <https://www.promonegocios.net/empresa/concepto-empresa.html>