

**UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN**



ESCUELA DE POSGRADO

TESIS

**GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL
PERSONAL PARA UNA ADECUADA
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN
INDUSTRIA SAN MIGUEL SAC – HUAURA,
2020**

PRESENTADO POR:

MAYUMI STHEFANÍA MANCHEGO HUERTA

**PARA OPTAR EL GRADO ACADEMICO DE MAESTRA EN PROYECTO Y
DESARROLLO EMPRESARIAL**

ASESOR:

Lino Rolando Rodríguez Alegre

HUACHO - 2022

**ING. LINO R. RODRIGUEZ ALEGRE
INGENIERO PESQUERO TECNÓLOGO
C.I.P: 25095**

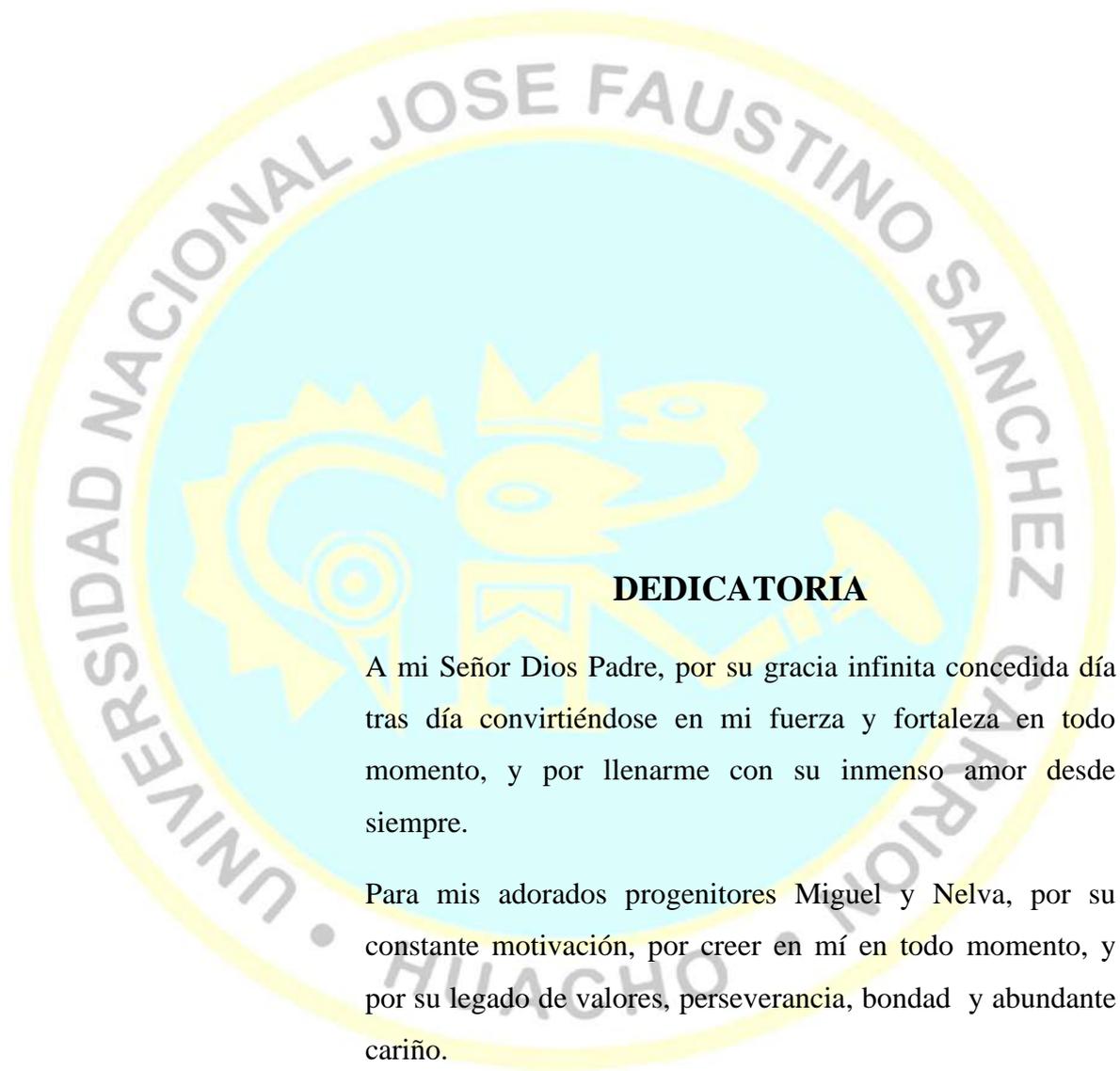
**GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL PERSONAL PARA UNA
ADECUADA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN INDUSTRIA SAN
MIGUEL SAC – HUAURA, 2020**

MAYUMI STHEFANÍA MANCHEGO HUERTA

TESIS DE MAESTRÍA

ASESOR: Lino Rolando Rodríguez Alegre

**UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRA EN PROYECTO Y DESARROLLO EMPRESARIAL
HUACHO
2022**



DEDICATORIA

A mi Señor Dios Padre, por su gracia infinita concedida día tras día convirtiéndose en mi fuerza y fortaleza en todo momento, y por llenarme con su inmenso amor desde siempre.

Para mis adorados progenitores Miguel y Nelva, por su constante motivación, por creer en mí en todo momento, y por su legado de valores, perseverancia, bondad y abundante cariño.

A mis preciados hermanos Simón, Naomi, Kaori, Miguel y Stephanny mis cómplices inseparables y, sobre todo, mis mejores mis amigos.

Mayumi Sthefania Manchego Huerta

1 AGRADECIMIENTO

Agradezco por el apoyo de mi asesor Lino Rodríguez, a mis maestros, mis amigos y a la universidad por el conjunto de conocimientos que me han brindado a lo largo de mi maestría.

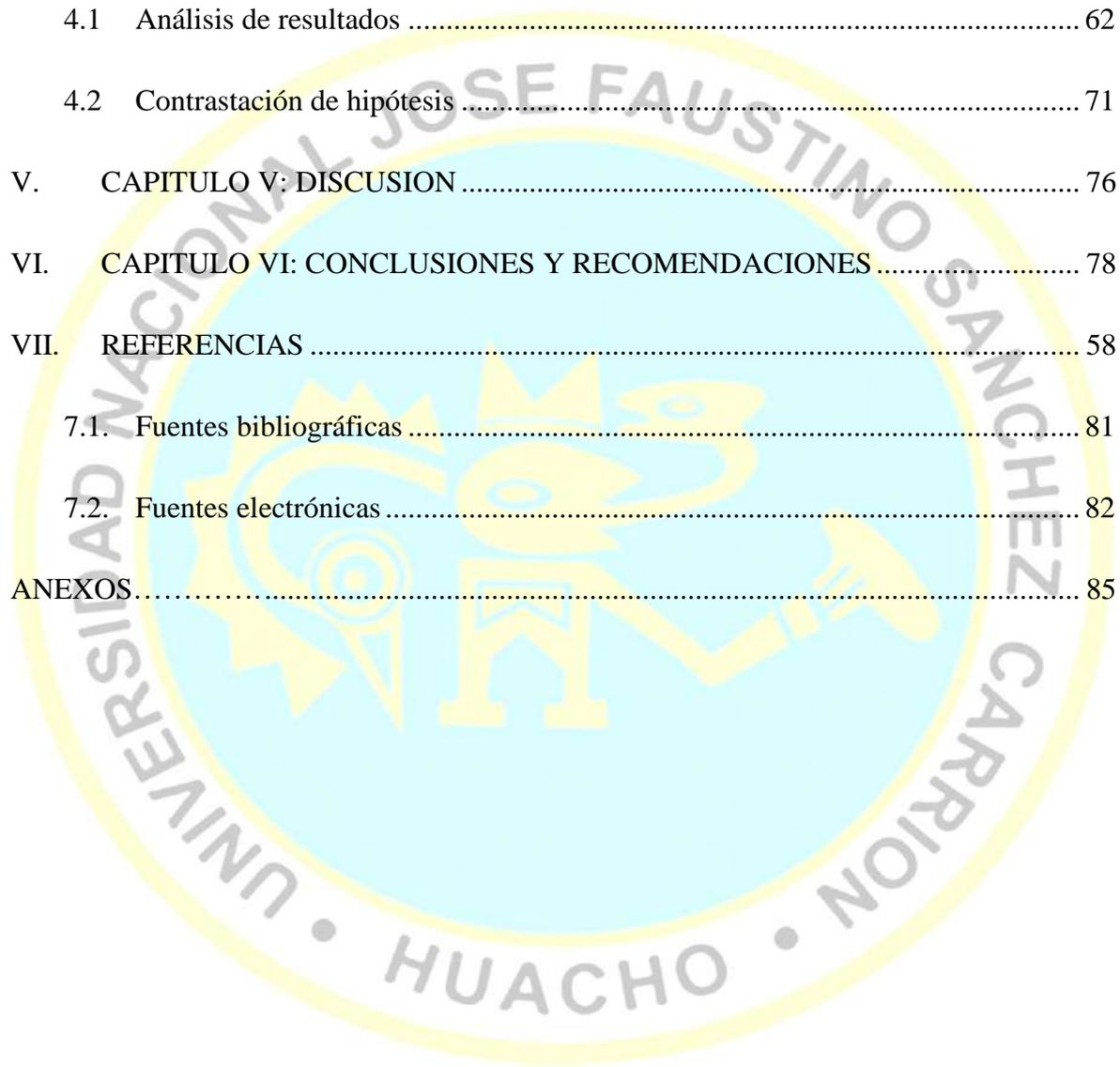
Mayumi Sthefania Manchego Huerta



2 ÍNDICE

I.	CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
1.1.	Descripción de la realidad problemática.....	5
1.2.	Formulación del problema.....	5
1.2.1.	Problema general.....	6
1.2.2.	Problemas específicos.....	7
1.3.	Objetivos de la investigación.....	7
1.3.1.	Objetivo general.....	7
1.3.2.	Objetivos específicos.....	7
1.4.	Justificación de la investigación.....	7
1.5.	Delimitaciones del estudio.....	8
1.6.	Viabilidad del estudio.....	9
II.	CAPITULO II: MARCO TEORICO.....	10
2.1.	Antecedentes de la investigación.....	10
2.2.	Bases teóricas.....	13
2.3.	Definiciones de términos básicos.....	54
2.4.	Formulación de hipótesis.....	56
2.5.	Operacionalización de las variables.....	57
III.	CAPITULO III: METODOLOGÍA.....	58
3.1.	Diseño metodológico.....	58
3.2.	Población y muestra.....	58
3.3.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	59

3.4. Técnicas para el procesamiento de la información	60
3.5. Matriz de consistencia.....	60
IV. CAPITULO IV: RESULTADOS	62
4.1 Análisis de resultados	62
4.2 Contrastación de hipótesis	71
V. CAPITULO V: DISCUSION	76
VI. CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	78
VII. REFERENCIAS	58
7.1. Fuentes bibliográficas	81
7.2. Fuentes electrónicas	82
ANEXOS.....	85



3 RESUMEN

La investigación se propuso determinar la relación entre la Gestión de recurso humano y la evaluación de desempeño en la empresa San Miguel. S.A.C. En el contexto metodológico, la investigación fue aplicada, mixta. La muestra fue de 169 participantes y el instrumento un cuestionario tipo Likert.

Entre los resultados más relevantes el 49.1% de los encuestados perciben a la Gestión de RRHH como de nivel medio, de igual manera un 51.5% tiene la misma percepción respecto a la dimensión selección de personal, mientras que el 54.4% considera de nivel alto para la dimensión Capacitación. Respecto a la variable Evaluación de desempeño el 63.3% considera que esta se encuentra en un nivel medio lo mismos que para las dimensiones autoestima y satisfacción en el trabajo que están en un 59% y 58% respectivamente.

Como conclusión se encontró la existencia de una relación positiva significativa entre estas variables con un Rho de Spearman de 0.881. Por ello, a una adecuada gestión de recursos humanos le corresponde una adecuada evaluación de desempeño

Asimismo se encuentra una relación significativa alta entre las dimensiones, selección de personal, plan de carrera y capacitación de personal, con la variable evaluación del desempeño.

Palabras Claves: Gestión de recursos humanos, evaluación de desempeño, Selección de personal, plan de carrera, capacitación.

4 ABSTRACT

The objective of the research was to determine the relationship between the Human Resource Management of the personnel and the performance evaluation in the company San Miguel. S.A.C.

In the methodological context, the research was applied, mixed, with 169 participants as a sample, a Liker questionnaire was applied as an instrument.

Among the results, the most relevant is that 49.1% of respondents perceive with an average level of HR Management, in the same way 51.5% have the same perception regarding the dimension of staff selection, while 54.4% consider at a high level the dimension Training. Regarding the variable Performance evaluation 63.3% consider that it is in an average level, also among its dimensions self-esteem and satisfaction at work with 59% and 58% respectively.

As conclusion of the work it is found that there is a significant positive relationship between the variables already mentioned, with a Rho of Spearman of 0.881, for this reason we can say that for a proper management of human resources it corresponds to an adequate evaluation of performance Likewise there is a high significant relationship between the dimensions, selection of personnel, career plan and training of personnel, with the variable performance evaluation.

Key Words: Human resource management, performance evaluation, Personnel selection, career plan, training.

I. CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

El entorno actual exige de las organizaciones ser competitivas; en esa medida, el desempeño es un indicador clave respecto a cómo las personas se desarrollan en su puesto de trabajo. De allí que es fundamental el que los colaboradores tengan altos niveles de desempeño en las responsabilidades y funciones delegadas y que los sistemas de evaluación sean eficaces garanticen el contar con un recurso humano idóneo que aporte a mejoras sustanciales en la productividad.

Una buena evaluación del desempeño de los colaboradores potencializa el talento de estos. Lo anterior implica sistemas de evaluación eficaces; sin embargo, no deja de ser cierto que en la práctica las deficiencias de estos sistemas impactan negativamente en los colaboradores. Así, para **Fernández (2009)** “en la mayoría de las empresas, las evaluaciones son un tema de críticas, quejas e insatisfacción, pues la percepción del personal es como el de un método injusto”. (p.43) por su falta de objetividad.

En el Ecuador, la investigación de (Pilligua y Arteaga 2019) en Hardepex Cía. Ltda, detectó que el no tenerse un ambiente de trabajo adecuado y la exigencia de los directivos en el logro de metas de ventas en cortos plazos de tiempo afectaban tanto el clima laboral como el desempeño reflejados en la productividad de la organización.

La investigación de **Figueroa (2018)**, encontró que factores como la responsabilidad, la falta de comunicación y liderazgo afectan el desempeño laboral de quienes toman responsabilidad de mando medio en una organización.

En el país, solo las empresas de mayor envergadura como ALICORP, BACKUS, FERREYROS, BCP, cuentan con personal responsable de las actividades asociadas con la Gestión del talento humano. En otro gran número, su interés se limita a la captación y selección del personal nuevo, el cumplimiento de los horarios de trabajo y los aspectos de liquidación de beneficios sociales cuando termina el vínculo laboral. El seguimiento del desempeño laboral es empírico y lo efectúan supervisores o mandos medios o los jefes priorizándose el cumplimiento de las tareas delegadas dejándose de lado el estudio de las causas que influyen en el ejercicio laboral como; la disposición, el temperamento, las apreciaciones y la instrucción de los trabajadores. Esto se torna más agudo en las empresas de tamaño medio, pequeñas y micro empresas donde no se cuenta con los medios para emplear a un personal que asuma las funciones en la gestión de recursos humanos.

Además, el carecer de un plan de incentivos y programas de motivación que se asocian con la carencia de un entorno de trabajo agradable y un trato cordial que los haga percibir y sentirse como parte de la organización. Debemos recordar que el personal como recurso interno marca la diferenciación entre las empresas añadiendo valor a estas.

Industria San Miguel S.A.C. se encuentra en el Km 154 de la Panamericana Norte km 154 – en Huaura. Con una presencia en el mercado desde hace 32 años, ofrece bebidas de calidad a precios competitivos y respetando el medio ambiente.

Problemas diversos en la Gestión de recursos humanos repercuten en la evaluación del desempeño afectando el crecimiento de la organización.

Es sabido que la buena gestión de los recursos humanos contribuye a la identificación del colaborador con la organización aportando al crecimiento de esta. En esa medida, las organizaciones buscan apostar por la formación y capacitación de sus colaboradores y mejorar en la calidad de la producción y la rentabilidad.

La investigación estudió la Gestión de Recursos Humanos a fin de que el trabajo sea efectivo. Para ello, debemos conocer el comportamiento humano, y tener conocimiento acerca de las diferentes prácticas laborales que afectan el desenvolvimiento en el área de trabajo.

La intención es que los individuos se identifiquen, estén satisfechos y como miembros de la organización participen de forma activa en un proceso sostenido de progreso personal e institucional siendo los principales actores del cambio y generando mejoras.

Así mismo, se buscó establecer y describir la correspondencia entre las variables gestión de recursos humanos y evaluación del desempeño laboral, proporcionando las recomendaciones para implementar esquemas, modelos y planes para su gestión pero, especialmente la adecuada toma de decisiones.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿De qué manera la gestión de recursos humanos del personal se relaciona con una adecuada evaluación de desempeño en Industria San Miguel SAC - Huaura, 2020?

1.2.2. Problemas específicos

1. ¿De qué manera la selección de personal, se relaciona con una adecuada evaluación de desempeño en Industria San Miguel S.A.C. - Huaura, 2020?
2. ¿De qué manera el plan de carrera del personal, se relaciona con una adecuada evaluación de desempeño en Industria San Miguel S.A.C. - Huaura, 2020?
3. ¿De qué manera las capacitaciones del personal, se relaciona con una adecuada evaluación de desempeño en Industria San Miguel S.A.C. - Huaura, 2020?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Determinar la relación entre la Gestión de recursos humanos del personal y una adecuada evaluación de desempeño en Industria San Miguel S.A.C. - Huaura, 2020.

1.3.2. Objetivos específicos

1. Determinar la relación entre la selección de personal y una adecuada evaluación de desempeño en Industria San Miguel S.A.C. - Huaura, 2020.
2. Determinar la relación entre el plan de carrera del personal y una adecuada evaluación de desempeño en Industria San Miguel S.A.C. - Huaura, 2020.
3. Determinar la relación entre las capacitaciones del personal y una adecuada evaluación de desempeño en Industria San Miguel S.A.C. - Huaura, 2020.

1.4. Justificación de la investigación

Justificación práctica

Establecer la relación entre la gestión de recursos humanos y la adecuada evaluación del desempeño de los trabajadores de Industria San Miguel S.A.C.; a fin de identificar el efectivo valor del recurso humano al interior de una empresa. Cabe señalar que las empresas con organismos sociales, porque está conformado por personas, y sin estas no se podría generar una organización. Ahora bien, si requerimos que el personal mejore en la evaluación de su desempeño; debemos dotarla de conocimientos, actualizarlos constantemente estando a la vanguardia de los cambios tecnológicos para afrontar la problemática diversa aportando soluciones.

La investigación buscó encontrar los factores que obstaculizan la mejor realización del recurso humano en el centro de trabajo. Además, que las organizaciones tomen conciencia e inviertan en la gestión de recursos humanos siendo el pilar que sostiene a la organización.

Por consiguiente, la investigación presenta la gestión a ser realizada con el recurso humano de la organización a través de programas como: la capacitación, el plan de carrera y la selección idónea del personal se verá reflejada para la adecuada evaluación de desempeño. Por otro lado, los enfoques y métodos utilizados en la implementación del cambio, roles, responsabilidades y competencias en la función de los recursos humanos buscan el buen desempeño y brindan mediciones claves de evaluación para una organización competitiva.

Justificación metodológica

Se formuló un instrumento científico para el levantamiento de datos que hará posible fortalecer estudios que evalúen el recurso humano considerando su real dimensión pues la gestión de recursos humanos está dirigida a planificar, estructurar, liderar y controlar técnicas que permitan un adecuado desempeño de las personas en las empresas pues, el recurso humano es el único que después de ser capacitado y entrenado puede generar mayor productividad para lograr los resultados deseados.

1.5. Delimitaciones del estudio

Delimitación Geográfica: Empresa Industria San Miguel S.A.C. La misma se ubica en el Km 154, de la Panamericana Norte, distrito de Huaura, Departamento de Lima.

Delimitación temporal: De enero a diciembre del año 2020.

Delimitación social: Empleados y operarios de Industria San Miguel S.A.C.

Delimitación semántica: Gestión de recursos humanos y desempeño laboral.

1.6. Viabilidad del estudio

Esta se posibilitó en lo económico y su ejecución, pues se obtuvieron las autorizaciones por parte de la Jefatura de recursos humanos habiéndose compartido los hallazgos obtenidos con la empresa.



II. CAPITULO II: MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Investigaciones internacionales:

(Ghiglione, 2015) en su investigación se propuso el objetivo de originar conciencia en la exigencia de evaluar periódicamente el desempeño del personal de planta de la HCD de la provincia de La Pampa- Para ello, se aplicó un enfoque cualitativo empleando la encuesta considerando a 52 empleados como una muestra. Se concluyó, que la función que cumplen los recursos humanos en los diferentes ámbitos de la sociedad, se ha visto diferenciada a lo largo de los años por el interés de las ciencias sociales tomando mayor protagonismo para comprenderlos y desarrollar las teorías que interpretan su comportamiento, así como su necesidades y motivaciones.

La investigación de (Mejía & Peláez, 2016), propone como objetivo plantear un modelo de gestión en el proceso de adiestramiento del trabajador. Los resultados mostraron que se logró reestructura la metodología que se venía utilizando en la empresa combinando los modelos Knowles, Kolb y ABP generando registros para cada fase del proceso de adiestramiento. La conclusión precisa que esta integración permite realizar el seguimiento al progreso que muestre el área después de que se realice un programa de adiestramiento y en función de los resultados que muestren los indicadores poder tomar medidas.

El trabajo de (De Lavallo & Vilorio, 2006) buscó analizar las características del proceso de valoración del desempeño en empresas de tamaño regular. La indagación realizada fue descriptiva. Se contó con la participación de 16 empresas y se aplicó una encuesta. Entre los hallazgos, el 88.9% contaban con un departamento de RRHH, un 50% tenía dos empleados en ese departamento, el 33.3% seguía el modelo de Planeación estratégica y el 88.9% manifestaron que se realizaba una evaluación de desempeño. Respecto a la retroalimentación solo un 27.8% de ellos la realizaba; en esa medida, se concluyó que las medianas empresas aplican pruebas para medir el desempeño, pero el jefe establecía con los trabajadores las responsabilidades del puesto y de esa manera conocía si cumplían o no con sus funciones.

El trabajo de (Sum, 2015), establece la influencia de un factor como la motivación mostrada en ejercicio laboral, la investigación fue descriptiva, aplicando la encuesta tipo Likert a una población de 34 colaboradores. Los resultados muestran a un 50 % de encuestados totalmente de acuerdo con la premisa de que la valoración del desempeño ayuda a mejorar las debilidades laborales. Así mismo, el 50% indica que su jefe inmediato los motiva a mejorar su desempeño y el 73% concuerda con la gestión desplegada por la compañía para motivarlos favoreciendo el cumplimiento de su labor; por ello concluye que la motivación interviene en el desempeño laboral del colaborador.

2.1.2. Investigaciones nacionales:

El trabajo de (Rojas & Vilchez, 2018), busco establecer la correspondencia entre la gestión del talento humano y el ejercicio laboral. La investigación es aplicada, enfoque cuantitativo, no experimental y nivel correlacional; la población los 50 colaboradores y se empleó un cuestionario con escalas Likert. Como resultado, el 50% de los participantes señalaron su conformidad con la gestión del Talento Humano y el 60% con el desempeño laboral. Se concluyó en la existencia de correspondencia significativa entre estas variables.

El trabajo de (Inca, 2015), se propuso identificar que se tiene una relación entre la Gestión del talento humano y el desempeño laboral. Metodológicamente, tuvo un enfoque cuantitativo, diseño transeccional y se aplicó el cuestionario tipo Likert a 104 colaboradores. El valor del coeficiente de Spearman fue de 0,819, mostrando una alta correspondencia positiva considerando una significancia menor a 0.05. Se demostró la existencia de correspondencia entre dichas variables.

La investigación de (Pinedo & Pinchi, 2014), buscó establecer la influencia de la gestión del talento humano en la motivación de los colaboradores de la organización. De enfoque cuantitativo y correlacional. El instrumento, cuestionario aplicado a 212 trabajadores. Los resultados mostraron que un 7.1% está totalmente de acuerdo en que el proceso aplicado para la medición del desempeño se efectúa de manera objetiva y clara, así como un 13% está de acuerdo con la frecuencia de evaluación, como parte de las conclusiones se establece que la empresa no está tomando medidas para gestionar un cambio, pues los encuestados consideran que las evaluaciones no los ayudan.

La investigación de (Gonzales & Pinchi, 2014) buscó diagnosticar el grado de relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral. Su enfoque fue cuantitativo, nivel descriptivo y correlacional. El instrumento fue un cuestionario aplicado a 13 colaboradores. Los resultados evidenciaron que para el 69% de los encuestados el Clima organizacional es bueno y el 77% señaló que también lo es el desempeño laboral. Se concluyó señalando que la correspondencia entre ambas variables es buena y que existe una asociación media alta; este trabajo nos permitirá establecer criterios para elaborar las discusiones.

El trabajo de (Del Castillo, 2017), propuso evaluar la relación entre la gestión del talento humano y el ejercicio laboral de los trabajadores. La investigación empleó el enfoque cuantitativo, descriptivo correlacional. Se desarrolló un cuestionario tipo Likert administrado a 82 trabajadores. Como resultado se destaca que el 79,3% de los encuestados considera de nivel alto el ejercicio laboral en la Municipalidad. Se concluyó señalando la existencia de una significativa relación entre las variables y como entre el desempeño laboral y la motivación.

La investigación de (Moza & Rojas, 2019) buscó demostrar la influencia de las estrategias organizacionales en la eficiencia y eficacia del ejercicio laboral. Respecto al diseño metodológico este fue no experimental con nivel descriptivo siendo la población 30 personas aplicándose un cuestionario tipo Likert. Entre los hallazgos, para el 56.67% de los encuestados el desempeño laboral tiene un nivel regular, y el 33.33% estima que tanto la eficiencia y eficacia tienen el mismo nivel.

La investigación realizada por (Quispe, 2020) se propuso objetivo diagnosticar la influencia de la Gestión del talento en el ejercicio laboral. El trabajo empleó un diseño no experimental, correlacional, administrando un cuestionario tipo Likert a 81 trabajadores; en suma, esta investigación demostró que un 61.7% de los participantes están de acuerdo en que los trabajadores administrativos son eficientes y proactivos, así como un 75.3% está de acuerdo en que los trabajadores tienen un alto desempeño laboral y un 54.3% está de acuerdo en que los trabajadores son eficientes y eficaces; se tiene por conclusión que existe una correspondencia significativa entre las variables mencionadas.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Gestión de recursos humanos

Esta se ha visto impactada por una serie de cambios, adecuaciones e innovaciones, que parten desde la famosa globalización y el surgimiento de las nuevas tecnologías. Considerando que esta área o departamento está muy relacionada con los propósitos que establece la organización, entendiéndose como la misión y la visión, es muy razonable que deba adaptarse a los diferentes requerimientos que esta exige y tiene como una de sus funciones conducir el proceso que proporcionara ese personal idóneo a las organizaciones, pero a su vez debe establecer los mecanismos que permitan a los mismos, alinear sus objetivos a los de la empresa y en ese punto radica su mayor quehacer pues debe ayudar a formar y perfeccionar las habilidades, mejorar las experiencias y generar esos entornos que puedan interesar a los profesionales para así encaminarlos al objetivo común el desarrollo y crecimiento de la empresa.

Las apreciaciones de (Moreno & Innovación, 2012) rescatan que la gestión del recurso humano como tal está direccionado a la ejecución de un conjunto de procesos que involucran actividades de carácter técnico, que permita el despliegue de aspectos relacionados a la planificación, estructuración, organización, conducción y control, de las funciones o responsabilidades que desempeña el personal dentro de una organización, todo ello con la finalidad de conservar la igualdad en el centro laboral y así desarrollar un equipo de trabajo.

Las referencias de (Ayensa, 2018) precisan que los cambios o modificaciones en las normativas laborales impactan en la Gestión de recursos humanos. La evolución de la sociedad y del mercado laboral español obliga a estar en constante alerta para mantenerse actualizado sobre cuestiones de contratación, cotización y gestión de la documentación de los trabajadores de la empresa.

Entre las amenazas que enfrentan los altos cargos del área de gestión del Talento, se encuentran las que están identificadas por el entorno, los mismos retos organizacionales y las que poseen cada personal que conforma la empresa. (García R. , 1998).

Las propuestas de (Castaño, 2005) refuerzan en alguna medida lo mencionado en líneas anteriores, pues los cambios del entorno, como los socio-económicos tienen

injerencia en la empresa, de igual forma el personal o Talento Humano que se va desarrollando al interior de las organizaciones, pues conforme gana experiencia, se convierte en parte de esa ventaja competitiva que tiene las mismas. Algunas de las siguientes demandas, exigen que los antiguos modelos de gestión sean evaluados para que puedan adaptarse a los nuevos requerimientos de un mercado tan cambiante:

- Calidad y servicio al cliente.
- Facilidad de adaptación al cambio.
- Innovación constante
- Optimización en los sistemas operativos.
- Trabajar por objetivos.
- Comunicación y motivación.

OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS:

Para (Moreno & Innovación, 2012), sus objetivos están englobados dentro de los propósitos generales de la empresa, por lo que deben estar en consonancia con los mismos.

Para (Reyes, 2015), sus propósitos deben ayudar a que la empresa u organización mejore los resultados en su productividad, involucrando necesariamente al colaborador en la medida que, el mismo, pueda tener muy en claro cuáles son sus funciones y sobre todo como es que debe realizarlos teniendo procedimientos que le permitan cumplirlos.

Otro autor como (Cisneros, 2019) quien se expone en los temas de gestión, señala que el propósito esencial de la articulación de los recursos humanos, es lograr el alineamiento entre los objetivos institucionales e individuales de cada colaborador, ya que en esa medida ambos se ven beneficiados con el accionar de cada uno de los involucrados.

Un autor reconocido como (Chiavenato, 2009) propone que el personal es el actor principal dentro de la organización, y por ello se le considera como uno de sus principales activos, bajo esta premisa sugiere que los colaboradores puedan ser atendidos con mayor interés. La filosofía de las empresas orientada hacia las personas permite crear una cultura organizacional fuerte y notoria y, a su vez,

consideran que su crecimiento y desarrollo brindara frutos cuando posibiliten potenciar la rentabilidad de las inversiones de los integrantes del grupo de interés el cual incluye a sus trabajadores.

Figura 1. Objetivos de la gestión de recursos humanos



Nota: (Chiavenato, 2009)

FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS:

El autor (Moreno & Innovación, 2012), explica que son parte de las funciones que el personal del departamento de Gestión del Talento considera:

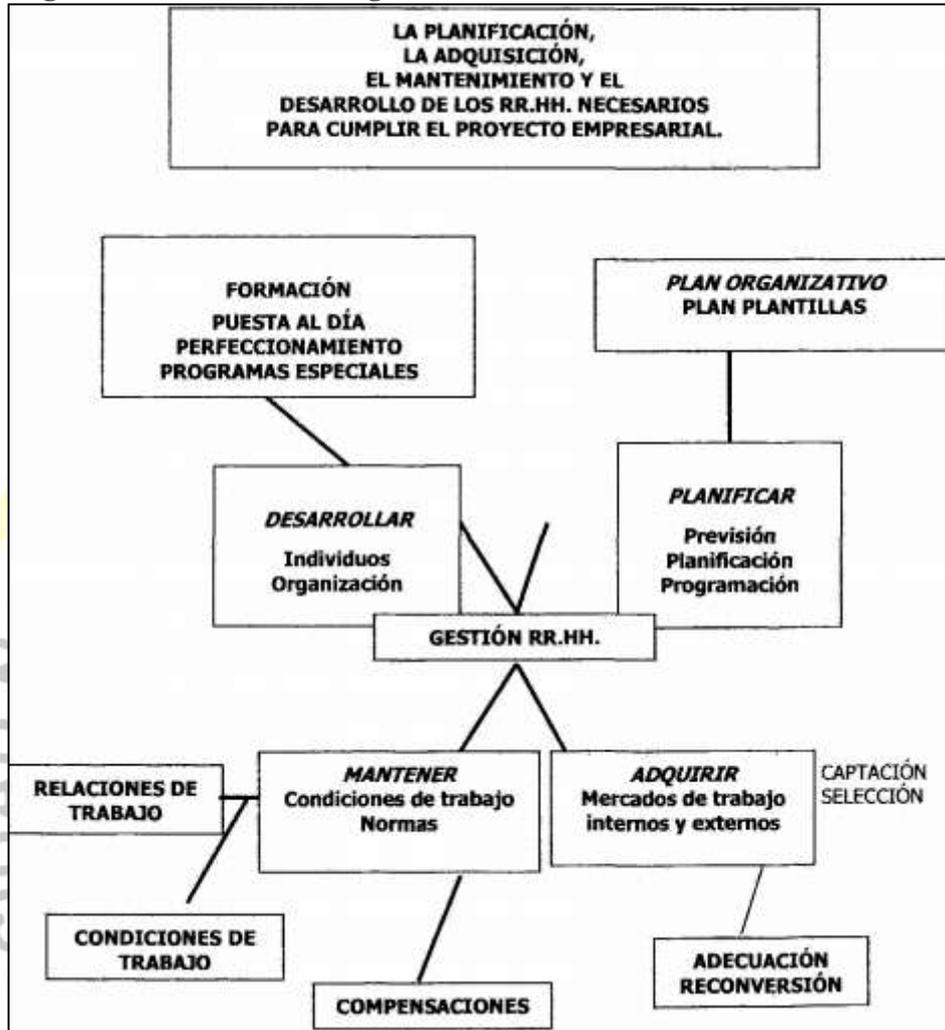
- **La descripción y análisis del puesto de trabajo:** el individuo que realiza esta función debe tomar en cuenta que, para iniciar el requerimiento de un posible trabajador, se debe tener la descripción, detalles y características de las funciones que el mismo va a realizar dentro de la organización una vez que este incorporado a la área o departamento correspondiente para el cual fue seleccionado.
- **Evaluación del desempeño:** Este proceso consiste en determinar cómo se va desarrollando o manejando el trabajador, para ello se establecen mecanismos de valoración que pueden ser cualitativos o cuantitativos, y de esa manera establecer la medida en que el colaborador logra los objetivos o metas propuestas por el área o sección al que fue asignado.

- **Gestión de competencia:** Todos los individuos poseen habilidades y capacidades, que les permiten desarrollar competencias es decir desenvolverse en diferentes actividades en su centro de centro de labores, es esa la labor que se tiene como parte de la gestión del recurso, es decir potenciar esa habilidad y capacidad para que puedan mejorar su competencia.
- **Planes de carrera:** La mayoría de las empresas establecen las pautas a seguir para lograr avanzar jerárquicamente dentro de la organización, asimismo establecen los mecanismos, tiempos y requisitos que se deben cumplir para seguir esa trayectoria.
- **Selección del personal:** Este proceso busca encontrar aquel postulante que cumpla con los requerimientos y demandas establecidas en el perfil del puesto iniciado el proceso de convocatoria. Esta selección solo estará cubierta cuando los actores del proceso, empresa y postulante cubran sus expectativas.
- **Formación:** Debido a los cambios constantes en los diferentes entornos empresariales, es necesario que las organizaciones actualicen sus procesos y eso conlleva a capacitar a sus empleados en estos diferentes contextos para lograr mejorar sus rendimientos. Por, ello, también, deben establecer planes de capacitación que serán necesarios a fin de que la organización se pueda mantenerse en un mercado exigente.
- **Beneficios sociales:** Como empresa debidamente formalizada y respetuosa de las normativas legales que benefician a los trabajadores, las organizaciones disponen que sus colaboradores cuenten con los beneficios que les corresponden, como son cupones de descuento por alimento, asegurarlos con un seguro médico, entre otros.
- **Comunicación interna:** Dentro de las organizaciones una comunicación constante, oportuna y clara, es muy importante para que puedan desplegar los diferentes procesos y mantener informados a los diferentes integrantes del mismo. Por ello este proceso establece mecanismos de comunicación entre los diferentes participantes de cada nivel jerárquico, con la finalidad de tener la información requerida y así tomar decisiones o comunicar de los resultados obtenidos en las diferentes áreas o departamentos, a nivel macro entre las diferentes dependencias institucionales, consiguiendo a través de ello el compromiso de todos los participantes.

- **Clima organizacional:** están relacionadas con las percepciones que comparten los diferentes miembros de una empresa considerando aspectos como son el mismo trabajo, al ambiente físico de labores, las relaciones entre los empleados, así como la las normativas o reglamentos que afectan a dicho trabajo; por otro lado también influye en la satisfacción que puede lograr el trabajador, afectando en su productividad, siendo así será crucial que se cuente con un excelente clima para el mejor desempeño de los trabajadores.
- **Motivación de los empleados:** este factor, resulta ser uno de los más importantes pues determinara en alguna medida el rendimiento final que pueda tener colaborador.

De acuerdo con (Castaño, 2005) , el hecho de que algunas organizaciones posean o no un departamento que gestione los recursos humanos no implica que no se están realizando funciones relacionadas con las personas que laboran al interior de estas. En vista de ello se entiende que las funciones directivas asignadas a este departamento son:

Figura 2. Funciones de la gestión de recursos humanos



Nota: (Castaño, 2005)

Para el autor (Rodríguez, 2013), la tendencia de la gestión del recurso humano está dada por las diferentes funciones que se realizan, entendidas también cada una de ellas como un proceso que se debe cumplir desde que da inicio una relación laboral hasta que se concluye con la misma, estas son:

- El reclutamiento y la selección tomando como referencia el perfil profesional requerido.
- La capacitación y el entrenamiento.
- La evaluación del desempeño.
- Detallar las funciones del cargo.
- Desarrollar programas con el objetivo de permitir el crecimiento y mejoramiento en las competencias del personal.
- Incentivar el liderazgo.

- Asistir a los colaboradores, prestándoles atención psicológica
- Proporcionar soluciones oportunas a los diferentes conflictos que pueda presentar el trabajador.
- Mantener la comunicación con los empleados, precisando las políticas de recursos humanos.
- Implementar los programas de desarrollo de competencias

FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA INCORPORACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE RRHH EN LA EMPRESA:

Es necesario considerar que no todas las organizaciones empresariales cuentan con un departamento de recursos humanos. A veces, al comienzo de la empresa, el área se crea para dar paso al ordenamiento y estandarización de las diferentes actividades que enmarcan los diferentes procesos de la Gestión del Talento. Entre los factores tomados en cuenta para esta incorporación según (Moreno & Innovación, 2012) se incluyen:

- **Volumen de la empresa:** el conocer sobre la capacidad de producción, el alcance o envergadura de la empresa, nos permite definir y decidir sobre la cantidad de personal que formará parte de la organización en determinadas áreas, como pueden ser la de producción por ejemplo, pues el estar informado permitira establecer procesos de selección y a su vez retene a los mejores.
- **Razón de selección:** Al contar con información precisa sobre el tamaño de la producción o los servicios requeridos, se debe precisar el número de vacantes requeridos, cuanto mayor sea la razón será prioritario incluir el departamento en mención.
- **Índice de éxito:** Si se está encontrando un ambiente o entorno óptimo para el crecimiento de la empresa, esto conlleva a identificar a los candidatos que puedan cubrir los requerimientos del puesto según las exigencias, de evidenciarse que el índice de éxito es mayor, esto presupondría que hay suficientes postulantes adecuados para el puesto, no requiriéndose en ese caso un Dpto. de recursos
- **Estabilidad de la planilla:** En las organizaciones, se pueden encontrar situaciones donde sea una constante la rotación de personal, debido a

mutiples factores, ello por supuesto conlleva a que se registren ingresos y salidas de personal, y si se evidencia que el indice de entradas o salida es mayor, será necesaria la presencia de un departamento de recursos humanos.

En punto de referencia que enmarcan las empresas, como siempre lo ha sido, es el de ser parte de un ciclo económico dentro de la sociedad, y para los trabajadores que cumplen una función dentro de este ciclo, las empresas representan el medio por el cual ellos puedan alcanzar sus aspiraciones; por ello representa una exigencia en las empresas que, como tal permitan ese desarrollo e incentivo profesional (Castaño, 2005).

Entre los factores tenemos:

- **Factores sociales internos.** Están enfocados en las diferentes dificultades que se plantean al interior de la organización, como son:
 - a) **Las condiciones de trabajo:** considerando elementos tales como los programas de formación continua, la seguridad en las estaciones de trabajo, la disposición del trabajo.
 - b) **Ordenación y distribución del tiempo de trabajo:** En estos casos se consideran las programaciones de horarios para asistencias, vacaciones o ausencias.
 - c) **Satisfacción en el trabajo:** Se consideran entre estos la movilidad o traslados del persona, el reto o exigencia del puesto, la participación en la toma de decisiones..
 - d) **Política de Recursos Humanos:** Entendidos como procesos de selección, incentivo, desarrollo del personal
 - e) **Políticas salariales:** En estos aspectos intervienen los estratos salariales o remunerativos, los mecanismos de compensación y beneficios sociales.
 - f) **Información en la empresa:** En el sector empresarial se precisa dar a conocer los diferentes aspectos estratégicos referidos a misión, visión, objetivos, planes estratégicos..
 - g) **Relaciones de la empresa con asociaciones de trabajadores:** Bajo este contexto la empresa declara sus diferentes afiliaciones con sindicatos u organismos profesionales.

h) **Participación de los trabajadores en la empresa:** Aquí se establece el mecanismo de participación del colaborador definiendo las estructuras jerárquicas y/o grados de influencia..

• **Factores sociales externos:**

a) **Influencia de la empresa en el entorno físico:** En estas condiciones la empresa declara cual es el impacto que sus actividades tienen en el ambiente.

b) **Influencia de la empresa en el entorno humano:** Se considera el impacto de la organización en las zonas urbanas aledañas y en el consumo de bienes.

c) Las organizaciones consideran como factor clave la calidad de los bienes y/o servicios generados.

d) **Influencia en el modo de vida de la comunidad:** Se considera el impacto de la organización, enfocados hacia los lugares habitados y los diferentes servicios educativos o de salud que formen parte del entorno.

Otros factores con los que este guarda relación tendrían que considerar el impacto del empleo que genere de modo directo o de modo indirecto, así como el desarrollo de la exportación si el entorno lo permitiera, y sobre todo la evaluación de la localización geográfica que se a fuente de futuras inversiones.

POLÍTICAS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS:

Para (Moreno & Innovación, 2012), las políticas de la gestión de RRHH hacen referencia a unas reglas, normas o guías flexibles para la acción regulando el comportamiento de quienes conforman la organización.

4.1. Objetivos de las políticas:

- Orientar al personal en la ejecución de las tareas.
- Ofrecer respuestas a los problemas.
- Ayudar a un desempeño deseable.
- Garantizar un tratamiento equitativo para todo el personal y en todas las situaciones que puedan darse dentro de la organización.

Tipos de políticas: Estas pueden clasificarse se por el nivel de la estructura organizacional o donde son aplicadas atendiendo a su contenido:

a. Políticas según el nivel de la estructura organizacional:

- Políticas generales: son normas amplias sobre las que se desarrollan otras más específicas.
- Políticas administrativas: son aquellas elaboradas con el fin de guiar o regular las funciones de los directivos y se ubican en el más alto nivel de la organización.
- Políticas operacionales: son aquellas creadas con el fin de guiar o regular las funciones de los supervisores que se encuentran en los niveles más elementales o básicos de la organización.
- Políticas funcionales: son aquellas que regulan las funciones de los departamentos de staff, es decir aquellos departamentos de asesoría o de actividades especializadas.

b. Según el contenido cubierto por las políticas, estas pueden ser: política de admisión, de retribución, de formación, de seguridad e higiene, etc.

Características de las políticas de RRHH:

Los requisitos que deben cumplir las políticas de RRHH son los siguientes:

- Estabilidad: las políticas deben tener una cierta permanencia en el tiempo para que puedan cumplir su función.
- Generalidad: deben ser aplicadas de forma global a todas aquellas personas afectadas por dicha política.
- Consistencia: las políticas deben ser coherentes entre sí.
- Flexibilidad: deben tener un cierto grado de flexibilidad que permitan introducir determinados ajustes necesarios.
- Claridad y simplicidad: las políticas deben ser comprendidas por todas aquellas personas afectadas por dichas políticas.

Las empresas son organismos sociales, es decir están conformados por personas que interactúan entre ellas, obedeciendo a un mismo fin u objetivo, por ello los colaboradores son necesarios para sacar adelante a la organización, siendo necesario

que la misma empresa establezca políticas que definan los cimientos de las normativas relacionadas con los trabajadores (Caurin, 2018).

Las instituciones establecen mecanismos, protocolos, normativas, reglamentos que regulan el accionar y comportamiento de todos los empleados, asimismo se deben detallar de manera muy puntual los aspectos referidos a las contrataciones, códigos de conducta de los trabajadores, condiciones laborales entre otros.

Por lo mencionado lo que se desea es establecer o estandarizar todos los aspectos que estén referidos a las personas, definiendo un procedimiento único, para cualquier proceder, precisando que estas políticas están establecidas con la finalidad de conseguir los objetivos empresariales.

Se pueden considerar como aplicación de algunas políticas de recursos humanos la tolerancia o flexibilidad en los horarios para el ingreso o salida, pues esto le permite a una compañía enriquecer y modificar su clima en el ambiente de labores, otra de las políticas está referida al uso de vestimenta formal de los colaboradores, sobre todo cuando se trata de empresas de servicio para la atención al cliente y los uniformes en alguna medida muestran el desarrollo que ha tenido la cultura organizacional en la compañía. Otro ejemplo de aplicación puede ser la observancia mostrada en el comportamiento de trabajador, habiéndose establecido de modo previo protocolos de conducta para los trabajadores.

Objetivos de las políticas de Recursos Humanos

Estos definen las acciones a seguir por el personal, considerando que así se posibilita el conseguir el máximo rendimiento de los mismos.

Estas propuestas son resultado de decisiones de la alta dirección de forma conjunta con el área o departamento de Recursos Humanos y están orientadas a señalar las maneras o formas de ejecutarse de las diferentes tareas y actividades al interior de la organización; de igual forma son el apoyo en las soluciones a los diferentes inconvenientes para determinados momentos. Se pueden mencionar algunos de los objetivos de estas políticas:

- Definir los métodos de trabajo
- Estandarizar el proceso de elección del personal idóneo.
- Incrementar la eficiencia de la empresa

- Capitaciones constantes para los empleados
- Establecer remuneraciones
- Contar con un clima laboral adecuado y sostenible
- Optimizar la motivación laboral
- Definir los mecanismos para la resolución de problemas.

Tipos de políticas de Recursos Humanos

Las empresas tienen autonomía para definir o establecer sus propias políticas de recursos humanos, se pueden considerar, por ejemplo:

- **Políticas de contratación:** queda a potestad de la organización definir el proceso de contratación que desee seguir considerando las normativas ya existentes.
- **Políticas salariales:** para las organizaciones, sea aplica las mismas condiciones es decir que puedan definir sus diferentes escalas salariales dependiendo del cargo o puesto, esto también aplica a los periodos vacacionales u otros.
- **Políticas de vestimenta:** La organización establece las diferentes normativas referidas a la vestimenta a emplear dentro de sus propias instalaciones o dependencias.
- **Códigos de conducta:** Las organizaciones marcan las pautas respecto al comportamiento que debe mostrarse al interior de sus departamentos, de igual forma establecen las sanciones respectivas por el incumplimiento de los mismos.

ASPECTOS CLAVES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS:

Para (Werther, 2008), algunos aspectos claves que considera dentro de la administración de recursos son:

El enfoque estratégico. Este propone que la gestión del talento humano debe contribuir al éxito estratégico de la empresa y establece que si los cargos gerenciales y

el departamento de gestión del talento no contribuyen a alcanzar objetivos organizacionales, entonces no se está haciendo uso eficiente del mismo.

Enfoque de los recursos humanos. Tener claridad en los objetivos empresariales con la finalidad de ser exitosos demandando que se delinee las funciones o actividades del personal.

Enfoque administrativo. Trazar las pautas y definir los objetivos al personal que se tiene a cargo, es responsabilidad de los directivos y/o gerentes de una organización. en esa medida el departamento de gestión del talento ayuda y asiste a los directivos reforzando las competencias del trabajador, por ello podemos establecer que el desempeño y la mejora de cada colaborador, es una responsabilidad compartida.

Enfoque de sistemas. Dirigir al personal es parte de todo el sistema organizacional, por ello se debe entender que todas las acciones que se efectúen al interior, afectan o repercuten en el sistema, siendo necesario identificar cual es el aporte que logra generar el personal en la organización para hacerlo más productivo; al ser un sistema abierto las diferentes actividades pueden actuar y crear una sinergia en el entorno.

Enfoque proactivo. Esta propuesta establece la previsión en toda circunstancia, por ello será necesario contar o establecer lineamientos, para el personal que se tiene a cargo, con la finalidad de establecer planes de contingencia a los diferentes desafíos que se puedan presentar a futuro, esto conllevará a generar acciones oportunas en las circunstancias previstas.

Para el autor (Chiavenato, 2009), la administración de recursos humanos, permite reparar en algunos aspectos clave como el hecho de que todos y cada uno de los seres humanos poseen condiciones particulares o cualidades que los diferencian entre sí, además de ello está el hecho inherente de que se han formado una personalidad que los caracteriza, es portador de conocimientos, habilidades, en fin, una serie de competencias que obligan a reconocer su talento y cualidades, reconocidas como indispensables para cubrir un perfil requerido en la organización; de esta manera se reconoce al individuo como tal, como agente de cambio importante en el entorno.

Siendo así, las personas son vistas con otros puntos de referencia, como aquellos agentes generadores de ambientes de trabajo favorable, que dinamizan o activan al

ambiente y el clima laboral, que promueven un mejor entorno y que cada día con una actitud cambiante renuevan el entorno. En ese sentido se debe promover y fomentar este tipo de ambiente, incorporando a este personal que logra activar y conducir estos entornos.

Si se ha establecido que las organizaciones son entes sociales porque están conformadas por personas, es necesario precisar que ambas partes, tanto empresa como personas buscan lograr un mismo objetivo, en ese contexto los individuos entregaran dedicación, tiempo, compromiso y a su vez en la medida que las empresas reconozcan estos aportes, los trabajadores verán reflejados sus esfuerzos en los incentivos económicos y su desarrollo profesional. Este sentido de reciprocidad establecido entre las personas y las organizaciones, favorece al hecho de que la empresa vea en ellos a miembros activos dentro de la organización.

Por otro lado el conocimiento que se va formando, dentro de la organización, por la interacción que se lleva a cabo, exige reconocer que se puede adquirir equipo o tecnología de última generación que realice un trabajo efectivo y autónomo, mas no podrá desarrollar alguna otra capacidad, a diferencia del personal, que a través del tiempo, obtiene la información necesaria que aplica en cada circunstancia o momento, logrando así consolidar ese conocimiento propio de la empresa, y todo esto a través del aprendizaje constante; por supuesto que este conocimiento es el que termina diferenciando a la organización, incorporando inteligencia en la misma.

LA INFLUENCIA DE LOS SINDICATOS EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La mayoría de las organizaciones establecen indicadores, para medir sus resultados y a partir de ellos tomar las decisiones más oportunas. Así las medidas de eficiencias y eficacias toman preponderancia y se aplican políticas que posibiliten su desarrollo. La aplicación de estas políticas necesariamente estará relacionada con la remuneración o pagos correspondientes, ya que al aplicar el principio de eficiencia, se buscara en todo momento, establecer estas regulaciones que primen en la empresa. La existencia de una asociación de trabajadores que promocióne sus intereses, permitirá que las políticas que se desarrollen en la organización puedan reflejar las preferencias e intenciones de la gran mayoría a la que representa, modificando así las decisiones referidas a la selección del personal, a la capacitación constante del empleado, a las

escalas remunerativas, y las políticas de trabajo que se puedan presentar. (Gómez, Balkin, & Cardy, 2008).

Dotación de vacantes

Se establece por convenios colectivos que los cargos vacantes pueden ser asignados al personal de mayor antigüedad siempre y cuando cumpla con las exigencias que se demanda el mismo puesto, de igual manera en el caso de presentarse un ascenso o un traslado, se tendrán siempre como preferencia tomar o asignar personal de planta para cubran los mismos. En referencia a los despidos también se establece que estos obedezcan a la premisa de último en entrar, primero en salir, pues se considera el tiempo de trabajo de los más antiguos.

Desarrollo del empleado

Las empresas que no cuentan con sindicatos aplican con mucha libertad las diferentes evaluaciones de desempeño para medir el rendimiento de sus trabajadores, en esa medida pueden tomar decisiones referentes a ascensos, reducciones o despidos en empresas que tienen un sindicato, las evaluaciones de desempeño no podrán ser empleadas como un indicador referencial, ya que al provenir de un supervisor o responsable de planta, estará sujeto a su propio juicio y puede ser considerado problemático, por ello de aplicarse una evaluación de desempeño en las condiciones mencionadas, la información o resultados obtenidos solo podría establecer datos del rendimiento de cada trabajador.

Compensación

La presencia de un sindicato, no solo favorece a la defensa del trabajador, se considera también que las remuneraciones de los empleados, en las empresas que los tienen, tengan un porcentaje adicional, entre el 10 y 20%, sobre la remuneración que ya se tiene en el mercado, para los mismos puestos de trabajo en la organización, y esto trae como consecuencia el incremento en los costos de mano de obra. Además, si la empresa establece políticas para el incremento de sueldos o remuneraciones tomara como referencia, establecer un aumento salarial en igual proporción para todos los empleados, evitando de esta manera las asignaciones o aumentos salariales, por meritocracia.

En el caso de que las compañías prescindan de un sindicato, establecen por otro lado el realizar incentivos salariales aplicando el cuadro de méritos o la aplicación de incentivos para fomentar la competitividad de sus propios trabajadores.

En las organizaciones donde se trabaja con un sindicato las normativas exigen que el empresario se responsabilice de la cobertura de la mayoría de las prestaciones, mientras que en las empresas donde se prescinde de ellas el total de las coberturas se comparte entre el empresario y los trabajadores.

En cuanto al pago de las prestaciones, al tener un sindicato la empresa está obligada a pagar la mayor parte de ellas, a diferencia de las que no cuentan con uno el pago de estas prestaciones se reparten entre ambas.

Relaciones internas

La presencia de un sindicato permite establecer un mecanismo de control a los trabajadores. Así se les brinda la oportunidad de dejar oír su voz en caso de que se vean afectados sus puestos de trabajo, por ejemplo, cuando por el tiempo de trabajo acumulado y por las condiciones que ya tiene, le corresponde un ascenso y en ese mismo contexto, la empresa decide no promoverlo, es allí, cuando interviene el sindicato para que defienda y argumente, frente a la empresa. De igual forma sucede con las quejas o reclamos donde el sindicato interviene con la participación del representante de la empresa. En las instituciones donde no se cuenta con un sindicato, se establecen procedimientos, manuales y reglamentos que normalicen o regulen estas situaciones o también se practica la política de puertas abiertas para escuchar las apreciaciones de los mismos trabajadores.

COMPETENCIAS CLAVES DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS:

Para (Reyes, 2015) la moderna gestión del Talento Humano no es de personas si no que se da con las personas, y esto representa todo un reto, pues lo que se quiere lograr es que los individuos se sientan parte de las organizaciones y actúen, considerándose socios de la misma organización, participando de forma activa buscando ser agentes de cambio al

interior de las mismas, y convirtiéndose en los protagonistas del cambio en las mismas organizaciones.

Para ello se establece que el personal o los profesionales que incursionen en el área de recursos humanos deben desarrollar cinco competencias claves:

Figura 3. Competencias claves de la gestión de recursos humanos



Nota: (Reyes, 2015)

- a. Conocimiento de la Organización:** En este sentido es muy importante conocer la relación entre el potencial de recurso humano y el impacto que este genera en las inversiones de la empresa, observando esto a través de los resultados organizacionales que se monitorean de forma constante, esto permite especificar a los directivos cuales son las estrategias organizativas que mejoran la calidad de la gestión, siendo más favorable la inversión en RRHH.
- b. Aplicación de prácticas de Recursos Humanos:** Poseer la capacidad de identificar que métodos que puedan ofrecer la renta optima cuando se trata de una inversión, cuáles de estos métodos influyen más en los colaboradores o generan un mayor impacto
- c. Gestión cultural:** Al ser conocedores de los procesos que involucran la gestión de los procesos, los especialistas serán los más indicados para trabajar en equipos y realizar las propuestas de mejora de los mismos, considerando la

participación de los usuarios del proceso definiendo de esta manera el diagnóstico y el diseño de las mejoras a proponer.

- d. Gestión del cambio:** Se requiere de capacidad y actitud para comprender aquellos factores que influyen en las organizaciones de igual forma, comprender el entorno de las mismas para responder a cualquier requerimiento que se pueda presentar..
- e. Credibilidad personal:** Desarrollar una competencia demanda que el profesional pueda aplicar sus conocimientos obtenidos, a lo largo de sus diferentes experiencias laborales, ya que esto le representa un activo cada vez máspreciado.

PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS:

Están influenciados por factores ambientales externos como el accionar de los sindicatos, las normativas legales, las condiciones económicas entre otros, pero también se ven afectados por influencias organizacionales internas como la visión, misión, la naturaleza de las tareas, el estilo administrativo. Con la intención de interactuar y establecer procesos dinámicos se proponen seis procesos básicos (Chiavenato, 2009). Siendo estos

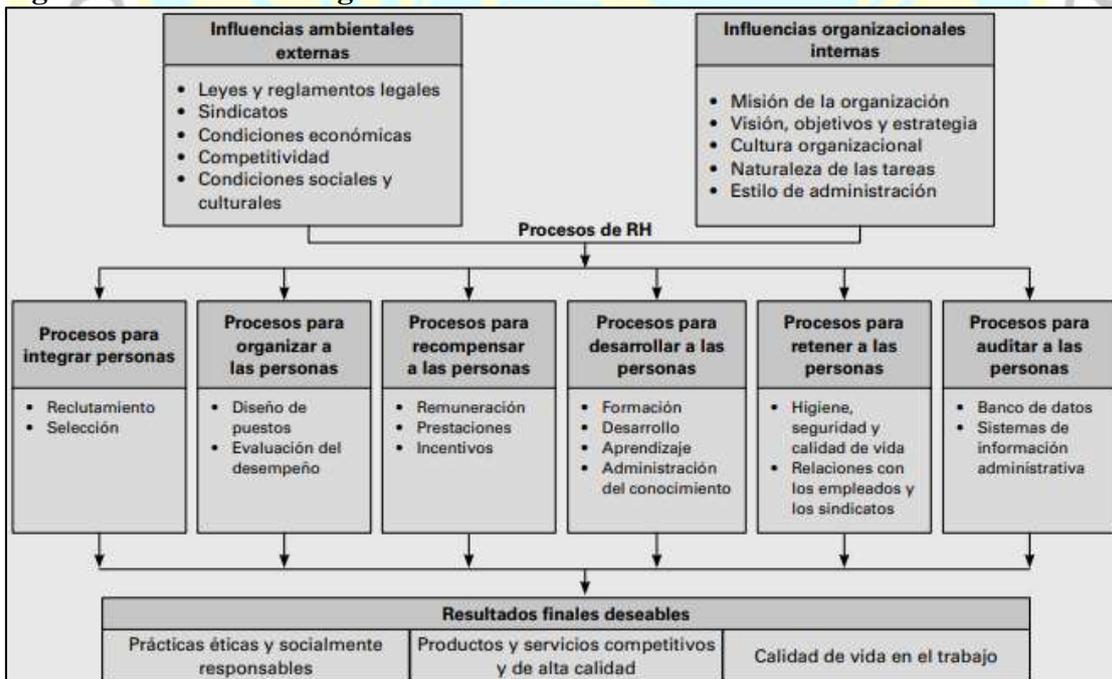
- **Integración de personas.** Este proceso considera la incorporación de personal nuevo a la empresa, el mismo, toma en cuenta al reclutamiento y selección de personal.
- **Organización de las personas.** Esquematiza las diferentes tareas que ejecutarán las personas, para guiar y conducir su desempeño, dentro de este proceso se incluyen el planteamiento organizacional, de igual forma la descripción y análisis del cargo, la asignación de personas y la valoración del desempeño.
- **Recompensar a las personas.** Contribuyen, como proceso, a motivar a las personas a obtener una satisfacción personal motivándolas en su desempeño hacia la autorrealización. Incluye recompensas, remuneración como las prestaciones y servicios sociales.
- **Desarrollo de personas.** Estos procesos contribuyen a preparar enseñar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Estos incorporan el

adiestramiento y perfeccionamiento, la gestión del entendimiento y las competencias, el aprendizaje y los esquemas de cambios.

- **Retención de personas.** Buscan crear los medios ambientales y psicológicos que sean satisfactorios para las diferentes acciones o responsabilidades de las personas. Se consideran la higiene, seguridad y calidad de vida, de igual forma las relaciones con los empleados y sindicatos.
- **Auditoria.** Estos procesos se encargan del seguimiento y control de las actividades de las personas. Este seguimiento requiere de una base de datos y un sistema de información que en este caso sería de tipo administrativo.

Cada uno de estos procesos esta interrelacionado pues todos estarán afectados si uno de ellos falla, ya que al ser un proceso continuo si uno de ellos falla afectara al siguiente, y el resultado se verá evidenciado la calidad de vida que tenga el trabajador en el centro de labores, en sus prácticas éticas responsables de entregar productos o servicios competitivos de calidad. Por ello es importante mantener un equilibrio en todo el proceso.

Figura 4. Procesos de la gestión de recursos humanos



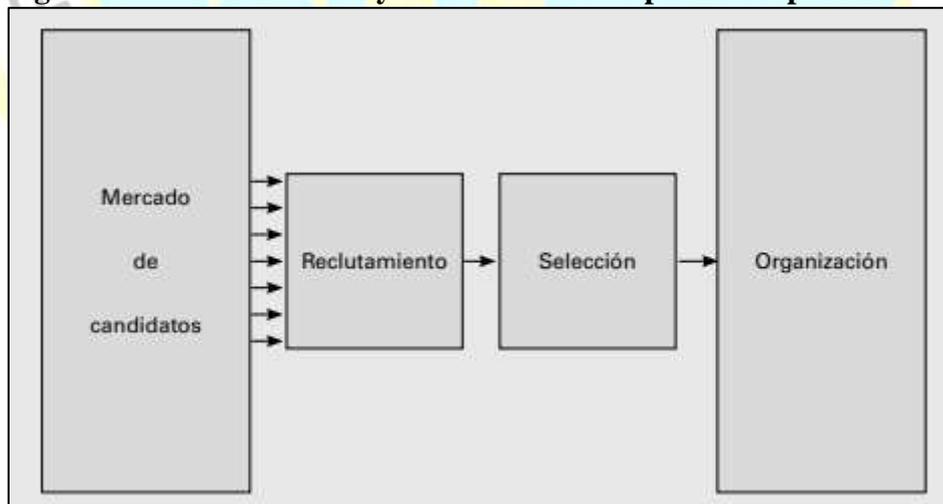
Nota: (Chiavenato, 2009)

2.2.1.1. Selección de personal:

Como proceso posibilita la elección de entre diferentes postulantes aquel que reúna las condiciones para ocupar un puesto de trabajo.

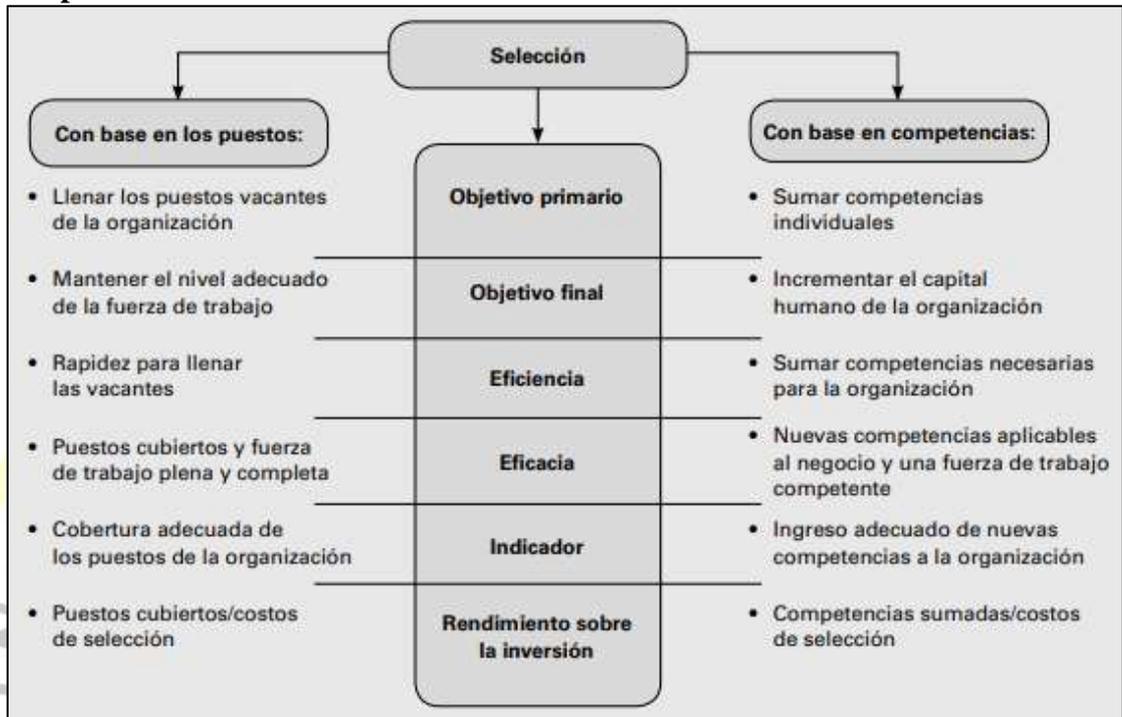
De acuerdo con lo mencionado por el autor (Chiavenato, 2009), este proceso opera como un tamiz que permitirá el ingreso al ente organizacional a aquellas personas que cuenten con los requisitos deseados. Entendiéndose que como el reclutamiento va de la mano con la selección, se precisa que se inicia con esta actividad cuando surge un requerimiento y lógicamente uno de los lugares para iniciar la búsqueda es el mercado de candidatos. Al iniciar este proceso se pretende elegir entre diferentes postulantes, a aquel, que presente o complete las competencias que el puesto exija o demande. Por ello se busca mantener o aumentar la eficiencia en el desempeño del personal y la eficacia en los objetivos organizacionales. Bajo ese contexto es necesario que se mantenga esa búsqueda constante de capital intelectual, para que la organización pueda mantener una posición más ventajosa.

Figura 5. El reclutamiento y la selección como partes del proceso.



Nota: (Chiavenato, 2009)

Figura 6. Selección con base en el puesto frente a selección con base en competencias.



Nota: (Chiavenato, 2009)

La selección como un proceso de comparación

Una vez completado el reclutamiento con la documentación e información de cada postulante, es necesario que se establezca una comparación entre los requisitos establecidos para cubrir una vacante y por el otro lado, las características o listado de detalles que tiene el postulante al cargo, que son materia de análisis durante la evaluación.

La selección como un proceso de decisión y de elección

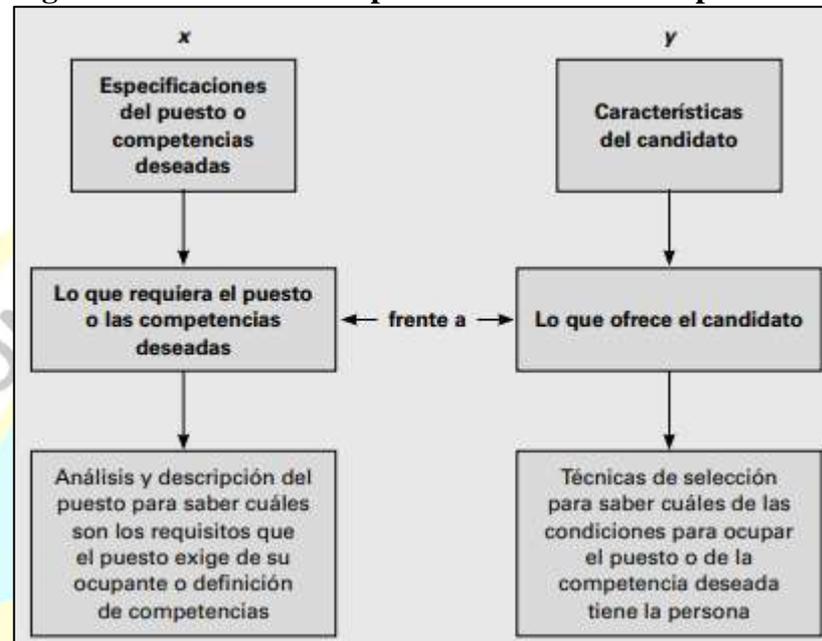
Una vez que se ha concluido con la evaluación de los documentos y se han obtenido los resultados de las diferentes pruebas, se inicia la toma de decisiones para definir la elección del candidato más idóneo, tomando como referencia que este debe cumplir con todos los requerimientos establecidos.

Modelo de colocación, selección y clasificación de los candidatos

Con frecuencia, en las empresas, el equipo de evaluación junto a los directivos, luego de la evaluación del perfil del postulante, y del análisis de su experiencia laboral, se encuentran en la disyuntiva de elegir al que consideren más

idóneo, por ello establecen un trato determinado para cada uno de los candidatos que evaluarán.

Figura 7. La selección del personal como una comparación.



Nota: (Chiavenato, 2009)

Para el autor (López, 2010), la selección de personal, está vista como un procedimiento para facilitar la identificación de aquel individuo adecuado que cubre un puesto o cargo, para ello se debe precisar que el término adecuado considera muchos aspectos incluidos necesariamente las necesidades de la misma organización y las del propio individuo que se encuentra satisfecho pues cumple con sus expectativas. Determinar este contexto, es decir, elegir al personal adecuado asumiendo los costos que esto conlleva para que permita el total desarrollo del individuo en cuanto a capacidades y potenciales y de esa manera pueda contribuir en su comunidad y en la organización en la cual preste el servicio.

El proceso de selección

Involucra diversas etapas, entre ellos el reclutamiento del personal, que puede ser interno o externo y que se origina ante la necesidad de cubrir una posición en la organización, seguido de las entrevistas personales, las pruebas o evaluaciones que se realizan a cada postulante y por último la inducción.

La redacción de anuncio

El inicio de la convocatoria se da con la publicación del anuncio del requerimiento de las diferentes plazas o vacantes, esta puede hacerse empleando medios de comunicación u otros mecanismos. Pero debe quedar en claro que el contenido y el mensaje deben ser claros y precisos, básicamente contener, datos de la empresa, las funciones a ejecutar, la ubicación del trabajo, condiciones excluyentes o no, los diferentes beneficios., lugar de entrega de CV, medición de recepción.

Análisis del currículum vitae

Es necesario contar con una base de datos, que las hojas de vida de los postulantes, y armar un registro para precisar las citas y así garantizar el proceso de selección.

La entrevista

Este mecanismo tiene como propósito establecer una comunicación entre el postulante y el evaluador, tomando en cuenta expresiones, reacciones, posturas etc.

La entrevista por competencias

Estas entrevistas buscan encontrar un nivel de correlación entre la experiencia que indica el postulante y las competencias que son requeridas para el puesto de trabajo.

El registro de la entrevista

Se debe registrar de modo implacable todo el proceso, con la intención de que se cuente con la información suficiente, que permite tomar decisiones sobre la contratación del personal que se está evaluando.

Evaluación

Se cuentan con mecanismos establecidos para la evaluación y estos establecen la aplicación de instrumentos de evaluación como son las pruebas psicológicas, permitiendo que el o los evaluados demuestren diferentes aspectos en la etapa final de la selección.

Un proceso de Assessment Center es aplicado con la intención de comprobar el nivel de habilidades y conocimientos del postulante sumada con la experiencia que precisa tener, esta metodología aplica varias técnicas de evaluación, entre las ya conocidas, juego de roles, ejercicios de gestión, dinámicas de grupos entre otros, esta metodología es puesta en práctica cuando se ha identificado a un postulante potencial al puesto solicitado, sobre todo si son puestos gerenciales.

Decisión sobre el candidato

Una vez que ha completado la evaluación del candidato y es necesario tomar la decisión de aceptarlo o no, esa potestad recae en el jefe inmediato del área al cual se está presentado el postulante. Si bien el área de recursos puede recomendar o sugerir su aceptación, recae en el jefe de línea tomar esa decisión de la contratación del postulante.

Orientación

Una vez que se ha aceptado la contratación de un nuevo empleado, el área de orientación se encarga de guiar a los nuevos colaboradores en las funciones que requiera su puesto de trabajo, asimismo de presentarlo a sus nuevos compañeros ya que esto permite afianzar el proceso de la socialización.

Evaluación y seguimiento del recién incorporado

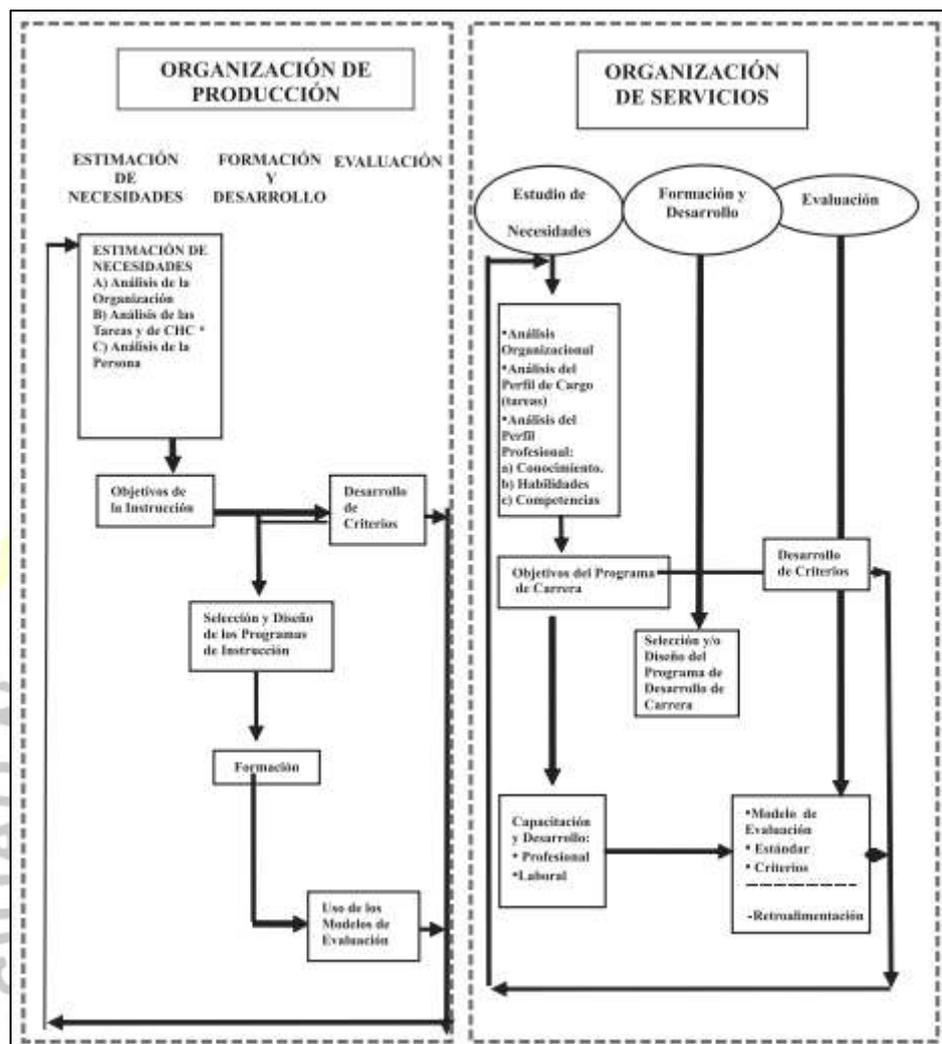
Recae en cada organización establecer el tiempo que los nuevos empleados los acompañarán en sus filas, identificando siempre aquellos talentos que serán retenidos para la organización.

2.2.1.2. Plan de carrera:

Es un mecanismo desarrollado por la organización, cuyo objetivo es retener al personal o trabajador, esta estrategia permite que los colaboradores escalen en la línea de mando de la empresa, y por ello lo motivan, mejoran su capacitación y formación, y retribuyen sus conocimientos a la empresa.

(Celis, 2006) refiere: El proceso de evaluación debe planificarse en función de los objetivos y debe ser parte integrante del análisis de necesidades subsiguientes para planificar programas futuros.

Figura 8. Niveles de desarrollo de un programa de carrera en organizaciones.



Nota: (Celis, 2006)

De acuerdo con la propuesta de (Bohrt, 2000), en las organizaciones se cuenta con un grupo definido de trabajadores, que se pueden encontrar en puestos de mando o no, pero que por sus diferentes cualidades son considerados como personal con un elevadas aptitudes, y por ello las instituciones velan por ellos de manera especial, en otras palabras son varones y mujeres considerados como agentes clave en las compañías y por ello están especialmente preocupados en que cuenten con actualizaciones constantes, y que estén preparándose de modo constante para los retos que puedan presentarse en el seguimiento de su línea de carrera, de esta manera alargan su periodo de vida laboral en las organizaciones cumpliendo de manera efectiva con sus obligaciones.

El autor (Paredes, 2010) precisa que para que un colaborador se desarrolle en la empresa y pueda lograr el crecimiento profesional se requiere desarrollar, ampliar y perfeccionar al individuo en el campo que este desarrolla al interior de

la empresa, promoviendo así la eficiencia en el cargo que desempeña. Se entiende además que se debe contar con un plan de carrera ya establecido, considerando que el mercado tiene mayores exigencias y el empleado debe demostrar ser flexible, competitivo y adaptarse rápidamente a los cambios.

Tipos de planes de carrera

- **Según a quien va dirigido**

Plan de carrera individual

Estos planes están dirigidos especialmente al personal que demuestra un alto potencial en el desempeño de su cargo, pues se le está considerando como pieza clave en el engranaje directivo de la organización a la cual pertenece.

Plan de Carrera Genérico

Este tipo de planes está orientado a todos los trabajadores en general, deja al empleado que tome las decisiones de continuar por la vía del puesto que desea, proporcionando la empresa en todo momento las condiciones necesarias de modo equitativo para todos, y con ello queda en las intenciones que demuestre el personal el seguir adelante.

Plan de jóvenes titulados

Este tipo de planes está orientado para atraer a jóvenes ejecutivos muy competentes e incorporarlos en las organizaciones. Esto suele suceder en empresas con una alta pirámide de edad para los equipos directivos y se busca la incorporación de nueva energía a la empresa.

- **Según el tipo de trayectoria Gerencial**

Para la dirección en puestos de las diversas áreas funcionales.

Funcional

En posiciones de un área funcional concreta como la comercial, finanzas, etc.

Especialista

Este programa está dirigido al personal que desarrolla una actividad de modo muy concreto en temas, por ello requiere ahondar en temas más específicos

Internacional

Es estos tipos de programas, se consideran los cargos gerenciales, del tipo funcional y especialistas, que requieren ser rotados a diferentes zonas geográficas, por la necesidad o requerimiento.

Para el autor (Mondy, 2010), una planeación de carrera requiere que se establezcan determinados objetivos, y estar preparados para afrontar cada uno de ellos con planes de contingencia, por ello será necesario ajustarse rápidamente a los cambios que podrían afectar los intereses de la empresa.

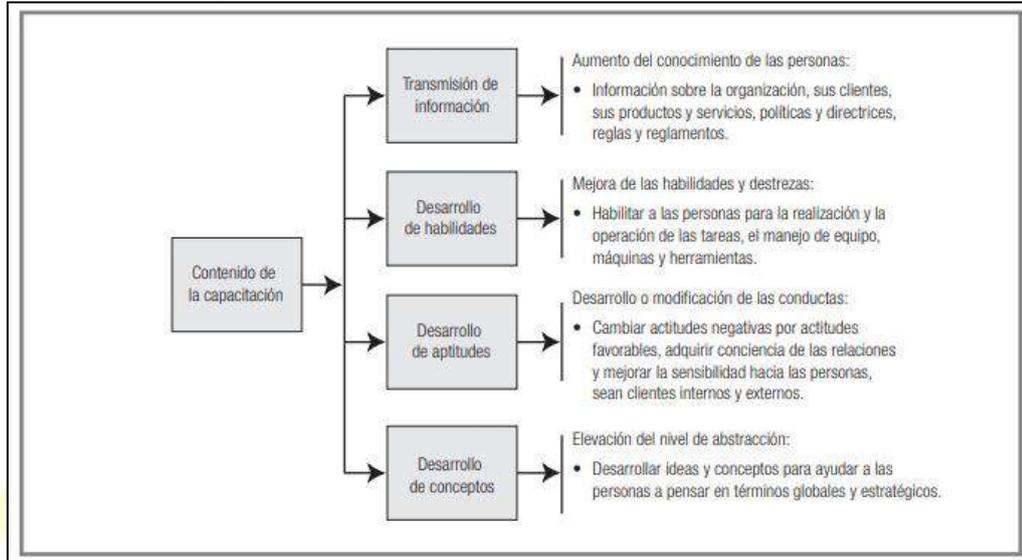
2.2.1.3. Capacitaciones:

La capacitación entendida como un proceso, que permite adquirir, actualizar y desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes a fin de mejorar el desempeño en puesto fomentando el desarrollo integral de los trabajadores y la empresa.

La autora (Alles, 2008) hace referencia a que en la capacitación intervienen actividades estructurada y programadas, que son presentadas como cursos o talleres, con fechas establecidas, cronogramas definidos y alcances predeterminados, en estas se transmite habilidades y conocimiento de una manera planificada, monitoreada y valorada.

Considerando la apreciaciones del autor (Chiavenato, 2009) la capacitación o formación, resulta enmarcada en un proceso formativo, a corto plazo, muy organizado y estructurado, que les permita a las personas adquirir discernimiento, manejar habilidades y desarrollar competencias asociadas con los objetivos requeridos por la organización.

Figura 9. Los tipos de cambios de conducta por medio de la capacitación.



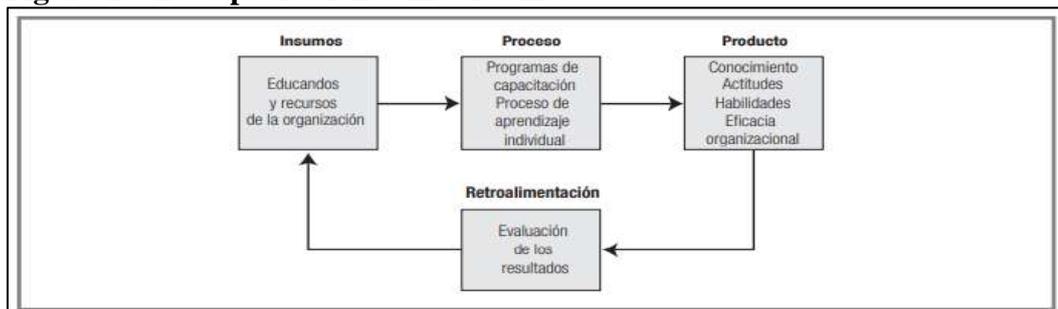
Nota: (Chiavenato, 2009)

Objetivos de la capacitación

La capacitación se da porque existe una necesidad o demanda de educandos y como parte de esos insumos se requieren diferentes recursos que proporciona la empresa, por ello esta preparación tiene como objetivos:

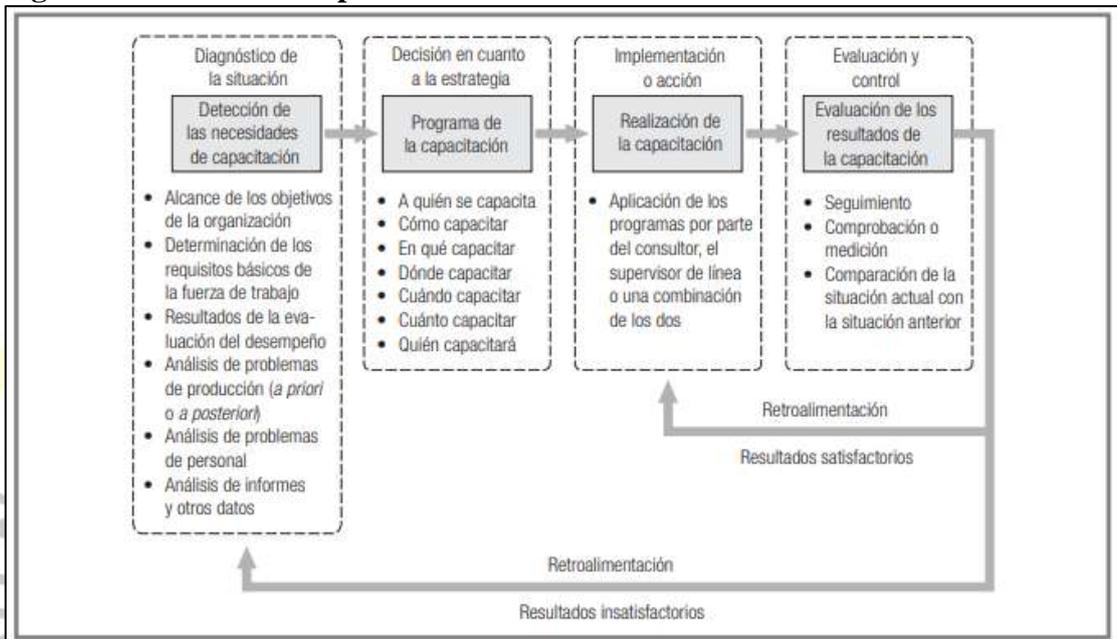
- Organizar a las personas para la ejecución inmediata de sus diferentes actividades en el puesto de trabajo.
- Proporcionar ocasiones para el desarrollo personal que sea constante y continuo, pero no solo en los puestos actuales, de darse el caso cuando sus cargos involucren actividades más complejas.
- Modificar la disposición de las personas para que se mantenga un clima más agradable de trabajo, promoviendo la motivación, y haciéndolas más receptivas a las nuevas tendencias administrativas.

Figura 10. La capacitación como sistema.



Nota: (Chiavenato, 2009)

Figura 11. Proceso de capacitación.



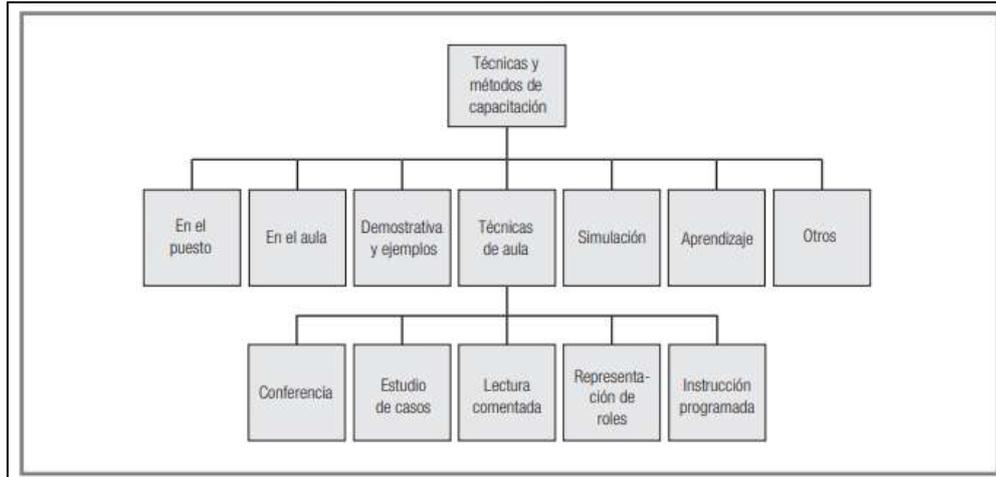
Nota: (Chiavenato, 2009)

Detección de las necesidades de capacitación

Se puede identificar estas tomando en consideración tres niveles de análisis.

- El nivel organizacional considerado como sistema organizacional.
- El nivel del recurso humano, entendido como el sistema de capacitación.
- El nivel operacional y de tareas, que comprende el sistema de obtención de habilidades.

Figura 12. Las técnicas y métodos de capacitación.



Nota: (Chiavenato, 2009)

En las consideraciones del autor (Mondy, 2010), el preparar a los principiantes, permite que estos puedan obtener las destrezas necesarias para aplicarlas en sus respectivos puestos de trabajo. Adiestrar a un colaborador en el manejo de una máquina herramienta o mostrarle a un inspector como realizar la planificación diaria de la producción, son muestras de lo que implica la capacitación. Por otro lado si se considera el desarrollo del trabajador, estamos promoviendo que el aprendizaje del mismo, se amplíe a periodos todavía más largos, de esa manera se dispone al personal para que pueda mantenerse al compás con el que va avanzando la organización, en otras palabras todas las actividades programadas para la capacitación y el desarrollo, conllevan la intención de que se enfle a los empleados de la empresa formándolos con sus propias estrategias colectivas..

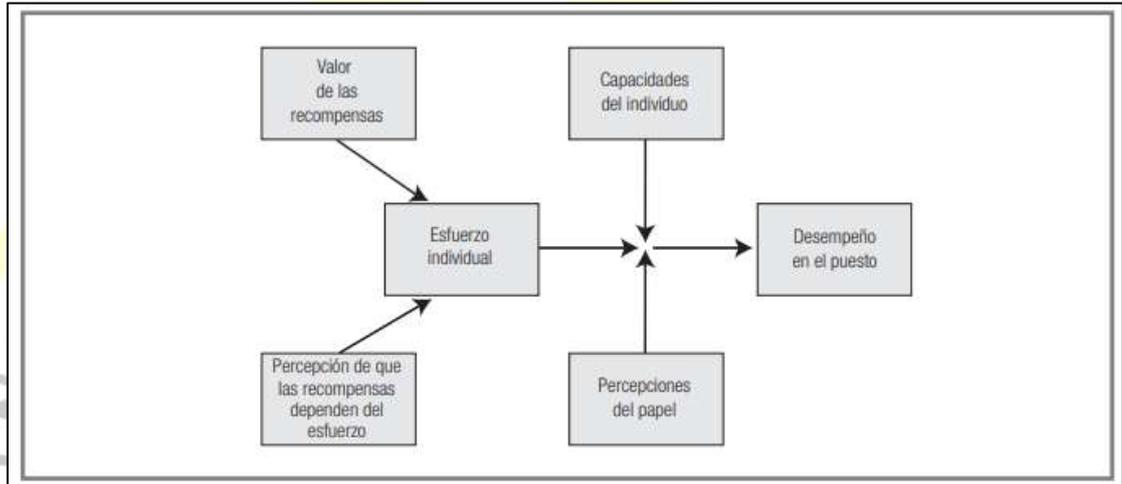
2.2.2. Evaluación de desempeño

Está considerado como un proceso metódico, consecuente y periódico, que puede ser de valoración cualitativa y cuantitativa y mide la capacidad de las personas para llevar a cabo las diferentes responsabilidades que demanda el cargo que ocupan en sus organizaciones.

Para (Chiavenato, 2009) el proceso de evaluar el desempeño del colaborador, está enfocado en el puesto de trabajo en específico, en la persona que realiza la labor correspondiente, en otras palabras en el comportamiento del empleado, siendo así esta evaluación va a variar de colaborador a colaborador, y se va a ver afectado por

factores que pueden condicionar en alguna medida la evaluación, como son el valor de las recompensas, la percepción que se pueda tener, la disposición del personal, también puede determinar la magnitud del esfuerzo o el empeño con el que se desenvuelva.

Figura 13. Factores que afectan el desempeño en el puesto.



Nota: (Chiavenato, 2009)

El empleo adecuado de la evaluación del desempeño

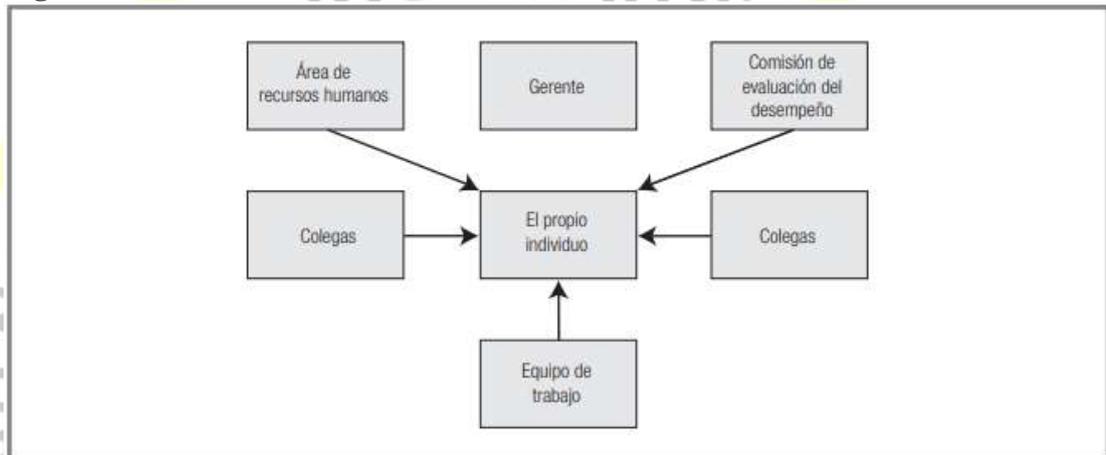
- a) Asegurar que en el entorno laboral se mantenga el respeto y se genere la confianza entre las personas.
- b) Promover la responsabilidad en el trabajo y fijar metas que sean alcanzables.
- c) Aplicar un estilo de gestión participativo, informativo y democrático.
- d) Establecer una visión de futuro orientada a la mejora continua involucrando al personal.
- e) Incentivar en todo momento el aprendizaje, el estudio constante así como la innovación personal y profesional.
- f) Convertir la evaluación de desempeño en un proceso de valoración de pertinencias enfocadas en las competencias y aptitudes, en lugar de conducir sistemas injustos.

Responsabilidades en la evaluación del desempeño

Las diferentes actividades que implica una evaluación de desempeño conlleva a que cada uno de los actores, asuma la responsabilidad de las acciones que le

corresponden ejercer, en esa medida, la responsabilidad de la evaluación de desempeño recaerá en el gerente, en el propio personal que es evaluado, en el individuo y su jefe inmediato de manera conjunta, en el equipo de trabajo, en el área encargada de la gestión del talento humano o el Comité de evaluación de desempeño que se conforme; es decir cada una de las opciones conlleva una lógica de acciones a tomar.

Figura 14. Evaluación 360°.



Nota: (Chiavenato, 2009)

Si se considera como objetivo fundamental de la evaluación del desempeño, la constante búsqueda de la mejora en los resultados que se obtienen en la organización, es lógico que para que esto se logre se requieran establecer objetivos previos o iniciales que sean el punto de partida para completar una evaluación integral, en vista de ello se establecen objetivos intermedios entre los cuales se tienen a, la capacidad que el postulante tiene para el cargo, la formación que deberá recibir, los incentivos salariales que se deben considerar por el buen trabajo realizado.

El alcance de la evaluación de desempeño llega a considerar que el desarrollo de la productividad va a depender de la forma o de la gestión administrativa, pero considerando al colaborador como una ventaja competitiva, es por ello que se debe promover entornos favorables de crecimiento y condiciones de intervención efectiva a todos los miembros de la compañía tomando en cuenta los objetivos o metas que desea alcanzar la empresa, por un lado, y los intereses que poseen los colaboradores por el otro.

Para el autor (Mondy, 2010) el proceso de evaluar oportunamente el desempeño, es un factor clave en la gestión del o administración del desempeño, aunque cabe

precisar que el mecanismo de la evaluación es solo una parte de esa gestión, es necesario que esta refleje de modo transparente los objetivos y políticas que se establecen dentro del marco del Plan estratégico institucional.

Usos de la evaluación del desempeño

Esta información que proviene de las actividades gestionadas por la administración del desempeño, son muy valoradas por todas las áreas al interior de la compañía, por ejemplo:

1. ***Planeación de recursos humanos:*** Aquí se encargan de fichar o reconocer al personal que haya cumplido con todos los requisitos que lo hagan merecedor a una promoción. Se sugiere establecer planes para enfatizar el desarrollo gerencial, también se toma en cuenta que el diseñar un sistema de evaluación permite identificar las fortalezas y debilidades de los recursos humanos, y de esa manera brindarles el apoyo necesario.
2. ***Reclutamiento y selección:*** El haber realizado las diferentes pruebas de seleccionado y haber obtenido resultados muy favorables pueden ser un referente de utilidad que permita pronosticar el desempeño de los postulantes al puesto de trabajo.
3. ***Capacitación y desarrollo:*** El mecanismo de evaluación que se desarrolla en la empresa debe permitir identificar cuáles son las necesidades puntuales de cada uno de los empleados, en lo que respecta a capacitaciones y desarrollo de habilidades, por ejemplo si se están actualizando los software con diferentes permisos y niveles de trabajo, será necesario a parte de las capacitaciones en los mismos software, capacitar al personal en cuanto a la interpretación de los resultados y la consolidación de la información a través de la redacción de informes o documentos pertinentes.
4. ***Planeación y desarrollo de carrera:*** Este mecanismo establece que se pueda contar con las cualidades y experiencias del personal cuando la situación lo amerite, y en esa medida se establecen programas para crecer profesionalmente en el cargo, mostrando así una postura formal de parte de la empresa.
5. ***Programas de remuneración:*** Las compañías deben establecer programas de recompensas y reconocimiento por la labor eficiente, con la finalidad de

fomentar el buen desempeño en el trabajador, porque es necesario reconocer que en todos los equipos de trabajo siempre hay algunos que sobresalen con mucha notoriedad y los directivos deben reconocer este trabajo asignando una recompensa que no necesariamente sea monetaria siempre, pero que si sea muy valorada por el trabajador.

6. **Relaciones internas con los empleados:** Como se mencionó en el apartado anterior, los resultados de todo el proceso de evaluación del desempeño deben ser registrados, pues estos son valorados por las diferentes áreas, quienes luego de revisar los resultados podrán decidir si el evaluado es considerado en las promociones, si es promovido en el cargo, si es incorporado en una categoría diferente, si es transferido o si es despedido.

7. **Evaluación del potencial de un empleado:** Es característico de algunas empresas, considerar todas las etapas de la evaluación del desempeño y en esa medida proyectar o pronosticar el potencial de un colaborador, más es necesario recordar que toda acción por pasada que sea, siempre tendrá una reacción, siendo así sería mucha utilidad ya que se contaría con información que puede ser de primera mano pero que no necesariamente nos indique de manera exacta las aptitudes y actitudes que presente el colaborador en un cargo diferente.

Figura 15. Proceso de evaluación de desempeño.



Nota: (Mondy, 2010)

Responsabilidad por las evaluaciones

En cuanto a las responsabilidades de la evaluación del desempeño, ya se había mencionado que esta es compartida, más en lo que respecta a las diferentes coordinaciones, el diseño y la implementación de los programas de evaluación del desempeño se requiere que todos los involucrados y responsables asuman su papel desde el inicio hasta el fin del proceso de evaluación.

Supervisor inmediato. – este cargo requiere que el personal que lo asume sea objetivo en su puesto de trabajo en cuanto a la aplicación de la prueba de desempeño, ya que este cargo se encuentra en una posición muy favorable para observar los diferentes comportamientos del personal que se encuentra bajo su responsabilidad.

Subordinados. – En algunas organizaciones, se considera que los aportes, comentarios o percepciones que puedan ofrecer los subordinados en cuanto a la evaluación de la gestión administrativa, ofrece una evaluación próxima y cercana de cómo se desarrolla la gestión en los diferentes niveles de la jerarquía empresarial, en esa medida la posición de subordinado es favorable para realizar la evaluación y de esta manera se puede constatar la eficacia que demuestran los supervisores en sus quehaceres laborales.

Compañeros de trabajo y miembros del equipo. - Los aportes, que puedan ofrecer los diferentes integrantes de un equipo de trabajo, en una evaluación de desempeño permiten a los directivos, establecer todo un marco de referencia para medir varios aspectos en ese conjunto de personas, sobre todo aspectos que identifiquen el compromiso que estas puedan tener con su trabajo y por ende con la empresa, y de esta manera evaluar sus productividades por periodo de tiempo; esta evaluación también considera que al ser todo el equipo el evaluado, tendrán en cuenta las diferentes habilidades que presenta cada uno de ellos y como es que estas repercuten en el trabajo que realizan día a día, siendo conscientes, de la presión que esta genera al ser un equipo que demanda resultados.

Autoevaluación. – En esta evaluación se requiere que el evaluado, tome conciencia de aquello que necesita mejorar, y para esto es necesario comprender cuales son los objetivos y criterios que se aplican para su evaluación.

Evaluación de los clientes. – Empresas que ofrecen productos o servicios, son conscientes de que la valoración del cliente es importante para que pueda ser un referente del desempeño del personal que da la cara al cliente, pero sobre todo, para conocer la percepción que muestra el cliente frente a la empresa, ya que este puede ser tomado como un factor clave para el éxito de la compañía.

Problemas en las evaluaciones del desempeño

Las evaluaciones de desempeño como cualquier otra deben especificar y precisar los protocolos a seguir para aplicarlos, pero sobre todo el personal que los aplica debe conocer todos los ámbitos que la evaluación requiere y aplicar criterios muy objetivos cuando se esté realizando, el desconocimiento de estas consideraciones conlleva a que se generen cuestionamientos por parte del evaluado, durante el proceso de evaluación.

Incomodidad del evaluador. – Es necesario contar con un sistema de evaluación transparente, práctico y sencillo, que permita registrar los diferentes comportamientos o respuestas a las evaluaciones practicadas, considerar también que si esta evaluación se aplica de modo inadecuado generará en el tiempo enfrentamientos entre el evaluador y el evaluado, lo que impactaría en la evaluación como tal, pues los empleados mostrarían temor frente a los resultados de las evaluaciones, y los evaluadores terminarían por resistirse a aplicarlas.

Falta de objetividad. – En la aplicación de los métodos tradicionales de evaluación, se presentan factores que no necesariamente pueden ser cuantificados, y por ello al momento de establecer las escalas de valoración, se prestan mayor consideración a criterios que son subjetivos. .

Error o efecto de halo. – Normalmente cuando se establecen valoraciones positivas o negativas al desempeño del trabajador, pero cuando éstas se ven afectadas por criterios previos, establecidos por acciones o incidentes, se tiene a generalizar sobre futuros desempeño del evaluado asignando una valoración que no corresponde al cumplimiento del trabajo que realiza el trabajador.

Indulgencia/Severidad. – Actuar de modo indulgente, frente al desempeño inapropiado por parte del trabajador, refleja una clara actitud de evitar confrontaciones con el colaborador, a pesar de observar un comportamiento reprochable en el evaluado.

Tendencia central. – Dentro de las escalas de calificación, se establecen rangos respectivos para asignar las puntuaciones, estas se encuentran muy diferenciadas, pero en ocasiones se presentan errores cuando se han asignado calificaciones muy cercanas al promedio a todos los empleados.

Sesgos del comportamiento reciente. – Cuando los trabajadores, por la experiencia o tiempo en el trabajo, tienen conocimiento respecto a las fechas programadas para las evaluaciones, se observa que en esos periodos se encuentran muchas mejoras en los resultados del trabajo y hay aumento de la productividad, todo esto cuando están próximas las evaluaciones de desempeño del personal.

Sesgo personal (formación de estereotipos). - Se debe dejar en claro que en todas las evaluaciones de desempeño se deben evitar que circunstancias ligadas o relacionadas al género, edad, sexo, raza, que influyan en las evaluaciones, porque están pueden ocasionar problemas legales costosos a la organización, de igual forma evitar que interfieran las diferencias personales durante la aplicación de la evaluación..

Manipulación de las evaluaciones. – Se deben establecer protocolos de ingreso de la información al sistema de base de datos de la organización, asegurado sobremanera que la misma está siendo registrada de modo veraz, integral y sin adulteraciones.

2.2.2.1. Satisfacción en el trabajo:

Cuando se trata de un empleo y de la complacencia que tiene un colaborador respecto a este, se establece ese nivel de aceptación del trabajador respecto a su propio entorno y las circunstancias que en ella encuentra para sentirse conforme en él; esto va muy de la mano con el hecho de que la empresa avance con los niveles de calidad de trabajo y productividad que espera tener.

Para el autor (Luis, 2001), la satisfacción en el trabajo está relacionado con el deseo personal de establecer el entendimiento de la felicidad y la motivación del hombre en su centro de labores; a su vez debes evaluar que esto representa un reto diario y personal, porque compartes una tercera parte de tu tiempo disponible en el trabajo, siendo así sería conveniente incorporar otros elementos como la creatividad, tu capacidad de fluir para crear estados o niveles elevados de productividad en la empresa.

El autor (Pratt, 2018) establece como definición del término satisfacción laboral a aquel estado emocional, beneficioso y agradable que resulta de la percepción subjetiva de las diferentes prácticas laborales que vino realizando el individuo, y al estar considerada como una actitud esta involucra otros componentes elementales como son tu proceder, la estima y el conocimiento.

En cuanto a la dimensión del conocimiento o también conocida como cognitiva es la apreciación lógica y racional, de aspectos relacionados con los requerimientos laborales, la coyuntura que se presente para el crecimiento y desarrollo personal, los efectos del trabajo mismo y la naturaleza del trabajo como tal.

En lo que respecta a la dimensión afectiva o de estima, estos guardan mayor cercanía con los sentimientos, la complacencia, la felicidad o infelicidad que te produce el trabajo.

Importancia de la Satisfacción Laboral

En función a lo explicado con anterioridad se desprende que el personal juega un papel importante en cualquier compañía y será necesario establecer ese mecanismo que permita a los trabajadores continuar con la mejora del desempeño de la empresa, por justificadas razones:

- *Reducción en las tasas de ausentismo y rotación.* Queda en claro que aquellos trabajadores a los cuales les agrada su trabajo van a presentar menores probabilidades de retirarse de la empresa, lo cual se refleja en el ahorro de tiempo y dinero que representaría para el departamento del Talento Humano todo el trámite.
- *Mayor productividad.* Lo mencionado líneas arriba tiene impacto en este apartado pues si el trabajador se siente satisfecho en su entorno de trabajo, responderán con mayor efectividad que otros, frente a cualquier requerimiento que se les presente.
- *Lealtad.* El reconocer que nos sentimos apoyados o reconocidos por la empresa, crea en el individuo el compromiso de respaldar y responder de igual manera a la empresa.

Figura 16. Jerarquía de necesidades de Maslow.



Nota: (Pratt, 2018)

Figura 17. Factores de la satisfacción Laboral.



Nota: (Pratt, 2018)

Figura 18. Claves para mejorar la satisfacción del empleado.



Nota: (Pratt, 2018)

2.2.2.2. Autoestima

Entendida como el cúmulo de percepciones, sentimientos, pensamientos, tendencias en el proceder dirigidos hacia uno mismo, hacia nuestra forma de ser , hacia nuestro cuerpo y carácter, es decir es la valoración perceptiva que formamos de nosotros como individuos.

Para el autor (Branden, 2004) , el concepto sobre la autoestima tiene otra perspectiva, pues la considera como una experiencia, aquella en la que se es habilitado para la misma vida y para los requerimientos que esta demande, para ello se requiere mostrar confianza en nuestra propia capacidad para pensar y enfrentar los desafíos que se presenten en este camino que llamamos vida, asimismo se requiere tener la confianza en el derecho que tenemos a ser felices, en el sentimiento de ser dignos de merecer, y a afirmar nuestras necesidades y a beneficiarnos del fruto de nuestro esfuerzo.

La autoestima es una exigencia para el ser humano, contribuye en el proceso de la vida, se considera indispensable para el normal desarrollo en nuestro diario quehacer, es considerado como un valor de supervivencia, poseer una autoestima positiva proporciona fortaleza, resistencia y una elevada capacidad de regeneración

Autoestima y logro

En general la autoestima considera dos aspectos o factores que están muy relacionados, siendo estos el sentido de la eficacia personal y un sentido de mérito personal.

La autoeficacia, o eficacia personal es entendida como la confianza que posee el individuo en el funcionamiento de su mente, en su capacidad de pensar, confianza en los procesos por los cuales se decide o se elige, en la capacidad para entender los diferentes hechos o situaciones reales que se enmarcan en el contexto de los intereses o requerimientos que interesan al individuo.

La auto dignidad o sentido de mérito, está relacionada con la seguridad del valor del individuo, una actitud positiva y saludable por el derecho de vivir y de ser feliz; así como la comodidad que se tiene al expresar apropiadamente sus pensamientos, deseos y necesidades; sintiendo que la alegría de por si es un derecho natural inherente al ser humano.

Las fuentes de la autoestima

Se consideran como fuentes de la autoestima, la voluntad para entender, la intención de ser eficaz, la autonomía de pensamiento, la auto aceptación y la responsabilidad de ser uno mismo.

El poder de la autoestima en el lugar de trabajo

Se considera que la autoestima, puede ser empleada como un recurso del tipo psicológico que nos permita enfrentar los diferentes desafíos que se presente a futuro, entendiendo que en el entorno organizacional resulta en alguna medida demandante y exigente, el poseer una elevada autoestima resulta ser un requisito indispensable, pues gracias a ella se genera es seguridad que nos permite tomar decisiones, establecer metas propias, encarar desafíos, marcar pautas que nos diferencien, instruirse

La autoestima cuando es positiva, te permite enfocarte en objetivos exigentes, y cuando estos se logran se alimenta a la misma, al ser más alta la autoestima estaremos mejor equipados para hacer frente a las adversidades en nuestros respectivos campos profesionales y vida personal, en oras palabras la

autoestima nos acompaña en todo momento y nos permite experimentar una vida con más emoción, de modo creativo y encaminado al desarrollo espiritual.

2.2.2.3. Trabajo en equipo

Entre los diferentes conceptos encontrados para delinear lo que es un equipo de trabajo, tenemos a los siguientes autores:

Para el autor (Katzenbach, 2000), un equipo es una unidad simple y natural, que se ha conformado para resolver temas que requieren la aplicación de habilidades conjuntas y liderazgo, por ello, las empresas en la actualidad han comprendido que son necesarios al interior de las empresas, sobre todo cuando se presentan mayores complejidades en los proyectos.

Para el autor (Ander & Aguilar, 2001) el trabajo en equipo, pero sobre todo la conformación de los equipos es un proceso, que demanda establecer un equilibrio en las competencias de los integrantes de cada uno ellos. Se entiende que al conformar un equipo cada participante cuenta con una característica o particularidad que les permite encajar, para solucionar determinados problemas que se presente en el entorno o área de trabajo.

Según lo que precisa el autor (Ayestarán, 2005), los equipos de trabajo pasan por un proceso de aprendizaje donde los integrantes aprenden a interactuar, reconocen e identifican las destrezas y habilidades que posee cada uno, y poseen valores afines, lo cual les permite establecer esa relación de trabajo.

2.3. Definiciones de términos básicos

2.3.1. Gestión de recursos humanos

Para el autor (Cruz, 2014), es el aspecto o factor clave para la supervivencia de la empresa, ya que se requiere establecer esa interrelación entre las diferentes áreas estratégicas de la organización. El contar con un personal que este alineado con los objetivos empresariales y que cuente con determinados requerimientos o especificaciones que sean necesarios para desarrollar las funciones que les eran asignadas en la empresa y si estar alineado al cumplimiento de los objetivos empresariales.”

2.3.2. Selección de personal

Es un proceso que involucra el reclutamiento y elección del personal que cumpla con las especificaciones de la descripción de un puesto o cargo, se requiere encontrar y definir al personal más idóneo que cubra las necesidades identificadas en el puesto de trabajo, considerando siempre las expectativas de la empresa y del colaborador. (Moreno & Innovación, 2012)

2.3.3. Plan de carrera

Los programas de línea de carrera, son lineamientos que establecen las diferentes recorridos profesionales al interior de una organización, y contemplan a su vez los diferentes requisitos para lograr desarrollarse en esa trayectoria. (Moreno & Innovación, 2012)

2.3.4. Capacitación

La formación continua es uno de los mecanismo más efectivos para cambiar y mantenerse en el mercado, a su vez mejorar en el desempeño profesional de modo permanente. Esto se convierte en una exigencia por parte de las compañías ya que deben alinear sus objetivos y funcionamiento considerando que cuentan con un personal que debe estar actualizado y consciente de las metas que han sido trazadas. El aprendizaje debe estar planificado y estar basado en las exigencias o necesidades reales que demanda una empresa que esta orientan hacia el cambio. (Siliceo, 2004)

2.3.5. Evaluación de desempeño

Es una estimación que puede darse en escalas valorativas cuantitativas o cualitativas, persigue la mejora en la ejecución de las diferentes actividades que ejecuta el trabajador, por ello establece el grado de eficacia en el cumplimiento de las funciones. (Moreno & Innovación, 2012)

2.3.6. Satisfacción en el trabajo

Está considerada como la actitud que muestra el trabajador frente a su propio trabajo, esta actitud esta reforzada por las creencias, valores, normas de vida que desarrolla el mismo trabajador en su entorno. Esas actitudes también están

relacionadas con las características o exigencias del puesto de trabajo y por las percepciones que el propio trabajador tenga sobre su propio trabajo. (Vallejo, 2010)

2.3.7. Autoestima

Es el conjunto de percepciones que formamos sobre nosotros mismos basados en las creencias que mantenemos internamente y que conforme se van fortaleciendo, permiten afianzar nuestro común actuar en cualquier entorno, permitiéndonos tomar decisiones y encarar la vida con otro mirar, llenos de felicidad, alegría, y conciencia espiritual. (Branden, 2004)

2.3.8. Trabajo en equipo

Es la suma de esfuerzo comunitario al interior de una organización, buscando cumplir con objetivos comunes propuestos por la compañía. (Siliceo, 2004)

2.3.9. Liderazgo

Es la competencia que se posee para poder influenciar en los demás, inspirándolos y motivándolos a lograr objetivos comunes. (Bonifaz, 2012)

2.3.10. Planificación estratégica

Es el proceso o mecanismo que se establece en la organización, donde los más altos directivos proponen objetivos orientados al desarrollo de la empresa, considerando el periodo que puede ser largo plazo, entre 3 a 5 años, evaluando en todo momento las condiciones externas que puedan impactar en la misma. (Fernández, 2017)

2.4. Formulación de hipótesis

2.4.1. Hipótesis general

La gestión de recursos humanos del personal se relaciona significativamente para una adecuada evaluación de desempeño en Industria San Miguel S.A.C. - Huaura, 2020.

2.4.2. Hipótesis específicas

1. La selección de personal se relaciona significativamente para una adecuada evaluación de desempeño en Industria San Miguel S.A.C. - Huaura, 2020.

2. El plan de carrera del personal se relaciona significativamente para una adecuada evaluación de desempeño en Industria San Miguel S.A.C. - Huaura, 2020.
3. Las capacitaciones del personal se relacionan significativamente para una adecuada evaluación de desempeño en Industria San Miguel S.A.C. - Huaura, 2020.

2.5. Operacionalización de las variables

Tabla 1. Matriz de operacionalización de variables e indicadores

	DIMENSIONES	INDICADORES
Variable Independiente	D1: Selección de personal.	D1.1: Tiempo promedio de cobertura de las vacantes. D1.2: Personas entrevistadas que cumplen el MOF. D1.3: Diferencia entre salarios entre la organización y el mercado laboral. D1.4: Proceso de adaptación posterior al ingreso.
	D2: Plan de carrera.	D2.1: Motivación. D2.2: Crecimiento profesional. D2.3: Grado de expectativa en el crecimiento laboral.
	D3: Capacitación.	D3.1: Cantidad de capacitaciones. D3.2: Cantidad de personas. D3.3: Asistencia.
Variable Dependiente	d1: Satisfacción en el trabajo.	d1.1: Estándares de desempeño. d1.2: Actitud del personal.
	d2: Autoestima.	d2.1: Confianza en el trabajo. d2.2: Conciencia en el trabajo.
	d3: Trabajo en equipo.	d3.1: Compañerismo. d3.2: Entusiasmo

Nota: Elaboración propia

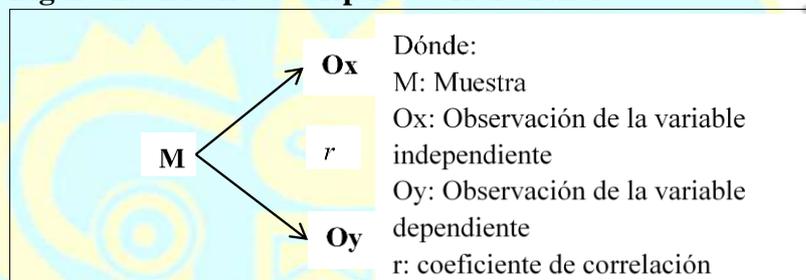
III. CAPITULO III: METODOLOGÍA

3.1. Diseño metodológico

3.1.1. Tipo:

Por su tipo fue aplicada, pues se utilizó los conocimientos teóricos de la gestión de recursos humanos para resolver el problema del desempeño laboral. Su diseño no experimental con alcance temporal transversal pues esta se desarrolló dentro de un cierto periodo de tiempo. Su nivel fue descriptivo correlacional pues describió la problemática de la empresa proponiéndose la alternativa de solución midiendo el impacto de las variables: Gestión de recursos humanos y evaluación de desempeño.

Figura 19. Diseño descriptivo correlacional



Nota: (Cordova, 2013)

3.1.2. Enfoque

De enfoque es mixto, conjugó la investigación cualitativa que se recolectaron datos sin hacerse medición numérica alguna en el proceso de interpretación. Respecto a su carácter cuantitativo, el análisis tomó como referencia los aspectos observables susceptibles de medición haciendo uso de pruebas estadísticas.

3.2. Población y muestra

3.2.1. Población

Los 300 trabajadores de la empresa provenientes de las diferentes áreas de la empresa de diferentes niveles jerárquicos.

3.2.2. Muestra

Esta fue de 169 personas y se determinó mediante la fórmula que se muestra siendo el margen de error del 5% y el nivel de confianza del 95%.

$$n = \frac{(Z)^2 * N * p * q}{(E)^2 * (N - 1) + (Z)^2 * p * q}$$

Z: Coeficiente de confiabilidad.

p: Proporción de éxito.

q: Proporción de fracaso (q = 1 - p)

E: Margen de error.

Z = 1.96

p = 0.5

e = 0.05

$$n = \frac{(1.96)^2 * 300 * 0.5 * 0.5}{(0.05)^2 * (300 - 1) + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5} = 168.70 \approx 169$$

3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.3.1. Técnica a emplear

- La observación.
- Documentación.
- Encuestas.
- Comprensión.

3.3.2. Descripción de los instrumentos

- **Cuestionario:** Se empleó la valoración del juicio de expertos y evaluar el grado de adecuación de los ítems. El examen estadístico evaluó la fiabilidad y validez del test resultante. Su contenido tenía dos partes, la primera referida a las dimensiones de la variable X y la variable Y. Respecto a la evaluación, se utilizó la escala valorativa de Likert y se aplicó a los empleados, oficinistas, supervisores, ingenieros, técnicos y obreros.
- **Entrevistas:** Especialmente a los colaboradores encargados de la Gestión del Talento Humano. Esto para validar las hipótesis formuladas respecto a la valoración de desempeño.
- **Análisis documental:** Para realizar el análisis de la data bibliográfica y otros aspectos referidos a la investigación.

3.4. Técnicas para el procesamiento de la información

- Ordenamiento y clasificación de la información.
- Registro manual de los datos.
- Procesamiento de la data mediante la hoja de cálculo Excel 2010.
- El Análisis descriptivo inferencial con el paquete SPSS Statistics 21.0
- [Procesamiento de la base de datos mediante el Ms Project 2016.

3.5. Matriz de consistencia

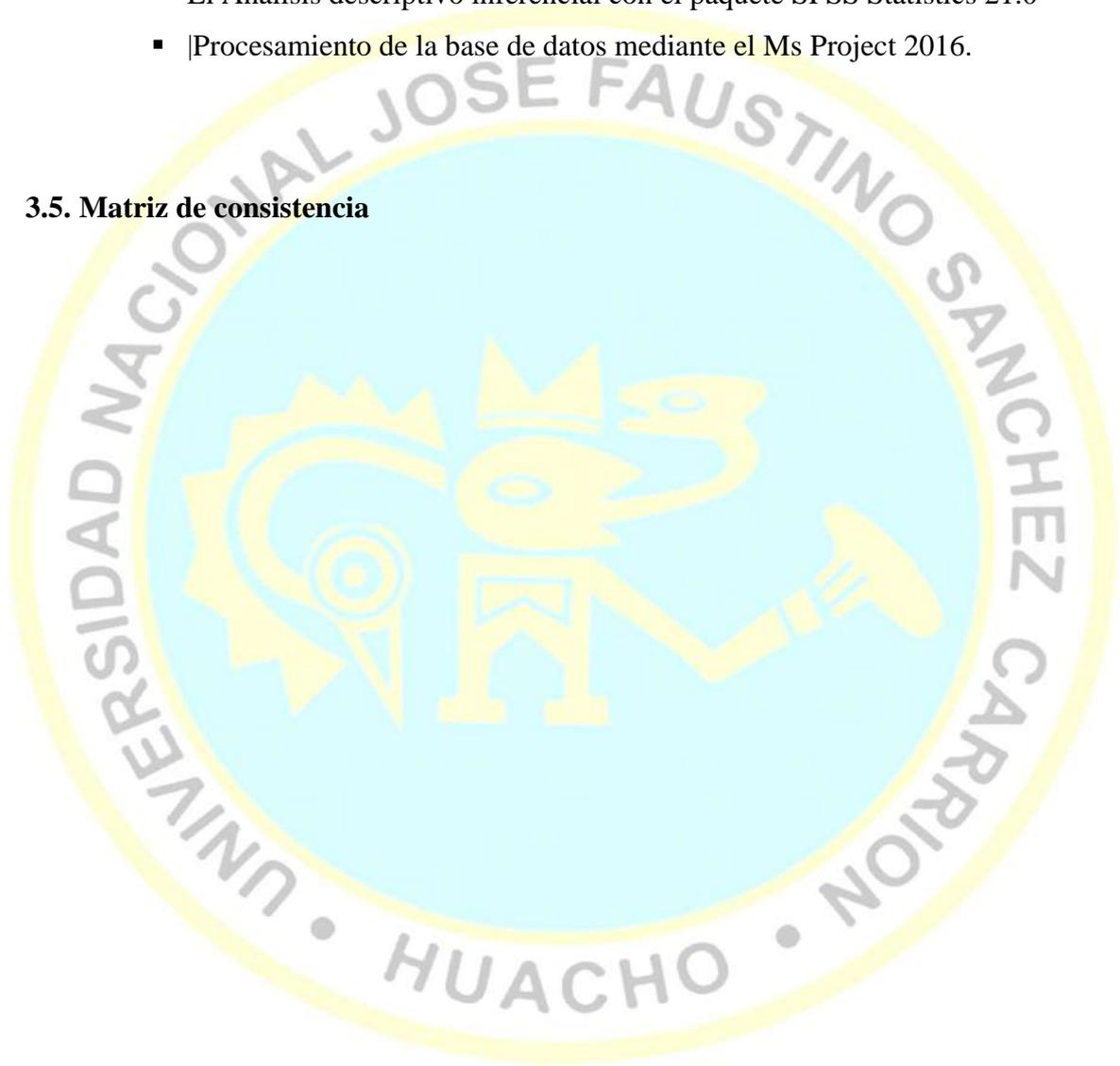
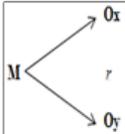
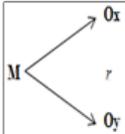
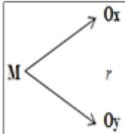


Figura 20. Matriz de consistencia

Gestión de Recursos humanos del personal para una adecuada evaluación de desempeño en Industria San Miguel SAC - Huaura, 2020					
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES	INDICADORES	MÉTODO
¿De qué manera la gestión de recursos humanos del personal se relaciona, para una adecuada evaluación de desempeño en Industria San Miguel SAC - Huaura, 2020?	Determinar la relación entre la Gestión de recursos humanos del personal para una adecuada evaluación de desempeño en Industria San Miguel S.A.C. - Huaura, 2020.	La gestión de recursos humanos del personal se relaciona significativamente para una adecuada evaluación de desempeño en Industria San Miguel S.A.C. - Huaura, 2020.	<i>X: Variable Independiente</i>	X1.1. Tiempo promedio de cobertura de las vacantes.	TIPO: Es una Investigación Aplicada, porque utilizaremos de los conocimientos teóricos en la práctica basados en nuestras variables, para aplicarlos, en la investigación, para provecho de la empresa. NIVEL: La investigación es de nivel correlacional. DISEÑO: 
			<u>GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</u>	X1.2. Personas entrevistadas que cumplen el MOF.	
			<i>DIMENSIONES:</i>	X1.3. Diferencia entre salarios entre la organización y el mercado laboral.	
				X1.4. Proceso de adaptación posterior al ingreso.	
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicas	X1: Selección de personal	X2.1. Motivación	NIVEL: La investigación es de nivel correlacional. DISEÑO: 
			X2: Plan de carrera	X2.2. Crecimiento profesional	
			X3: Capacitación	X2.3. Grado de expectativa en el crecimiento laboral	
				X3.1. Cantidad de capacitaciones	
¿De qué manera la selección de personal, se relaciona para una adecuada evaluación de desempeño en Industria San Miguel S.A.C. - Huaura, 2020?	Determinar la relación entre la selección de personal y una adecuada evaluación de desempeño en Industria San Miguel S.A.C. - Huaura, 2020.	La selección de personal se relaciona significativamente para una adecuada evaluación de desempeño en Industria San Miguel S.A.C. - Huaura, 2020.		X3.2. Cantidad de personas	NIVEL: La investigación es de nivel correlacional. DISEÑO: 
				X3.3. Asistencia	
¿De qué manera el plan de carrera del personal, se relaciona para una adecuada evaluación de desempeño en Industria San Miguel S.A.C. - Huaura, 2020?	Determinar la relación entre el plan de carrera del personal y una adecuada evaluación de desempeño en Industria San Miguel S.A.C. - Huaura, 2020.	El plan de carrera del personal se relaciona significativamente para una adecuada evaluación de desempeño en Industria San Miguel S.A.C. - Huaura, 2020.	<i>Y: Variable Dependiente</i>		Ox: Observación de la Redistribución en el almacén. Oy: Observación de la productividad. r: coeficiente de correlación. Población: Constituido por trabajadores de la empresa Industria San Miguel; son 300 personas. Muestra: Se aplicará una muestra de 169 personas.
			<u>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</u>	<u>DE</u>	
			<i>DIMENSIONES:</i>		
¿De qué manera las capacitaciones del personal, se relaciona para una adecuada evaluación de desempeño en Industria San Miguel S.A.C. - Huaura, 2020?	Determinar la relación entre las capacitaciones del personal y una adecuada evaluación de desempeño en Industria San Miguel S.A.C. - Huaura, 2020.	Las capacitaciones del personal se relaciona significativamente para una adecuada evaluación de desempeño en Industria San Miguel S.A.C. - Huaura, 2020.		Y1.1. Estandares de desempeño	Ox: Observación de la Redistribución en el almacén. Oy: Observación de la productividad. r: coeficiente de correlación. Población: Constituido por trabajadores de la empresa Industria San Miguel; son 300 personas. Muestra: Se aplicará una muestra de 169 personas.
			Y1: Satisfacción en el trabajo	Y1.2. Actitud del personal	
			Y2: Autoestima	Y2.1. Confianza en el trabajo	
				Y2.2. Conciencia en el trabajo	
			Y3: Trabajo en equipo	Y3.1. Compañerismo	
				Y3.2. Entusiasmo	

Nota: Elaboración propia

IV. CAPITULO IV: RESULTADOS

4.1 Análisis de resultados

4.1.1 Análisis de confiabilidad

Mediante el coeficiente de alfa de Cronbach se midió la confiabilidad del instrumento. Para ello, se tomó una prueba piloto a 20 empleados obteniéndose los resultados siguientes:

Tabla 2. Estadística de fiabilidad de la Gestión de recursos humanos

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,965	30

Nota: Elaboración propia

Tabla 3. Estadística de fiabilidad de la Evaluación de desempeño

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,919	20

Nota: Elaboración propia

El alfa de Cronbach posibilita estimar la correlación de los ítems, esto es: la consistencia de una escala. Se tiene una buena consistencia si los valores están entre 0.70 y 0.90. Valores por debajo de 0.70 indican baja consistencia. (Gonzales y Pasmíño, 2015, p.65)

De los resultados obtenidos, tenemos que el alfa de Cronbach del instrumento que mide la variable X, fue de un $\alpha=0.965$. Este valor es mayor a 0.70, por lo que podemos señalar que el instrumento tiene una alta confiabilidad.

Respecto al instrumento que mide la Evaluación de desempeño los resultados del valor del alfa de Cronbach fue de $\alpha=0.919$. Al estar este valor por encima de 0.70, concluidos que el instrumento es de alta confiabilidad.

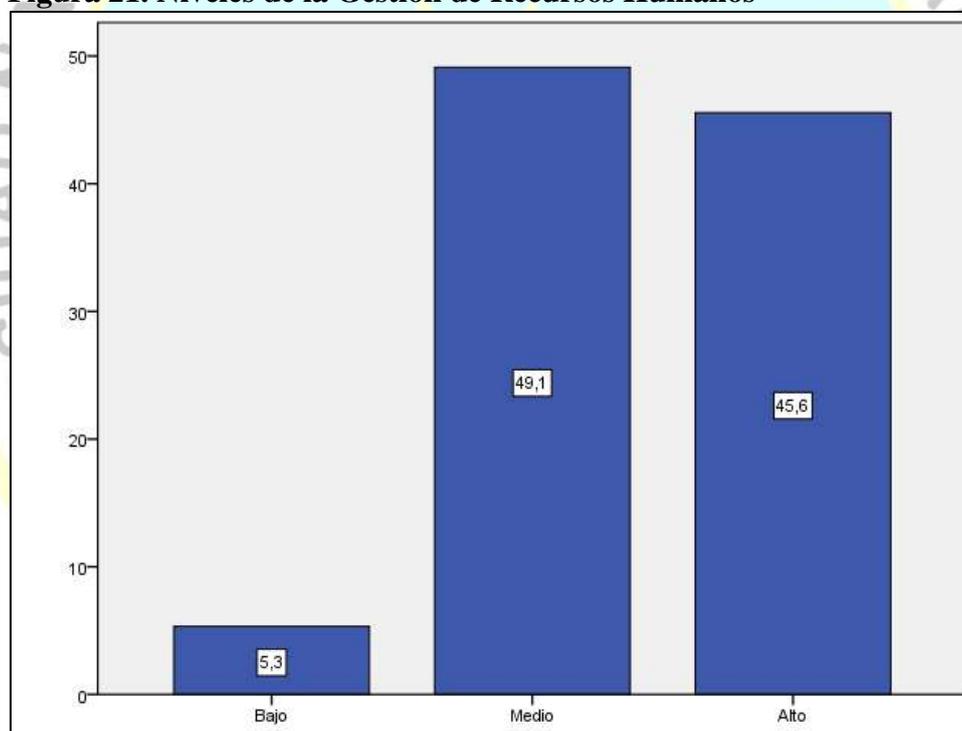
4.1.2 Análisis descriptivo

Tabla 4. Percepción de los empleados sobre la variable Gestión de Recursos Humanos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	9	5,3	5,3	5,3
	Medio	83	49,1	49,1	54,4
	Alto	77	45,6	45,6	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia

Figura 21. Niveles de la Gestión de Recursos Humanos



Nota: Elaboración propia

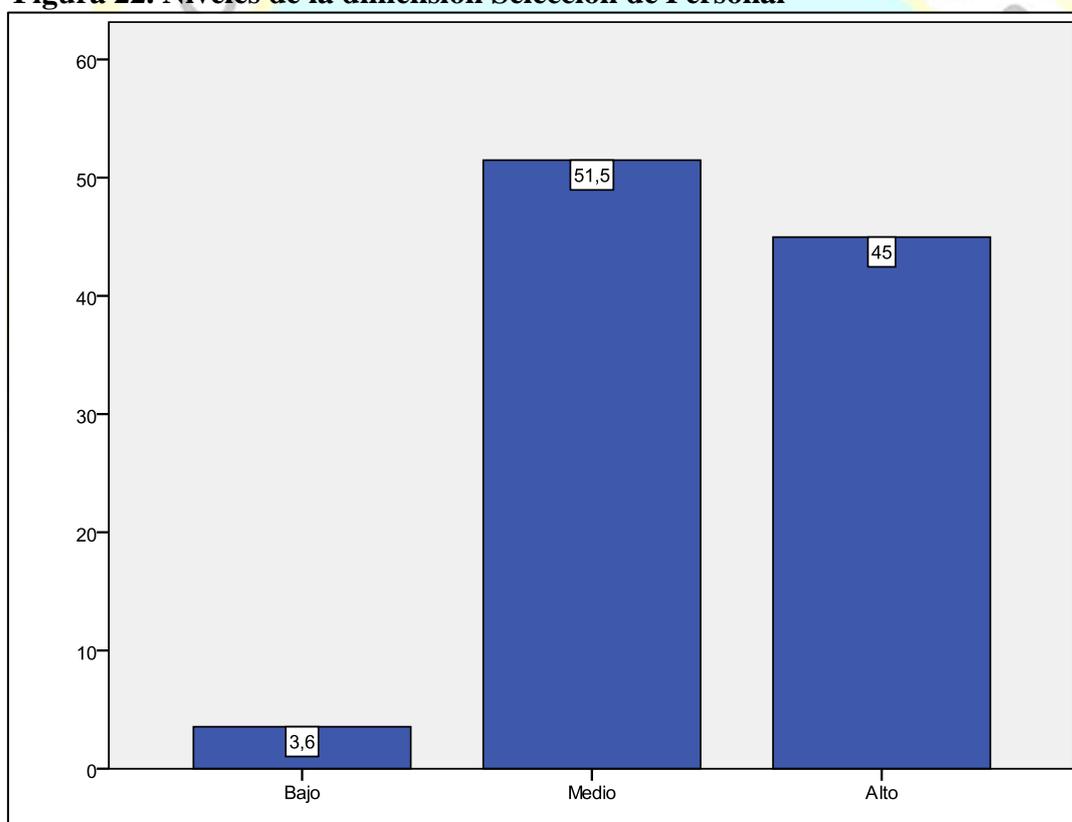
El 49,1% de los empleados de la Industria San Miguel S.A.C perciben a la Gestión de Recursos Humanos con un nivel medio, para el 45,6% de los participantes, la perciben como de nivel alto, y solo el 5,3% la percibe como de nivel bajo.

Tabla 5. Percepción de los empleados sobre la Selección de Personal.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	6	3,6	3,6	3,6
	Medio	87	51,5	51,5	55,0
	Alto	76	45,0	45,0	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia

Figura 22. Niveles de la dimensión Selección de Personal



Nota: Elaboración propia

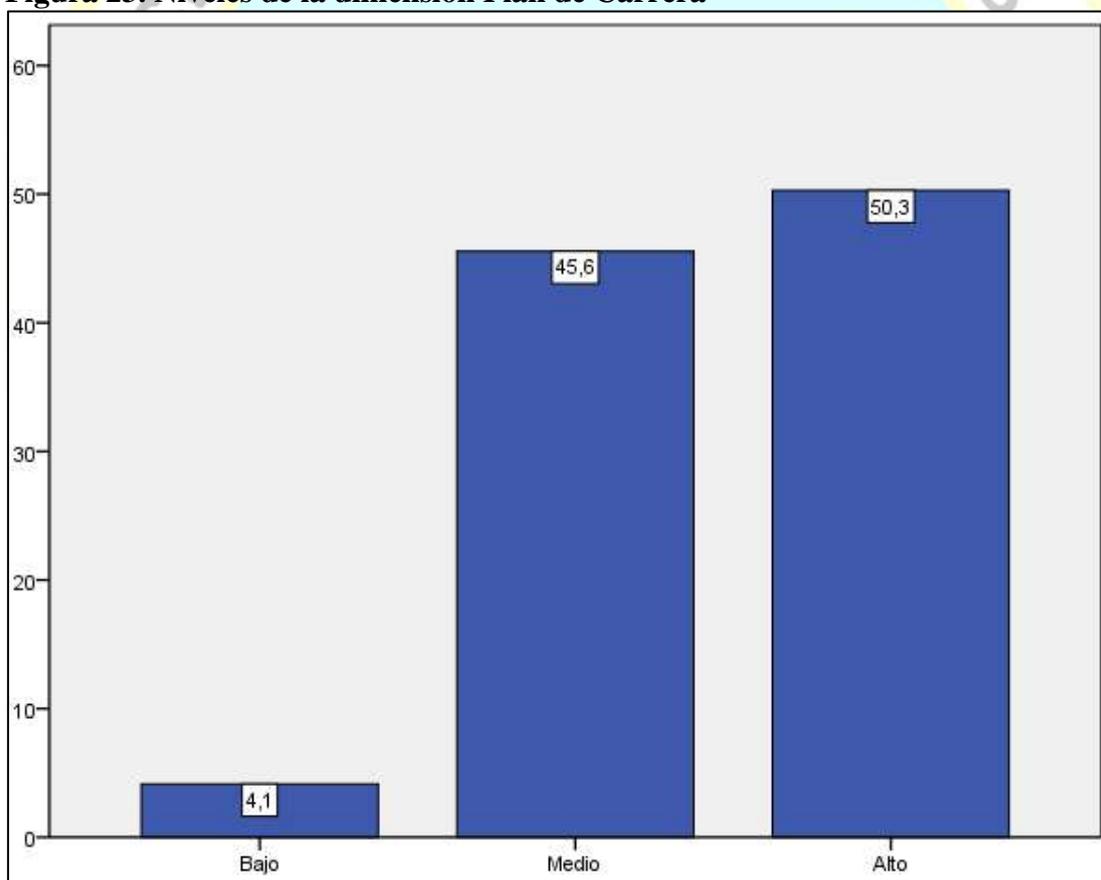
Con relación a la percepción del personal respecto a la dimensión Selección de Personal, el 51,5% de los colaboradores de la Industria San Miguel S.A.C la perciben como que esta tiene un nivel medio, para el 45,0% esta es de nivel alto y solo el 3,6% la percibe como que es de nivel bajo en lo referente a la variable X.

Tabla 6. Percepción de los empleados sobre la dimensión Plan de Carrera

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	7	4,1	4,1	4,1
	Medio	77	45,6	45,6	49,7
	Alto	85	50,3	50,3	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia

Figura 23. Niveles de la dimensión Plan de Carrera



Nota: Elaboración propia

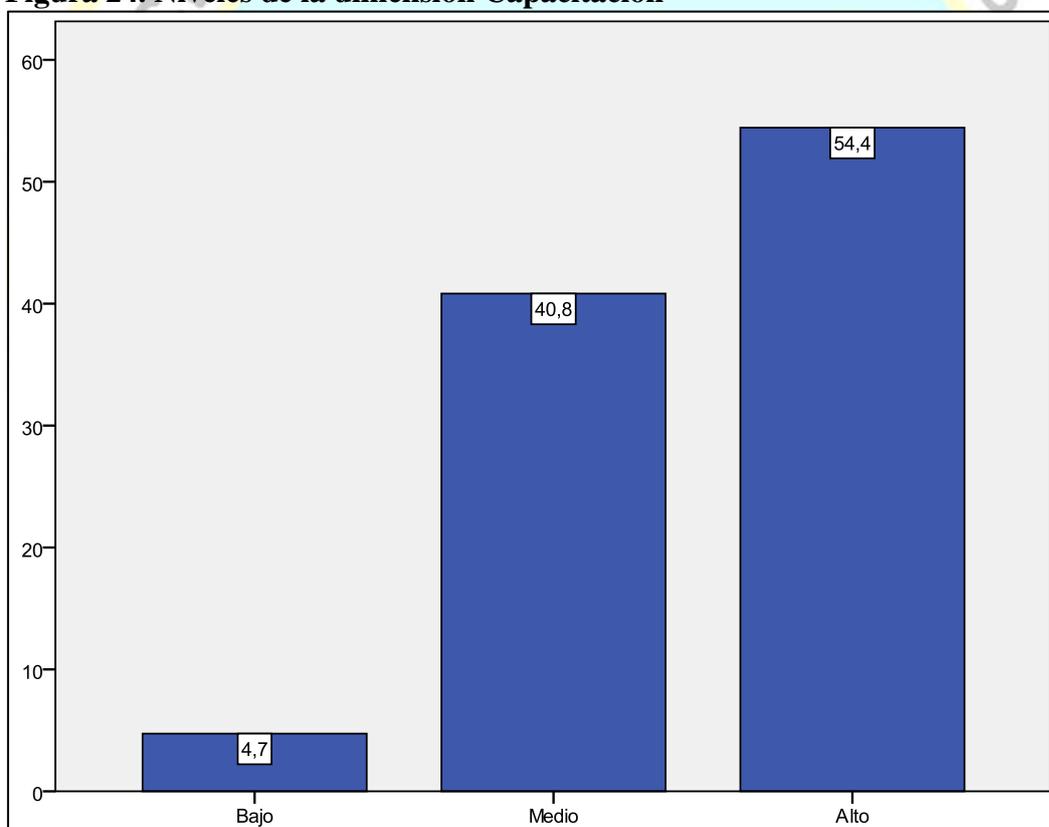
Respecto a la dimensión Plan de carrera, el 50,3% de los encuestados la perciben con un nivel alto, para el 45,6% la perciben con un nivel medio, y solo un 4,1% tienen un nivel bajo sobre la percepción del plan de carrera en la gestión de recursos humanos.

Tabla 7. Percepción de los empleados sobre la dimensión Capacitación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	8	4,7	4,7	4,7
	Medio	69	40,8	40,8	45,6
	Alto	92	54,4	54,4	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia

Figura 24. Niveles de la dimensión Capacitación



Nota: Elaboración propia

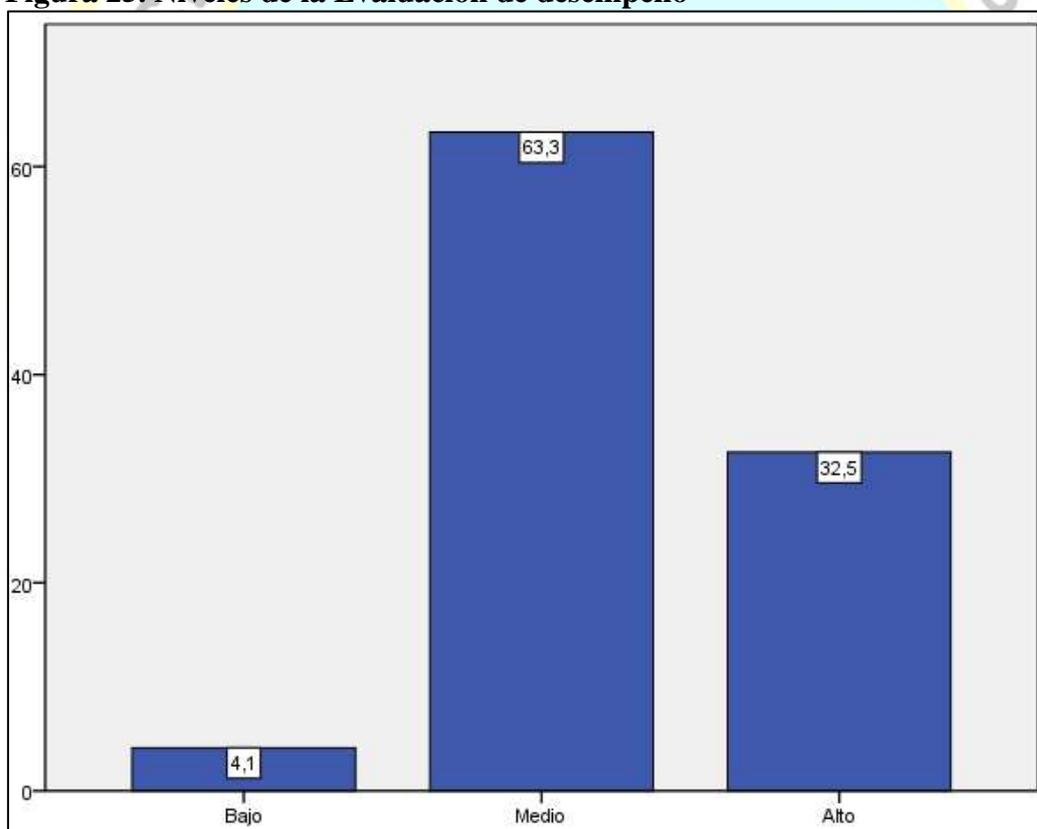
Respecto a la dimensión capacitación, para el 54,4% de los empleados de la Industria San Miguel S.A.C la perciben con un nivel alto, el 40,8% la perciben con un nivel medio y solo para un 4,7% tienen un nivel bajo.

Tabla 8. Percepción de los empleados sobre la variable Evaluación de desempeño

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	7	4,1	4,1	4,1
	Medio	107	63,3	63,3	67,5
	Alto	55	32,5	32,5	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia

Figura 25. Niveles de la Evaluación de desempeño



Nota: Elaboración propia

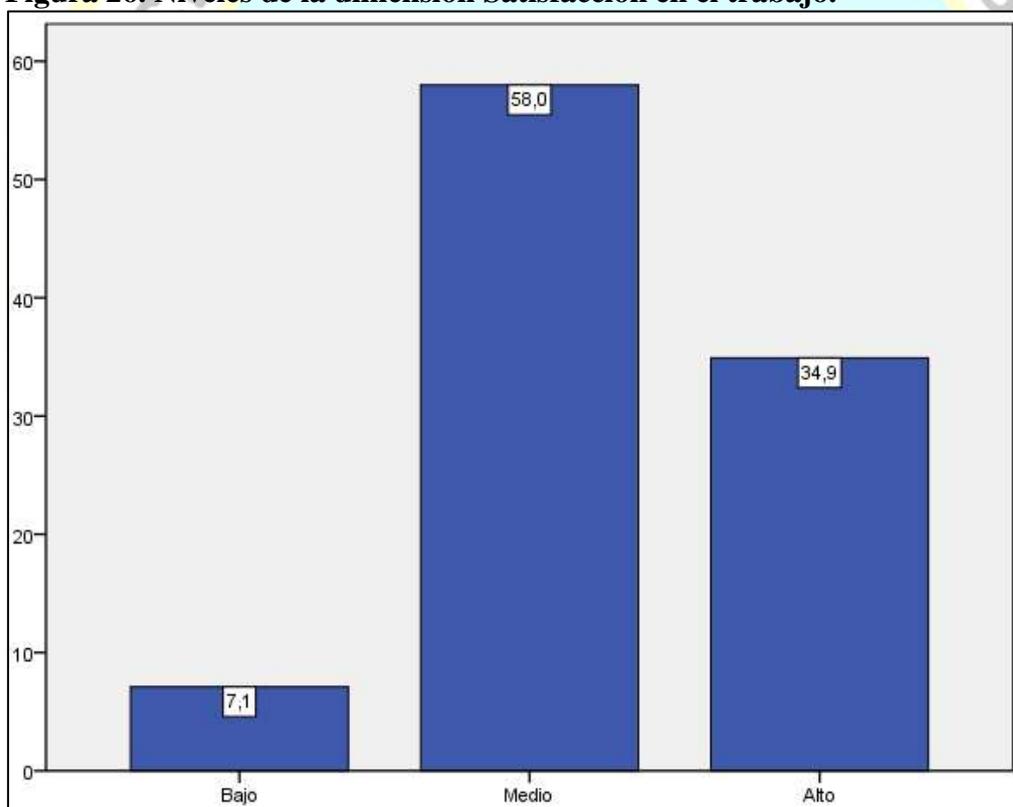
El 63,3% de los empleados de la Industria San Miguel S.A.C perciben un nivel medio sobre las evaluaciones de desempeño que realizan la Gestión de Recursos Humanos, un 32,5% la perciben con un nivel alto, y solo un 4,1% tienen un nivel bajo sobre la percepción sobre las evaluaciones de desempeño.

Tabla 9. Percepción de los empleados sobre la dimensión Satisfacción en el trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	12	7,1	7,1	7,1
	Medio	98	58,0	58,0	65,1
	Alto	59	34,9	34,9	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia

Figura 26. Niveles de la dimensión Satisfacción en el trabajo.



Nota: Elaboración propia

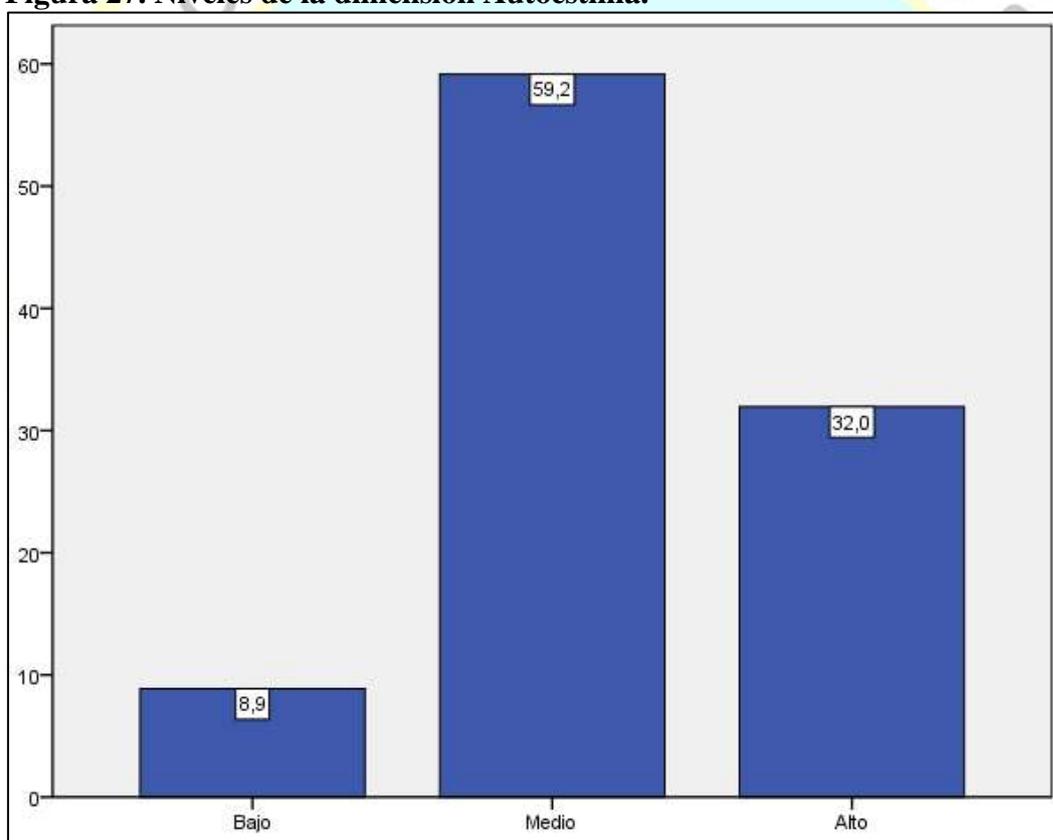
Con relación a la dimensión Satisfacción en el trabajo en la gestión de recursos humanos, el 58,0% de los empleados de la Industria San Miguel S.A.C la perciben como que esta es de un nivel medio, el 34,9% la perciben como que tiene un nivel alto, y para el 7,1% tienen un nivel bajo sobre la percepción de la Satisfacción en el trabajo

Tabla 10. Percepción de los empleados sobre la dimensión Autoestima.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	15	8,9	8,9	8,9
	Medio	100	59,2	59,2	68,0
	Alto	54	32,0	32,0	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia

Figura 27. Niveles de la dimensión Autoestima.



Nota: Elaboración propia

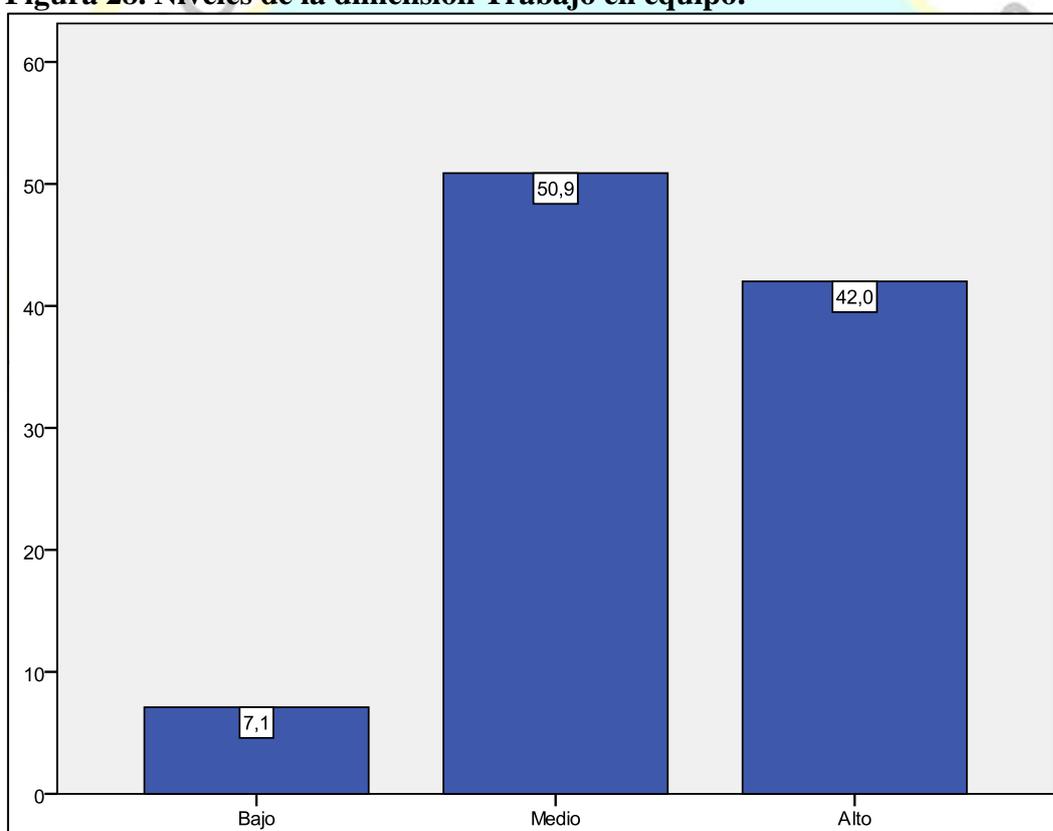
El 59,2% de los empleados de la Industria San Miguel S.A.C perciben un nivel medio en la dimensión Autoestima, un 32,0% la perciben con un nivel alto, y un 8,9% tienen un nivel bajo sobre la percepción de la Autoestima en la gestión de recursos humanos.

Tabla 11. Percepción de los empleados sobre la dimensión Trabajo en equipo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	12	7,1	7,1	7,1
	Medio	86	50,9	50,9	58,0
	Alto	71	42,0	42,0	100,0
	Total	169	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia

Figura 28. Niveles de la dimensión Trabajo en equipo.



Nota: Elaboración propia

El 50,9% de los empleados de la Industria San Miguel S.A.C perciben un nivel medio en la dimensión Trabajo en equipo, un 42,0% la perciben con un nivel alto, y un 7,1% tienen un nivel bajo sobre la percepción sobre el Trabajo en equipo en la gestión de recursos humanos.

4.2 Contrastación de hipótesis

4.2.1. Prueba de normalidad de las variables

Para determinar el estadístico de prueba para establecer la relación entre las variables de estudio y al ser la muestra del estudio mayor a 50, su normalidad se determinó mediante el estadígrafo de Kolmogorov Smirnov.

Tabla 12. Análisis de normalidad de las variables y dimensiones del estudio

		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Dimensión Selección de Personal		,104	169	,000	,973	169	,002
Dimensión Plan de Carrera		,083	169	,006	,976	169	,005
Dimensión Capacitación		,073	169	,028	,973	169	,002
Gestión de Recursos humanos		,094	169	,001	,975	169	,004
Evaluación del desempeño		,112	169	,000	,920	169	,000

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Nota: Elaboración propia

Regla de decisión

Para un p_valor (Sig.) $> 0,05$, las variables y sus dimensiones proceden de una distribución normal. Por ello, el estadístico a utilizar para establecer la relación será el Coeficiente de Pearson (r).

Si p_valor (Sig.) $\leq 0,05$, significa que tanto las variables y las dimensiones están asociados a una distribución diferente a la normal. De ser esto así, el estadístico a utilizarse para establecer la relación sería el Coeficiente de Spearman (ρ).

En ese sentido, la tabla 12 muestra que tanto las variables y sus dimensiones tienen una significancia (p_valor) menor al 5%. Ello nos lleva a afirmar que los datos provienen de una distribución diferente a lo normal. El estadístico utilizado fue el coeficiente de Spearman.

4.2.2. Prueba de hipótesis general

H₀: La gestión de recursos humanos del personal no se relaciona significativamente para una adecuada evaluación de desempeño en Industria San Miguel S.A.C. - Huaura, 2020.

H₁: La gestión de recursos humanos del personal se relaciona significativamente para una adecuada evaluación de desempeño en Industria San Miguel S.A.C. - Huaura, 2020.

Tabla 13. Correlación de Spearman entre la gestión de recursos humanos y la evaluación del desempeño

			Gestión de Recursos humanos	Evaluación del desempeño
Rho de Spearman	de Gestión de Recursos humanos	de Coeficiente de correlación	1,000	,881**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	169	169
	Evaluación del desempeño	de Coeficiente de correlación	,881**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	169	169

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Elaboración propia

Los resultados inferenciales del estudio muestran que el grado de relación entre la gestión de recursos humanos y la evaluación del desempeño fue de 0.881. Ello nos lleva a señalar que se tiene una muy alta relación entre las variables.

Por otro lado, al ser la significancia $p=0,00$ menor al 5%, rechazamos la hipótesis nula aceptando la hipótesis general. Esto nos lleva a inferir acerca de que se tiene una relación directamente proporcional entre la gestión de recursos humanos y la evaluación del desempeño de los empleados en Industria San Miguel S.A.C.

4.2.3. Prueba de hipótesis específica 1

H₀: La selección de personal no se relaciona significativamente para una adecuada evaluación de desempeño en Industria San Miguel S.A.C. - Huaura, 2020.

H₁: La selección de personal se relaciona significativamente para una adecuada evaluación de desempeño en Industria San Miguel S.A.C. - Huaura, 2020.

Tabla 14. Correlación de Spearman entre la selección de personal y la evaluación del desempeño.

			Evaluación del desempeño	del	Dimensión Selección de Personal
Rho de Spearman	Evaluación del desempeño	Coeficiente de correlación	1,000		,754**
		Sig. (bilateral)		.	,000
		N	169		169
	Dimensión Selección de Personal	Coeficiente de correlación	,754**		1,000
		Sig. (bilateral)		,000	.
		N	169		169

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Elaboración propia

Por los resultados inferenciales del estudio, el grado de relación entre la selección de personal y la evaluación del desempeño fue de 0.754, por lo que las variables tienen una relación alta.

Con el contraste de la hipótesis, el valor de la significancia es: $p=0,00$, el mismo que al ser menor al 5%, se rechaza la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna concluyendo que hay una relación directamente proporcional entre la selección de personal y la evaluación del desempeño de los empleados en Industria San Miguel S.A.C.

4.2.4. Prueba de hipótesis específica 2

H₀: El plan de carrera del personal no se relaciona significativamente para una adecuada evaluación de desempeño en Industria San Miguel S.A.C. - Huaura, 2020.

H₁: El plan de carrera del personal se relaciona significativamente para una adecuada evaluación de desempeño en Industria San Miguel S.A.C. - Huaura, 2020.

Tabla 15. Correlación de Spearman entre el plan de carrera y la evaluación del desempeño

					Evaluación del desempeño	Dimensión Plan de Carrera
Rho	de	Evaluación	del	Coefficiente	de	1,000
Spearman		desempeño		correlación		,929**
				Sig. (bilateral)		,000
				N	169	169
		Dimensión	Plan	Coefficiente	de	,929**
		de Carrera		correlación		1,000
				Sig. (bilateral)		,000
				N	169	169

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados inferenciales del estudio, tenemos que el grado de relación entre el plan de carrera del personal y la evaluación del desempeño fue de 0.929. En esa medida, se tiene una relación muy alta entre las variables del estudio.

Para contrastar la hipótesis tenemos que el valor de la significancia $p=0,00$ es menor al 5%. Así pue se rechaza la hipótesis nula aceptando la hipótesis alterna concluyendo que se tien una relación directamente proporcional entre el plan de carrera del personal y la evaluación del desempeño de los empleados de Industria San Miguel S.A.C.

4.2.5. Prueba de hipótesis específica 3

H₀: Las capacitaciones del personal no se relaciona significativamente para una adecuada evaluación de desempeño en Industria San Miguel S.A.C. - Huaura, 2020.

H₁: Las capacitaciones del personal se relaciona significativamente para una adecuada evaluación de desempeño en Industria San Miguel S.A.C. - Huaura, 2020.

Tabla 16. Correlación de Spearman entre la capacitación del personal y la evaluación del desempeño

			Evaluación del desempeño	Dimensión Capacitación
Rho de Spearman	Evaluación del desempeño	Coefficiente de correlación	1,000	,803**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	169	169
	Dimensión Capacitación	Coefficiente de correlación	,803**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	169	169

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Elaboración propia

Tenemos que el grado de relación entre la capacitación del personal y la evaluación del desempeño fue de 0.803. Se puede inferir que las variables tienen una relación muy alta.

Siendo el valor de la significancia $p=0,00$, menor al 5%, rechazamos la hipótesis nula aceptando la hipótesis específica concluyendo que existe una relación directamente proporcional entre la capacitación del personal y la evaluación del desempeño de los empleados de Industria San Miguel S.A.C.

V. CAPITULO V: DISCUSION

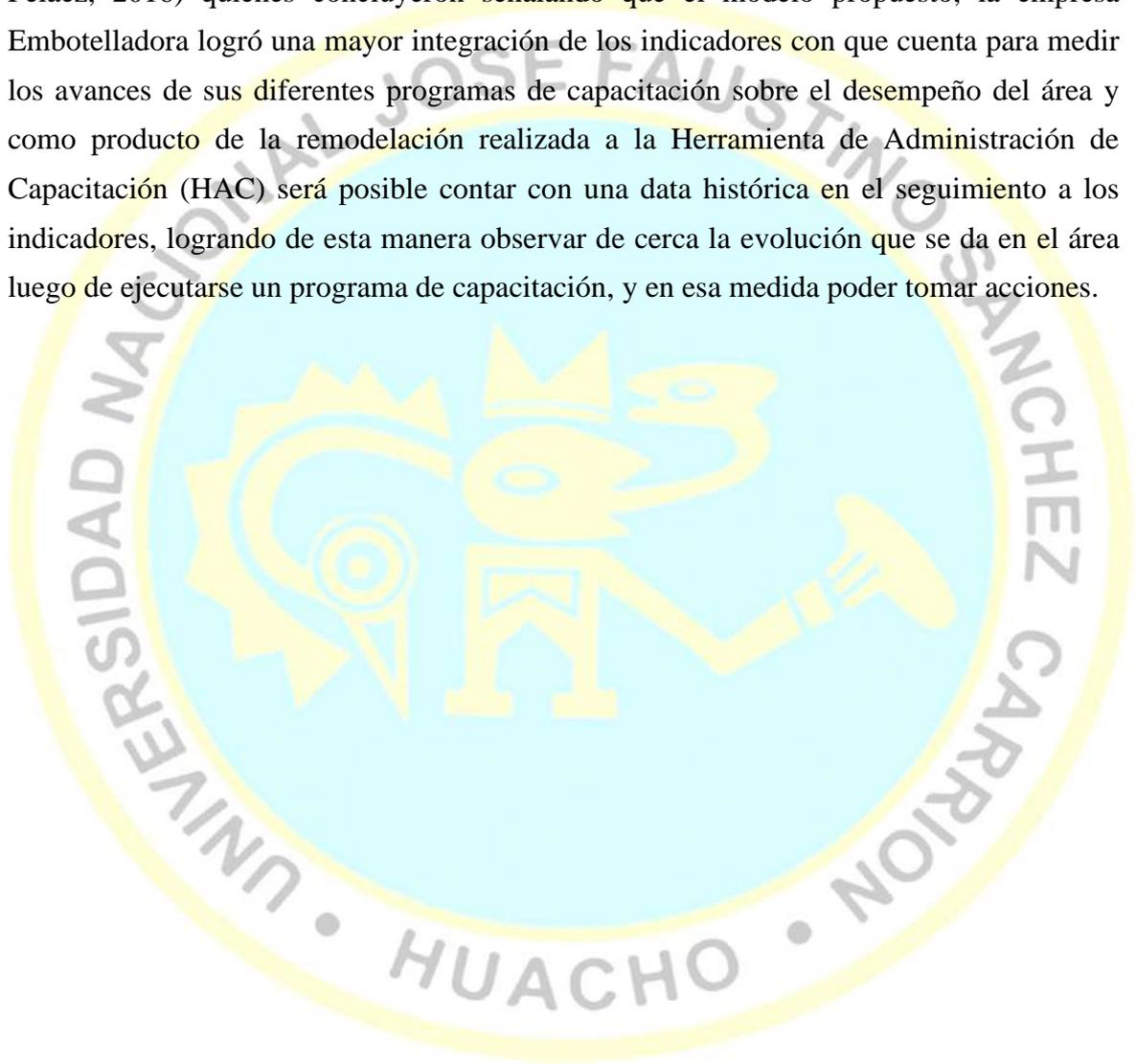
5.1. Discusión de resultados

La investigación demostró la existencia de una relación positiva, significativa y muy alta entre las variables Gestión de Recursos Humanos y la Evaluación del Desempeño de los empleados de la Industria San Miguel S.A.C., por lo que se establece que para una adecuada gestión de recursos le corresponde una adecuada evaluación de desempeño. Estos resultados se relacionan con los hallazgos de (Rojas & Vilchez, 2018) quien encontró una relación estadísticamente significativa entre las variables estudiadas de gestión del talento y desempeño laboral de los colaboradores del centro de salud, de igual forma también encontró esta correspondencia entre la gestión del talento y la calidad del trabajo y por último entre el desempeño laboral y el trabajo en equipo..

Por otro lado, se identificó que se tiene una relación positiva, significativa y muy alta entre la selección de personal y la Evaluación del Desempeño de los empleados de la Industria San Miguel S.A.C., por lo que una adecuada selección de personal le corresponde una adecuada evaluación de desempeño. Estos hallazgos se asocian con los de (Quispe, 2020) quien identificó la existencia de una relación estadísticamente significativa así como la influencia entre el equipo de trabajo y el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Salud Pasco 2018.

Como producto de esta investigación se demostró la existencia de una relación la cual es positiva, significativa y muy alta entre el plan de carrera del personal y la Evaluación del Desempeño de los empleados de la Industria San Miguel S.A.C., por lo que para un adecuado plan de carrera del personal le corresponde una adecuada evaluación de desempeño. Lo encontrado se asemeja a los hallazgos de (Moza & Rojas, 2019) quienes concluyeron que las estrategias organizacionales impactan sobre eficiencia y eficacia en el desempeño laboral de los trabajadores. Esto afeveró la importancia del desenvolvimiento de los colaboradores administrativos y evaluar su potencial de desarrollo, con un óptimo manejo administrativo.

Como producto de la investigación se identificó la existencia de una relación positiva, significativa y muy alta entre la capacitación del personal y la Evaluación del Desempeño de los empleados de la Industria San Miguel S.A.C., por lo que para un adecuado plan de carrera del personal le corresponde una adecuada evaluación de desempeño. Lo encontrado como hallazgos se aproximan a lo encontrado por (Mejía & Peláez, 2016) quienes concluyeron señalando que el modelo propuesto, la empresa Embotelladora logró una mayor integración de los indicadores con que cuenta para medir los avances de sus diferentes programas de capacitación sobre el desempeño del área y como producto de la remodelación realizada a la Herramienta de Administración de Capacitación (HAC) será posible contar con una data histórica en el seguimiento a los indicadores, logrando de esta manera observar de cerca la evolución que se da en el área luego de ejecutarse un programa de capacitación, y en esa medida poder tomar acciones.



VI. CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones:

1. Siendo el valor de Rho de Spearman de 0.88 y la significancia menor al 5% ($p=0.00$) nos permite afirmar que el grado de relación existente entre las variables gestión de recursos humanos y evaluación del desempeño es positiva y significativamente alta pudiendo concluir que para una adecuada gestión de recursos humanos le corresponde una adecuada evaluación de desempeño.

Por ello, la gestión de Recursos Humanos es la piedra de soporte de toda empresa y si bien es cierta la tecnología contribuye a la mejora de los procesos, entre otras cosas; sin embargo, el recurso humano y su capacidad son insustituibles. La gestión óptima de los recursos humanos origina entendimiento, optimización y generación de recursos, que se lleva de la mano con un trabajador que posee plena disposición de crecer con la empresa. Por ello, su adecuada gestión, llámese esta selección de personal, plan de carrera, capacitación, clima laboral, entre otros refleja una evaluación de desempeño del trabajador.

2. Respecto a la relación de la selección de personal de la gestión de recursos humanos y la evaluación del desempeño su valor Rho fue de 0.754 siendo la significancia menor al 5% ($p=0.00$). Se puede afirmar pues que se tiene una significativa y una alta relación positiva entre estas variables. De esta manera se concluye que, para una adecuada selección de personal como parte de la gestión del recurso le corresponde o compete una adecuada evaluación de desempeño.

Por ello, si en la selección del personal se detalla el perfil del puesto y el candidato es el idóneo, con el tiempo este se desarrollará y adaptará a la empresa. En el supuesto de la falta de capacitación, el Plan anual con que cuente la organización le brindará un mayor conocimiento contribuyendo así a una mejor evaluación de desempeño del trabajador. Es importante el seguimiento al personal nuevo a fin de observar su adaptación a l puesto y sus funciones.

3. Se obtuvo un valor Rho de 0.929 respecto al grado de relación del plan de carrera del personal de la gestión de recursos humanos y la evaluación del desempeño con

una significancia menor al 5% ($p=0.00$). Esto nos lleva a afirmar la existencia de una relación positiva que es significativa y muy alta entre las variables analizadas. En esa medida, a un adecuado plan de carrera del personal de la gestión de recursos le corresponde una adecuada evaluación de desempeño. Por ello, es importante contar con un plan de carrera para el personal pue el futuro del trabajador se sentirá incentivado a crecer más en lo profesional, en conocimiento y lo personal. Esto s verá reflejada en una adecuada evaluación de desempeño. No sirve, en absoluto, contar con un personal con conocimiento óptimo, capacitado, buen perfil, entre otros atributos y competencias su la empresa no cuenta con un plan de carrera. Tarde o temprano este colaborador se cansará y renunciará.

4. El grado de relación de la capacitación del personal de la gestión de recursos humanos y evaluación del desempeño tuvo un $Rho=0.803$. Adicionalmente, su grado de significancia fue menor al 5% ($p=0.00$), en vista de ello se puede establecer la existencia de una relación positiva que es significativa y muy alta. Esto permite concluir que a una adecuada capacitación de quienes tienen a cargo la gestión de recursos humanos les corresponde una adecuada evaluación de desempeño. La cual quiere decir que, las capacitaciones en la empresa para el personal es de vital importancia ya que genera conocimiento y por ende lo aplican en su área de trabajo; ahora dentro de la evaluación de desempeño existen falencias del personal; es donde entra el plan de capacitación anual para que esas falencias se convierten en fortalezas para los trabajadores y así se ve reflejado en un determinado tiempo en la productividad de la empresa. Si bien es cierto la empresa invierte en las capacitaciones del personal pero dicho recurso es retribuido por el personal aplicándolo en sus funciones diarias.

6.2. Recomendaciones

1. Se recomienda el desarrollo de programas a fin de mejorar las competencias en la gestión de los colaboradores. Estos deberán estar dirigidos al personal que se desempeña en la gestión de recursos humanos de la Empresa. Esto mejorará los procesos de selección, el desarrollo del plan de carrera y la capacitación para lograr el mejoramiento de la empresa y sus áreas.
2. Se recomienda mejorar el plan de capacitación anual y el cumplimiento del Plan y su cronograma al 100%. Esto contribuirá a mejorar el conocimiento del recursos y humano y que pueda aplicarlo en su área de trabajo. Ello se reflejará en mejora de los tiempos y reducción de costos incrementando la productividad.

En el caso de los colaboradores del núcleo operativo se sugiere que las capacitaciones sean continuas a fin de identificar las falencias que dan lugar a la afectación del desempeño laboral. Esto contribuirá a desarrollar, plantear y proponer estrategias para mejoras en el área de trabajo por la implementación de un sistema de monitoreo evaluando la aplicación de los conocimientos adquiridos.

3. Acerca de los resultados sobre la gestión de evaluación del desempeño, se recomienda que los estos sean analizados y compartidos, de forma individual, con los trabajadores. Así, el personal al estar informado sobre los resultados de su desempeño respecto a sus compañeros, la productividad promedio de todos se verá incrementada.
4. Se recomienda el fortalecimiento del desempeño laboral de su personal como producto de la gestión de cuatro indicadores: Selección del personal que cumpla con el perfil del cargo, el desarrollo de sus capacidades, evaluar sus acciones e incentivarlas para mejorar los resultados haciendo posible alcanzar los objetivos de la organización.

VII. REFERENCIAS

7.1. Fuentes bibliográficas

- Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencia*. Buenos Aires.
- Ander, E., & Aguilar, M. (2001). *Trabajo en equipo*. México: Progreso.
- Ayensa, Á. (2018). *Gestión de recursos humanos*. Madrid, España: Paraninfo.
- Bohrt, M. (2000). Capacitación y desarrollo de recursos humanos: reflexiones integradoras. *Ciencia y cultura*.
- Bonifaz, C. (2012). *Liderazgo empresarial*. México.
- Branden, N. (2004). *El poder de la autoestima*. California: Paidós.
- Castaño, R. (2005). *La gestión integral de recursos humanos*. Alcalá de Henares: mnemon.
- Celis, F. (2006). La gestión de recursos humanos en las organizaciones de servicio.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: ISBN.
- Cruz, I. (2014). *Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos*.
- Delgado, J. (2012). *Gestión del talento humano como herramienta de competitividad en las empresas*.
- Fernández, F. (2017). *Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos*. San Millán: Tutor formación.
- Gómez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2008). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Gonzales, A., & Pinchi, D. (s.f.). *Relación del clima organizacional y el desempeño laboral de la distribuidora La Familia SRL*.
- Katzenbach, J. (2000). *El trabajo en equipo*. Management.
- López, R. (2010). *La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional*. Bolivia.
- Luis, G. L. (2001). *Satisfacción y motivación en el trabajo*. Madrid: Días de Santos.

Mondy, W. (2010). *Administración de recursos humanos*.

Siliceo, A. (2004). *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Limusa.

Vallejo, O. (2010). *Satisfacción laboral*. Colombia: Educosta.

7.2. Fuentes electrónicas

Ayestarán, S. (2005). *Guía para el trabajo en equipo*. Obtenido de <https://www.ehu.eus/documents/1904000/1916168/19+Gu%C3%ADa+Trabajo+Equipos.pdf>

Caurin, J. (2018). *Políticas de recursos humanos*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/politicas-de-recursos-humanos.html>

Cisneros, C. (2019). *Gestión de recursos humanos*. Obtenido de <https://www.universidadcisneros.es/gestion-de-recursos-humanos-que-es-funciones-y-objetivos/>

De Lavallo, A., & Vilorio, D. (2006). *Análisis del proceso de evaluación del desempeño del personal en las medianas empresas del distrito de Santa Marta (Magdalena)*. Obtenido de Universidad del Magdalena: <https://core.ac.uk/download/pdf/198276619.pdf>

Del Castillo, A. (2017). *La gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad distrital de Chaclacayo - 2016*. Obtenido de Universidad César Vallejo: http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/43871/Mor%C3%ADn_RMA-SD.pdf?sequence=1

Ghiglione, F. (2015). *Gestión de RR.HH del personal de planta permanente de la honorable cámara de diputados (Provincia de La Pampa). Desafíos para una adecuada evaluación de desempeño*. Obtenido de Universidad Nacional de la Pampa: http://www.biblioteca.unlpam.edu.ar/rdata/tespo/e_ghiges075.pdf

Gonzales, A., & Pinchi, D. (2014). *Relación del clima organizacional y el desempeño laboral de la distribuidora La Familia S.R.L., en la ciudad de Iquitos, año 2014*. Obtenido de Universidad Científica del Perú:

<http://repositorio.ucp.edu.pe/bitstream/handle/UCP/67/FN-CF-T-TSP-2015-PINCHI.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Inca, K. (2015). *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral en la municipalidad provincial de Andahuaylas, 2015*. Obtenido de Universidad Nacional José María Arguedas: <http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/232/22-2015-EPAE-%20Inca%20Allcahuaman-Gertion%20del%20talento%20huamano.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Mejía, S., & Peláez, T. (2016). *Propuesta de modelo de gestión de los recursos humanos en el proceso de capacitación del personal de una Embotelladora*. Obtenido de Universidad EIA : https://repository.eia.edu.co/bitstream/11190/2188/1/MejiaSantiago_2016_PropuestaModeloGestion.pdf

Moreno, V., & Innovación, C. (2012). *Gestión de recursos humanos*. Antequera, Málaga: IC Editorial. Obtenido de Industrial de Antequera: <https://books.google.com.pe/books?id=QRPHDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=gestion+de+recursos+humanos&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjLw4f1r6nsAhWiIbkGHYzwC4sQ6AEwAXoECAYQA#v=onepage&q&f=false>

Moza, D., & Rojas, J. (2019). *Gestión del talento humano y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de la oficina de seguros del Hospital Nacional Arzobispo Loayza Lima 2018*. Obtenido de Universidad Peruana de las Américas: <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/801/GESTI%C3%93N%20DE%20TALENTO%20HUMANO%20Y%20SU%20INFLUENCIA%20EN%20EL%20DESEMPE%C3%91O%20LABORAL%20DE%20LOS%20COLABORADORES.....pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Paredes, H. (2010). https://www.academia.edu/26822956/PLAN_DE_CARRERA_Curso_Gesti%C3%B3n_de_Recursos_Humanos.

Pinedo, C., & Quispe, L. (2017). *La gestión del talento humano y su influencia en la motivación en los colaboradores administrativos de la empresa Petrex S.A.*

- Obtenido de Universidad San Ignacio de Loyola:
http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2829/1/2017_Pinedo_La-gestion-del-talento-humano.pdf
- Pratt, M. (2018). *Satisfacción laboral*. Obtenido de <https://www.starmeup.com/blog/es/cultura-organizacional/satisfaccion-laboral-guia-completa/>
- Quispe, A. (2020). *Gestión del talento humano por competencias y su relación con el desempeño laboral del personal de la Dirección Regional de Salud Pasco 2018*. Obtenido de Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión: http://repositorio.undac.edu.pe/bitstream/undac/1952/1/T026_40356008_M.pdf
- Reyes, J. (2015). *Importancia de la gestión del recurso humano*. Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/05/04/gestion-de-recursos-humanos-importancia-y-objetivos/#:~:text=Existen%20cuatro%20objetivos%20expl%C3%ADcitos%20fundamentales,Retener%20a%20los%20empleados%20deseables>
- Rodriguez, Y. (2013). *Gestión de recursos humanos*. Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/10/gestion-de-recursos-humanos/>
- Rojas, R. R., & Vilchez, S. B. (2018). *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal del puesto de salud Sagrado Corazón de Jesús - Lima, Enero 2018*. Obtenido de Universidad Norbert Wiener: <http://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1711/MAESTRO%20-%20Vilchez%20Paz%20Stefany%20Bernita.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sum, M. (2015). *Motivación y desempeño laboral*. Obtenido de Universidad Rafael Landívar: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>
- Werther, W. (2008). *Administración de recursos humanos*. Obtenido de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/c2f2989d851e80e2cc6aa0ebf3a54cb0.pdf>

ANEXOS

Anexo 1. Instrumento para la toma de datos

<u>CUESTIONARIO</u>						
<p>I. PRESENTACIÓN: La tesista Mayumi Manchego Huerta de la E.A.P. Ingeniería Industrial de la FIISI, UNJFSC-Huacho, ha desarrollado la tesis titulada: Gestión de Recursos humanos del personal para una adecuada evaluación de desempeño en Industria San Miguel SAC - Huaura, 2020, cuyo objetivo es determinar la relación entre la Gestión de recursos humanos y evaluación de desempeño. Por tanto, es importante que usted ANÓNIMAMENTE nos facilite sus puntos de vista a los factores o aspectos más importantes considerados.</p>						
<p>II. INSTRUCCIONES:</p> <p>La información que Ud. Nos brinde es personal, sincera y anónima. Marque sólo una de las respuestas de cada pregunta, que Ud. Considere la opción correcta. Debe contestar todas las preguntas.</p>						
<p>III. ASPECTOS GENERALES:</p>						
<p>3.1. EDAD <input type="checkbox"/> 18 a 25 años <input type="checkbox"/> 25 a 30 años <input type="checkbox"/> 31 a 35 años <input type="checkbox"/> 36 a 40 años <input type="checkbox"/> 40 a 45 años <input type="checkbox"/> 45 a más años</p>						
<p>3.2. NIVEL DE INSTRUCCIÓN</p> <p><input type="checkbox"/> Primaria <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Universitaria <input type="checkbox"/> Técnica</p>						
<p>3.3. TIEMPO COMO TRABAJADOR DE LA EMPRESA</p> <p><input type="checkbox"/> 1 año o menos <input type="checkbox"/> 2 años <input type="checkbox"/> 3 años <input type="checkbox"/> 4 años <input type="checkbox"/> 5 años <input type="checkbox"/> 6 años o más</p>						
ESCALA CALIFICATIVA						
1	2	3	4	5		
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo		
DIMENSIONES DE LA VARIABLE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y LA VARIABLE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO						
<i>Selección de personal</i>	<i>Plan de carrera</i>	<i>Capacitación</i>	<i>Satisfacción en el trabajo</i>	<i>Autoestima</i>	<i>Trabajo en equipo</i>	
(1 al 10)	(11 al 20)	(21 al 30)	(31 al 37)	(38 al 44)	(45 al 50)	
<p>I. SELECCIÓN DE PERSONAL Califique usted cada afirmación del 1 al 5</p>					Calificación	
Nº	Ítems	1	2	3	4	5
1	La descripción del trabajo en la inducción o reinducción es clara y comprensible.					
2	Es fácil postular para un puesto.					
3	El reclutador se desempeña de manera profesional durante el proceso de selección del personal.					
4	El reclutador se comporta amable.					
5	La empresa cuenta con una política formal para cubrir sus vacantes, donde tienen prioridad a los colaboradores internos sobre los candidatos externos.					
6	El estudio de verificación de referencias y/o seguridad a la hoja de vida en el proceso de selección es riguroso.					
7	Para diligenciar la solicitud de vacante, la empresa se basa en el manual de organización y funciones (MOF).					
8	Cuenta la empresa con un flujograma del proceso de reclutamiento y selección de personal.					

9	Usa el análisis (estudios, experiencia, diplomas) de las hojas de vida en primer término como un filtro para eliminar candidatos inadecuados.					
10	En general esta satisfecho con el proceso de reclutamiento y selección.					
	II. PLAN DE CARRERA Califíquese usted cada afirmación del 1 al 5	Calificación				
Nº	Ítems	1	2	3	4	5
11	Está usted de acuerdo en cómo está gestionado la empresa respecto a las metas que éste tiene encomendadas.					
12	La empresa cuenta con planes y acciones específicos destinados a mejorar su trabajo.					
13	La empresa demuestra interés en su plan de carrera.					
14	Tiene conocimiento de la existencia del plan de carrera.					
15	Está satisfecho con las oportunidades de crecimiento laboral.					
16	Conoce la empresa; las metas personales y profesionales de los trabajadores.					
17	Concilian e integran las expectativas personales y laborales con las expectativas de la empresa.					
18	La empresa tiene identificado los puestos que tienen posibilidad de hacer carrera.					
19	La empresa orienta el plan de carrera hacia objetivos y metas reales.					
20	Está satisfecho con las oportunidades de desarrollo laboral que se le ofrece.					
	III. CAPACITACIÓN Califíquese usted cada afirmación del 1 al 5	Calificación				
Nº	Ítems	1	2	3	4	5
21	Hay oportunidades disponibles para desarrollar nuevas habilidades.					
22	Está satisfecho con la formación que recibe en la empresa.					
23	En su trabajo, le resulta fácil aplicar la formación que ha recibido.					
24	Está satisfecho con el programa de capacitación anual.					
25	La empresa cuenta con cursos de capacitación.					
26	Los cursos de capacitación que ha recibido han sido eficaces para la realización de su trabajo.					
27	Todos los trabajadores reciben cursos especializados según su puesto laboral y las funciones que realiza.					
28	La empresa demuestra tener interés en capacitar y desarrollar al personal.					
29	Considero que los cursos de capacitación son interesantes y necesarios para su desarrollo laboral.					
30	Recibe la capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar las nuevas metas de su trabajo.					
	IV. SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO Califíquese usted cada afirmación del 1 al 5	Calificación				
Nº	Ítems	1	2	3	4	5
31	Se siente satisfecho de ser parte de la empresa.					
32	Se siente satisfecho por el trabajo que realiza.					
33	Se siente satisfecho con los beneficios que ofrece la empresa.					
34	Se siente satisfecho por el trato y atención que se le otorga como cliente interno.					
35	Se siente satisfecho con el apoyo del círculo de calidad.					
36	Se siente satisfecho en relación a las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, volumen de ruidos, etc.).					

37	Los jefes reconocen y valoran su trabajo.					
	V. AUTOESTIMA Califique usted cada afirmación del 1 al 5	Calificación				
N°	Ítems	1	2	3	4	5
38	Está emocionado de ir a trabajar todos los días.					
39	Da lo mejor de cada tarea, todos los días.					
40	Los problemas personales interfieren en su trabajo.					
41	Mientras está en su trabajo, está 100% enfocado en sus responsabilidades y deberes laborales.					
42	Con qué frecuencia sus compañeros de trabajo toman en serio sus sugerencias.					
43	El jefe directo trata adecuadamente y por igual a todos los trabajadores.					
44	Existe integración, compañerismo y cooperación entre los trabajadores.					
	VI. TRABAJO EN EQUIPO Califique usted cada afirmación del 1 al 5	Calificación				
N°	Ítems	1	2	3	4	5
45	En su área de trabajo se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo.					
46	Existe comunicación dentro de su equipo de trabajo.					
47	Su superior le apoya para mejorar su desempeño.					
48	Periódicamente se evalúa el desempeño laboral.					
49	El flujo de información en su equipo de trabajo es adecuado.					
50	Sus opiniones cuentan para tomar decisiones.					