

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



**“GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS Y EL DESEMPEÑO
LABORAL EN LA PASTELERIA CRISELY –HUÁNUCO 2020”**

TESIS PARA OPTAR EL TITULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

TESISTA:

Billy Natán, MENACHO SÁNCHEZ

ASESOR:

Dr. Aurelio, SIMON ROSAS

HUÁNUCO – PERÚ
2022

DEDICATORIA

Dedico esta Tesis, a mi Padre y Madre por enseñarme el valor de la vida, por su apoyo incondicional en todo lo que hice. A mi novia Janeth, por su apoyo incondicional, mi hermana que siempre ha estado conmigo en todo momento, y mi familia por sus palabras alentadoras.

AGRADECIMIENTO

A Dios por ser mi guía, y por darme la oportunidad de estar presente junto a mi familia, y por darme la salud, la fe y la fortaleza de llegar hasta aquí y poder cumplir unas de nuestras metas.

A mis Padres, por siempre es gran soporte y enseñarme que la vida está llena de obstáculos que se tienen que superar, por creer en mí, en mis fracasos y éxitos y su amor incondicional, a mi hermana por ser mi compañía en los momentos que necesite y ser una buena persona conmigo.

A Lic. Janeth Ventura Reyes, por su apoyo y asesoría, sin ningún interés, por su apoyo constante y disposición en la colaboración de la elaboración de la tesis presente. Al Dr. Aurelio Simón Rosas, por ser mi asesor y siempre atender de manera amable a todas las consultas hechas, por su colaboración mediante su experiencia.

A mi alma máter, La Universidad Nacional Hermilio Valdizán, por los conocimientos y valores impartidos durante mi formación profesional.

RESUMEN

La investigación materia de tesis, planteó como objetivo: determinar la relación que existe entre el Desempeño Laboral y la Gestión de Recursos de los trabajadores en la Panadería Crisely, que se encuentra ubicada en la provincia y departamento de Huánuco.

Se realizó un estudio de enfoque cuantitativo, ya que los datos recogidos se procesaron mediante métodos estadísticos. La investigación es de nivel descriptivo/correlacional, de diseño no experimental con su variante transaccional o transversal, donde se tuvo como muestra a 12 trabajadoras y la Administradora de la Empresa Crisely.

Para el estudio se utilizaron los instrumentos del cuestionario y la guía de entrevista; Se utilizó la estadística descriptiva para procesar y resumir los datos obtenidos mediante los instrumentos de investigación y los resultados se estructuraron cuadros estadísticos mediante representaciones de frecuencias simples y porcentuales, además se establecieron gráficos estadísticos (gráfico de barra simple).

Los resultados señalan que los Trabajadores estiman que reclutamiento de personal, selección de personal, capacitación y desarrollo y la remuneración de personal se relacionan positivamente con el Desempeño Laboral, en consecuencia, se concluye que la Gestión de Recursos Humanos y el Desempeño Laboral de los trabajadores tienen una relación positiva.

SUMMARY

The objective of the thesis research was to determine the relationship between Human Resources Management and the Work Performance of the workers in the Crisely Bakery, which is located in the province and department of Huánuco. A quantitative approach study was carried out, since the data collected was processed using statistical methods. The research is of a descriptive/correlational level, with a non-experimental design with its transactional or transversal variant, where 12 workers and the Administrator of the Crisely Company were taken as a sample.

The instruments that have been used are: the questionnaire, the interview guide and the data collected will be processed using methods and techniques of descriptive statistics such as statistical tables to obtain data in frequency and percentage form, and the use of statistical graphs (graph of single bar).

The results indicate that the Workers consider that personnel recruitment, personnel selection, training and development and personnel remuneration are favorably related to Work Performance, therefore, it has been concluded that Human Resources Management and the Labor Performance of the workers is characterized by being positive.

INDICE

CAPITULO I	9
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	9
1.1. FUNDAMENTACION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	9
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION GENERAL Y ESPECIFICOS	12
1.2.1 PROBLEMA GENERAL.	12
1.2.2 PROBLEMAS ESPECÍFICOS.	12
1.3 FORMULACION DE OBJETIVOS GENERALES Y ESPECIFICOS	12
1.3.1 OBJETIVO GENERAL.	12
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	13
1.4 JUSTIFICACIÓN	13
1.4.1 JUSTIFICACIÓN.	13
1.5 LIMITACIONES.	14
1.6 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS GENERALES Y ESPECÍFICAS.	14
1.6.1. HIPÓTESIS PRINCIPAL	14
1.6.2. HIPOTESIS ESPECÍFICAS	14
1.7 VARIABLES	15
1.7.1. VARIABLES:	15
1.7.2. INDICADORES:	15
1.8 DEFINICION TEORICA Y OPERACIONALIZACION DE LA VARIABLE. ...	16
II. MARCO TEÓRICO	18
2.1. ANTECEDENTES Los antecedentes encontrados a nivel local, regional, nacional e internacional se redactarán a continuación:	18
2.1.1. NIVEL INTERNACIONAL.	18
2.1.2. NIVEL NACIONAL.	19
2.1.3. A NIVEL LOCAL.	20
2.2. BASES TEORICAS	20
2.2.1. BASE TEORICA N°1: GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS. .	20
2.2.2. BASE TEÓRICA N° 02: DESEMPEÑO LABORAL	60
2.3. BASES CONCEPTUALES	71
CAPITULO III	74
METODOLOGÍA	74

3.1	ÁMBITO.....	74
3.2	POBLACIÓN.....	74
3.3	MUESTRA.....	75
3.4	NIVEL Y TIPO DE INVESTIGACIÓN	75
3.4.1	NIVEL DE INVESTIGACIÓN	75
3.4.2	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	75
3.5	DISEÑO Y ESQUEMA DE INVESTIGACIÓN	77
3.5.1	DISEÑO.....	77
3.5.2	ESQUEMA.....	77
3.6	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	78
3.6.1.	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	78
3.6.2.	TÉCNICAS	78
3.6.3.	INSTRUMENTO	78
3.7	PROCEDIMIENTO	79
3.7.1	PROCEDIMIENTO PARA LA RECOLECCION DE DATOS	79
3.7.2	PROCESAMIENTO DE DATOS	79
3.7.3	PRESENTACIÓN DE DATOS.....	80
CAPITULO III.....		81
III.	RESULTADOS	81
4.1	TABULACIÓN Y ANALISIS DE DATOS.....	81
DISCUSIÓN DE RESULTADOS		106
CONCLUSIONES		112
SUGERENCIAS.....		113
BIBLIOGRAFÍA		115

INTRODUCCION

La presente investigación titulada “GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA PASTELERÍA CRISELY – HUÁNUCO 2020”, se llevó a cabo para aumentar la productividad de las trabajadoras, que son sin lugar a duda los activos más importantes de cada empresa, permitiendo a su vez seguir creciendo y mejorar su acometividad en el mercado.

Para desarrollar la investigación se tomó antecedentes internacionales, nacional y local, para tener una mejor perspectiva y obras de consulta para darle mayor contenido en marco teórico; es verdad que en todo trabajo de investigación hay limitaciones como la falta de experiencia del investigador, y otros factores como la poca bibliografía que se presentan cuando se realiza la investigación.

La investigación realizada, se ha desarrollado bajo esquema del Reglamento de Grados y Títulos tanto en forma y fondo, y se ha subdivido en 5 capítulos : En el capítulo I, se planteó el problema de la investigación; en el capítulo II se consideró el Marco Teórico; En el capítulo III se trata sobre, Metodología; en el capítulo IV se expresan los Resultados; en el capítulo V se analiza la Discusión de Resultados, y finalmente se consideran las conclusiones, recomendaciones y referencias bibliográficas.

El trabajo realizado, pongo a consideración del honorable Jurado de Tesis para su revisión y aprobación, el cual me permita obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración.

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

1.1. FUNDAMENTACION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En la actualidad el talento humano es muy importante en las organizaciones para el desarrollo de diversas actividades que se ejecuten en la empresa y para poder cumplir con todas las metas propuestas. Es por ello que se debe elegir al personal apropiado y capacitado, ya que la falta de experiencia puede traer como consecuencias: pérdidas de clientes por la mala atención, retrasos en la fabricación de los productos, e incremento de los costos por la improductividad, hasta problemas con los compañeros por motivos disciplinarios. Por lo que la Gestión de Recursos Humanos juega un papel muy importante para promover el desempeño eficiente del personal.

Por su parte, Souto (2013) considera “La Gestión de Recursos Humanos desarrolla actividades que estimulen a la generación de competencias para que las Empresas alcancen exitosamente sus metas. Su objetivo básico se centra en organizar a los trabajadores de acuerdo a su estrategia de la Organización, con el fin de lograr el éxito organizacional y enfrentar a la competencia”.

Disney World es una marca de referencia en el mundo del entretenimiento temático y atención a los detalles en los parques de diversiones muy conocidos a nivel mundial. Disney está muy convencido de la importancia del entrenamiento constante de su personal (Gestión de Recursos Humanos) y de que esa capacitación debe ser muy personalizada. Frente a un contrato de nuevo personal, la empresa Disney ¿Qué cualidades prioriza?

Esta empresa contrata a personas teniendo en cuenta su personalidad y posteriormente los entrena para que resalten sus habilidades. Cuando Disney contrata nuevo personal, lo primero que se les enseña son la filosofía e historia de la compañía. Las personas que visitan este parque temático, quedan muy satisfechas del trato del personal. Entonces se podría decir que una de las razones de su éxito es el personal que trabaja en el parque temático Disney World. (Fitzgerald, 2008).

En el ámbito nacional, la empresa Interbank está ubicada como una de las diez mejores Entidades Financieras de Sudamérica en cuanto a mejor clima laboral. Y la razón de esto radica en el éxito de su forma de atraer el personal a las empresas, las metas que plantea en el rubro de los recursos humanos están orientados a contar el personal que tenga buena capacitación y talento en materia financiera; conducentes al logro de sus objetivos estratégicos. En la empresa se plantean estrategias contar con ambientes de trabajo agradables, cómodos que permitan el desarrollo personal y profesional de cada uno de sus colaboradores, además de tener políticas de capacitación y buenas recompensas por sus niveles competitivos. En ese sentido la buena Gestión de los Recursos Humanos de Interbank, se refleja en un buen desempeño laboral por parte de sus trabajadores que permite responder a las necesidades de los clientes de manera rápida, ello ayudo a Interbank al aumento de sus clientes y por ende al crecimiento de dicha empresa.

En Huánuco existen más de 20 empresas dedicadas a la elaboración de tortas, postres y bocaditos, dicho mercado es muy competitivo y aumento aún más con la llegada de los Supermercados. La población Huanuqueña

elige a la empresa que satisfaga sus necesidades y expectativas para todos esos momentos importantes como cumpleaños, bautizos, matrimonios entre otras ocasiones especiales.

En la presente investigación se ha tomado como caso a la Pastelería Crisely que surgió hace 5 años en la ciudad de Huánuco, cuenta con 3 puntos de venta: el más antiguo que está ubicado en el Jirón 2 de mayo N°925, Jr. Huallayco N°771, y en la Av. Jorge Chávez N°331- Amarilis. La Pastelería se dedica a la elaboración de tortas decoradas con masa elástica, crema chantilly, manjar blanco y otros, y a la elaboración de bocaditos dulces y salados para toda ocasión.

En la actualidad en la Pastelería Crisely las ventas han disminuido, y ha perdido participación en el mercado.

Se puede observar en la Panadería la falta de experiencia del Administrador en cuanto al manejo de la Gestión de Recursos Humanos, y que esto es reflejo del Desempeño Laboral que tienen los trabajadores en la Panadería como: Falta de capacitación para la Elaboración de las tortas, mala atención a los clientes, trabajadores descontentos, etc.

La estimación futura expresada en párrafos anteriores se puede revertir implementado en la práctica los indicadores de la variablesde Gestión de Recursos Humanos que son:

- Reclutamiento de Personal
- Selección del Personal
- Capacitación y Desarrollo
- Remuneraciones del Personal

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION GENERAL Y ESPECIFICOS

1.2.1 PROBLEMA GENERAL.

PG: ¿Cuál es la relación que existe entre el Desempeño Laboral y la Gestión de Recursos Humanos de los trabajadores en La Pastelería Crisely- Huánuco?

1.2.2 PROBLEMAS ESPECÍFICOS.

PE₁: ¿El Reclutamiento de personal se relaciona con el Desempeño Laboral en la Pastelería Crisely - Huánuco?

PE₂: ¿Cómo se relaciona la Selección de personal con el Desempeño Laboral en la Pastelería Crisely - Huánuco?

PE₃: ¿Qué relación tiene la Capacitación y el Desarrollo con el Desempeño Laboral en la Pastelería Crisely - Huánuco?

PE₄: ¿La Remuneración de Personal está de acorde con Desempeño Laboral de los trabajadores en la Pastelería Crisely - Huánuco?

1.3 FORMULACION DE OBJETIVOS GENERALES Y ESPECIFICOS.

1.3.1 OBJETIVO GENERAL.

OG: Demostrar la relación que existe entre el Desempeño Laboral y la Gestión de los Recursos Humanos de los Trabajadores en la Pastelería Crisely - Huánuco.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

OE₁: Establecer si el Reclutamiento de personal tiene relación con el Desempeño Laboral de los trabajadores en la Pastelería Crisely - Huánuco.

OE₂: Definir si existe relación de Selección de personal con el Desempeño Laboral de los trabajadores en la Pastelería Crisely - Huánuco.

OE₃: Precisar si la Capacitación y Desarrollo tiene relación con el Desempeño Laboral de los trabajadores en la Pastelería Crisely - Huánuco.

OE₄: Determinar si la Remuneración de Personal tiene efecto en el Desempeño Laboral de los trabajadores en la Pastelería Crisely - Huánuco.

1.4 JUSTIFICACIÓN

1.4.1 JUSTIFICACIÓN.

a. Justificación Práctica. – El trabajo de investigación nos permitió esclarecer deficiencias que existan en la Gestión de Recursos Humanos en la Pastelería Crisely Huánuco, para mejorar y elevar su nivel de productividad en el mercado competitivo.

b. Justificación Metodológica. - Con el fin de lograr los objetivos planteados en el estudio, se planteó la formulación de los métodos, procedimientos y técnicas e instrumentos, los cuales permitieron relacionar la variable independiente “Gestión de Recursos Humanos” con la variable dependiente “Desempeño Laboral”. Luego a través de

la aplicación de instrumentos de medición y su procesamiento mediante el software, se ha buscado probar la relación positiva entre la Gestión de Recursos Humanos y el Desempeño Laboral.

c. Justificación Organizacional. – El trabajo de investigación ayudó a que la organización mejore la Gestión de Recursos Humanos, y por ende tener un buen desempeño laboral.

1.5 LIMITACIONES.

La limitación que se ha tenido es la poca bibliografía que se relaciona con el problema de investigación, sin embargo, con esfuerzo y dedicación se ha logrado materializar el desarrollo del trabajo de investigación.

1.6 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS GENERALES Y ESPECÍFICAS.

1.6.1. HIPÓTESIS PRINCIPAL

H_i: El Desempeño Laboral se relaciona positivamente con la Gestión Recursos Humanos en la Pastelería Crisely - Huánuco.

1.6.2. HIPOTESIS ESPECÍFICAS

H_{i1}: El Reclutamiento de personal es positivo para el Desempeño Laboral de los trabajadores en la Pastelería Crisely - Huánuco.

H_{i2}: La selección de personal tiene relación positiva con el Desempeño Laboral de los trabajadores en la Pastelería Crisely - Huánuco.

H₁₃: La capacitación y desarrollo existe relación positiva con el Desempeño Laboral de los trabajadores en la Pastelería Crisely - Huánuco.

H₁₄: La Remuneración de Personal en planilla, por convenio es un incentivo positivo para el Desempeño Laboral de los trabajadores en la Pastelería Crisely - Huánuco.

1.7 VARIABLES

1.7.1. VARIABLES:

- Gestión de Recursos Humanos
- Desempeño Laboral

1.7.2. INDICADORES:

- Reclutamiento de Personal.
- Selección de Personal.
- Capacitación y Desarrollo.
- Remuneraciones del personal

1.8 DEFINICION TEORICA Y OPERACIONALIZACION DE LA VARIABLE.

VARIABLE INDEPENDIENTE		GESTIÓN DE R.R.H.H.	
DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL		
	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Se define como al proceso administrativo por las cuales las organizaciones y empresas se dedican a planificar, organizar, administrar y controlar las actividades relacionados al reclutamiento, preservación, las prácticas de buena salud, el desarrollo de capacidades de las personas de la organización, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos planteados, así como de un nivel de desempeño eficiente.	Reclutamiento de Personal	- Diseño de puestos - Reclutamiento Externo - Reclutamiento interno	Técnica₁: Entrevista Instrumento: Guía de entrevista Técnica₂: Encuesta: Instrumento: Cuestionario Técnica₃: Observación Instrumento: Guía de Observación
	Selección de Personal	- Evaluación de currículum Vitae. - Entrevista de selección - Contratación de Personal.	
	Capacitación y Desarrollo	- Capacitación - Rotación de personal - Productividad	
	Remuneraciones del Personal.	- Remuneración - Incentivos económicos	

VARIABLE DEPENDIENTE		DESEMPEÑO LABORAL	
Definición conceptual	Definición operacional		
	Dimensiones	Indicadores	Técnicas e instrumentos
Es el comportamiento que adopta del trabajador en la obtención	Desempeño en el puesto	- Eficacia - Eficiencia	Técnica: Análisis documental: Instrumento:

búsqueda de los objetivos organizacionales, en ellas se plasman las capacidades, habilidades, necesidades, interacción con el trabajo, comunicación con su entorno, etc.	Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo - Personalidad - Competencias 	Ficha de registro de datos
--	-------------------	---	----------------------------

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS:

ENTREVISTA. - Con la finalidad de entrevistar a la Gerente de la Pastelería Crisely, se utilizó como herramienta la guía de entrevista, buscando una mejor organización y abarcar dentro de ello, los indicadores de la investigación con preguntas precisas que permitieron conocer y entender mejor la realidad de la empresa, centrándose en el tema de investigación, dando un tiempo de 4 minutos por pregunta.

ENCUESTA. – En búsqueda de conocer la perspectiva de los trabajadores, frente al tema de investigación, se elaboró un cuestionario, utilizando 5 escalas (Muy Bueno, Bueno, Regular, Malo y Muy Malo), logrando obtener una apreciación por parte de los 12 trabajadores de la Pastelería Crisely frente a la materia de investigación.

OBSERVACIÓN. – Se utilizó esta técnica, a fin de observar directamente la interacción de los trabajadores, en relación **GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA PASTELERIA CRISELY**, la en su entorno natural de trabajo, realizándolo en diferentes horarios, utilizando el instrumento de guía de observación, obteniendo la mayor información precisa de toda la población investigada.

CAPITULO II

II.MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES En la búsqueda de los antecedentes se hicieron hallazgo en el contexto local, regional, nacional e internacional, los cuales se detallan a continuación:

2.1.1. NIVEL INTERNACIONAL.

a) M. Felisa Latorre Navarro, (2011) “LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y EL DESEMPEÑO LABORAL”, Tesis Doctoral en Psicología, Universidad de Valencia. Valencia, España.

La tesista concluye: “Las prácticas de RRHH orientadas al compromiso y basadas en la aproximación ‘soft’ se relacionan positivamente con el desempeño de los empleados a través de las percepciones y expectativas de los empleados. Estas prácticas analizadas desde una visión universalista muestran ser positivas para la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa, siempre y cuando estén fuertemente implantadas y sean visibles para los empleados, aun

cuando sean informadas por los empleados o por los directivos de recursos humanos de la organización”.

b) Ceballos (2013), en su trabajo de investigación: “GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INDICENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL, DIRECCIÓN PROVINCIAL AGROPECUARIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013; Tesis para obtención del título de Licenciada en Administración Pública, Universidad Estatal de Península de Santa Elena, La Libertad, Ecuador. La tesista llegó a la siguiente conclusión: El fortalecimiento del desempeño laboral del talento humano, está basado en programas de capacitación, tanto en lo administrativo como en lo técnico, contribuyendo a elevar el rendimiento integral en cada una de las áreas, beneficiando al cumplimiento de los objetivos institucionales planteados”.

2.1.2. NIVEL NACIONAL.

a. INCA (2015), en el trabajo de Tesis: “GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE ANDAHUAYLAS, ANDAHUAYLAS 2015, realizado para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración, en la Universidad Nacional “José María Arguedas” – Apurímac, concluye: La Gestión de Talento Humano y el Desempeño Laboral en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, luego de someterse al coeficiente de spearman arrojó un valor de 0.819, lo que indica que existe una correlación positiva alta, entre gestión de talento humano y desempeño laboral. Demostrando así que, si se desarrolla una

buena gestión de talento humano, se apreciará en el desempeño laboral del trabajador”.

2.1.3. A NIVEL LOCAL.

- **Falcón (2016)** en el trabajo de Tesis: “APLICACIÓN DEL PROCESO DE RECURSOS HUMANOS EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA ACADEMIA SAN FERNANDO HUÁNUCO, para obtener el título de Licenciado en Administración en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco, concluye: Quedó demostrado que el proceso de planificación de recursos humanos influye favorablemente en el desempeño laboral del personal en la academia San Fernando. Así mismo señala que: El proceso de Selección de personal genera buen desempeño laboral del personal de la academia San Fernando”.

2.2. BASES TEORICAS

2.2.1. BASE TEORICA N°1: GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS.

A) Historia de la Gestión de Recursos Humanos.

A mediados del siglo XVIII las creaciones de las grandes máquinas para la producción dan inicio a la revolución industrial. Primero en Inglaterra y poco después en Europa y América del Norte. La producción creció enormemente y con ella las condiciones de hacinamiento, peligro, inseguridad y profunda insatisfacción.

Se crearon entonces en algunas organizaciones los Departamentos de Bienestar de personal; que velaban por educación, vivienda, atención médica, así como de impedir que se formen sindicatos. El

hecho es que por primera vez se acepta la necesidad de que hay un departamento en la organización que se encargue de solucionar los problemas del personal.

En el siglo XX se incorpora todos los conocimientos de la ciencia y tecnología a la administración, así se inicia el movimiento de la Administración Científica o Taylorismo.

Mejorar la eficiencia, favoreciendo la capacitación y especialización, hizo más necesaria la creación de departamentos especializados de gestión de personal.

Robert Owen fue uno de los precursores de la teoría científica de administración, administró varias fábricas de hilados en New Lanark, Escocia, a principios del siglo XIX. Las condiciones de trabajo y de vida eran deficientes, hombres mujeres y niños hasta de cinco o seis años trabajaban hasta catorce horas diarias, seis días a la semana; los salarios eran bajos, había hacinamiento y pobreza. Owen desempeñó el rol de Reformador, construyó viviendas, puso bazar en la compañía, redujo la jornada laboral a diez horas y media y se negó a contratar niños menores de diez años .

Chester Barnard (1866-1961) formuló “las teorías de la vida organizacional, según la cual, la gente se asocia en organizaciones formales con el propósito de conseguir cosas que no podría lograr si trabajara en forma aislada, pero satisfaciendo en la organización además sus necesidades individuales”.

Tom Peters y Waterman publicaron su estudio sobre 43 compañías norteamericanas excelentemente administradas. “Estas tuvieron rentabilidad constante durante más de veinte años, respondieron con éxito a las necesidades de los clientes, promovieron un ambiente de trabajo gratificante y pleno de desafíos para sus empleados y cumplieron con sus obligaciones sociales y ambientales”.

Peter Drucker y Ouchi, consideran “que el, renovado énfasis en las relaciones humanas es un avance importante en el pensamiento administrativo. La toma de decisiones debe convertirse en una actividad participativa y la responsabilidad debe ser considerada como una función colectiva”.

B. La evolución de la Gestión de R.R.H.H. a través de la Historia.

Desde el surgimiento mismo de la producción social todas las actividades relacionadas con la GRH se han realizado de una forma u otra, o sea, siempre ha sido necesario contratar y despedir obreros, se ha precisado enseñar su trabajo a los recién llegados, se han tenido que elaborar sistemas de retribución equitativos, etc., pero no siempre estas tareas fueron realizadas por la dirección de recursos humanos. En los tiempos en que las funciones propias de la GRH no se efectuaban de forma constante y el hecho de hacer las cosas bien o mal no tenía grandes consecuencias, no se consideraba necesario que las empresas se dotaran a sí misma de un departamento, dirección u órgano especializado en la actividad. Con el paso de los años se fueron desarrollando los sistemas de producción y

aparecieron varias causas que motivaron la aparición de este departamento. Se trata del crecimiento en tamaño de las empresas y, por tanto, de su complejidad; la creciente no motivación laboral; la acción sindical; la humanización del trabajo; la creciente tecnificación de los procesos de producción y la retribución salarial (Chiavenato, 1990).

C. Definición de la Gestión de Recursos Humanos

Para la elaboración de esta tesis se tomarán las siguientes definiciones:

(Cuesta, 2005) Define a la Gestión de Recursos Humanos como: "El conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas, buscando el mejoramiento continuo durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno".

(Escat, 2002) "Conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos. Para lograr esto es necesario primero definir las políticas de personal y sus funciones sociales en relación con los objetivos de la organización (premisa estratégica); segundo definir métodos adecuados que nos permitan conservar y desarrollar a los recursos humanos (premisa operativa); y tercero, todo esto a través de instrumentos administrativos, reglamentarios (premisa logística)".

(Chiavenato, 2002), define “la gestión de recursos humanos, como el conjunto de políticas y prácticas necesarias, para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales, relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño. Comenta, que la administración de recursos humanos, es una función administrativa, dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados, por lo que, en su opinión, nos expresa la importancia, que una empresa tenga un departamento destinado al personal, y que tenga a su disposición todos los recursos necesarios para la contratación, capacitación y motivación del personal”.

D. Fases por las que ha pasado la Gestión de Recursos Humanos.

(Liderazgo, 2006) describe una descripción de las fases por las que ha evolucionado la gestión de recursos humanos:

“Administrativa: Se extiende aproximadamente desde principios del siglo XX hasta los años sesenta. Se refiere a la GRH en una organización donde el administrador concibe al individuo como un ser racional y económico; dirige al personal de la organización hacia la producción; valora o percibe al personal como un costo que se requiere minimizar; su relación laboral es a través de controles de recompensas y castigos; además, las prácticas que realiza son predominantemente: reclutamiento, selección, contratación y despido, adiestramiento, administración de sueldos y salarios, relaciones laborales, registros y controles administrativos.

Gestión: Se ubica entre los años sesenta y ochenta del siglo pasado y constituye una ruptura con la fase anterior. Es la GRH en una organización donde el administrador concibe al individuo como ser social; dirige al personal hacia la satisfacción de sus necesidades sociales y psicológicas; valora o percibe al personal como un costo a minimizar, pero con acciones de carácter proactivo (con iniciativa, responsables de su vida), con una relación laboral hacia los factores retributivos y psicológicos.

Desarrollo: Se da a partir de los años ochenta y es en esta década cuando se empieza a reconocer que las personas y la forma en que se las dirige influyen en los resultados de la organización. Es una GRH donde el administrador concibe al individuo como personas que se auto-realizan; dirige al personal hacia la eficiencia de la organización; valora al personal como el elemento determinante para el desarrollo de la organización y un recurso a optimizar con relaciones laborales a través de la motivación y estímulos al rendimiento.

Estratégica: Se refiere a la GERH en una organización donde el administrador concibe al individuo como personas dinámicas y capaces de evolucionar a través de nuevos conocimientos y experiencias; dirige al personal hacia la estrategia de la organización, lo valora y percibe como un recurso a optimizar y factor determinante para la mejora de la posición competitiva de la organización, con relaciones laborales hacia el cumplimiento de los objetivos con base en la estrategia de la organización; asimismo, las prácticas que realiza, además de las anteriores, son

predominantemente: procedimiento de quejas, planeación estratégica de RH, controles estratégicos, administración internacional de RH y programas de calidad.

Por competencias: Administración de competencias del capital humano en una organización donde el administrador concibe al individuo como personas que poseen características de desempeño superior; dirige al personal hacia la identificación, descripción y desarrollo de competencias individuales para impulsar el nivel de excelencia hacia los resultados; valora y percibe al personal como el que da mantenimiento a la ventaja competitiva de la organización por las competencias que posee con relaciones laborales hacia el desarrollo, evaluación y certificación de las competencias en el trabajo y para el trabajo.

Del conocimiento: Administración del conocimiento del talento humano en una organización donde el administrador concibe al individuo como el talento clave para la organización; dirige al personal hacia el aprendizaje, retención y motivación del conocimiento del personal; percibe y valora al personal en cuanto a su talento y conocimiento; integra el capital humano y social de la organización con relaciones laborales adoptando las mejores prácticas de la GRH para retener y motivar el conocimiento de los trabajadores, por lo que realiza predominantemente todas las prácticas anteriores hacia el enfoque mencionado.

Esta evolución y cambio ha exigido que la gestión de recursos humanos sea capaz de desarrollar estrategias y recursos humanos coherentes entre sí, ajustados a la estrategia organizacional, al

entorno, así como a las capacidades y a las características peculiares de la organización”.

Objetivos de la Gestión de Recursos Humanos

La gestión de recursos humanos plantea tres objetivos fundamentales:

▪ Objetivos explícitos

- Que permite atraer a candidatos calificados y capaces de desarrollar o adquirir las competencias necesarias de acuerdo a los objetivos de la organización.
- Mantener y Retener a los empleados y personal deseables.
- Motivar e incentivar a los empleados para desarrollen compromiso y lealtad con la organización y se compenetren en ella.
- Asistir a los empleados para que se desarrollen en la organización.

▪ Objetivos Implícitos

- Búsqueda permanente de la productividad.
- Obtención y mejora de la calidad y salud en el trabajo.
- Respeto y cumplimiento de las normativas institucionales

▪ Objetivos a Largo Plazo

- Competitividad y Rentabilidad de la Empresa.
- Resultados de la Organización a través de sus contribuciones.
- Adaptabilidad.

Estas tres categorías, que de ningún modo deben considerarse mutuamente excluyentes.

(GrawHill, 2003)

DIMENSIONES.

En el presente proyecto de investigación se presentan cuatro dimensiones de la Gestión de Recursos Humanos: La primera “Reclutamiento de Personal”, La Segunda “Selección de personal”, la tercera “Capacitación y Desarrollo” y la cuarta “Remuneraciones de Personal” las mismas que se tratan a continuación.

a. Reclutamiento de Personal.

El reclutamiento es invitar, convocar personal competente para que pueda ocupar sus vacantes que se puedan presentar en una institución. El reclutamiento puede realizarse teniendo como base, dos enfoques de posturas institucionales: **la postura proactiva**, que se da ante el requerimiento de alguna unidad de trabajo para cubrir algún puesto vacante que se ha dado ya sea por renuncia, despido, accidente u otra razón, pudiendo ocurrir en cualquier fecha y con la frecuencia de convocatoria que la urgencia lo requiere; o **la postura reactiva**, donde el proceso de reclutamiento se realiza mediante un planeamiento estratégico de personal fundamentado en la propuesta y relación de entradas y salidas del personal o estimaciones futuras institucionales del tipo de ampliación o reducción de actividades, lo que implicaría, por ejemplo, pensar en proyectos de aumento, transferencias o reducción de personal.

El reclutamiento debe tener muy en cuenta conceptos de oferta y demanda laboral, por la cual puede haber tres situaciones

previsibles: a) **mayor oferta que demanda**, es decir cuando hay mayor número de vacantes de trabajo disponibles que candidatos deseosos de concursar por ellas; b) **mayor demanda que oferta**, ocurre cuando hay muchísimas candidaturas para cubrir una menos oferta de vacantes y c) cuando **la oferta y demanda están relativamente equilibradas** en tanto y cuando convergen ofertas y demandas de candidatos, en similar cantidad. (Louffat, 2012 , pág. 87).

El Reclutamiento es la primera dimensión de la Administración de Recursos Humanos y está compuesta por los siguientes indicadores.

- IG 1.: Diseño de puestos
- IG 2.: Reclutamiento externo
- IG 3.: Reclutamiento interno

i. Diseño de Puestos

Recapitulando, de forma específica el diseño de puestos es el proceso por el cual se determina el perfil de cada uno de los puestos o cargos que se establecen en las diversas unidades orgánicas que se constituyen en el organigrama. (Louffat, 2012 , pág. 53).

Los elementos del diseño de puestos están determinados por:

- **El análisis de puesto**, entendido como “el proceso metodológico manifestado en un trabajo de campo que permite recopilar información, sea primario o secundario, sobre las características que debe considerarse en cada puesto”. Entendiéndose como fuente secundaria aquella información que ya existe antes del proceso; la

fuente primaria es aquella información que ha sido creada para el proceso iniciado. Para poder recopilar la información se pueden utilizar técnicas universales de revisión de documentos, observación, cuestionario y/o entrevistas. (Louffat, 2012 , pág. 54)

- **“La descripción del puesto,** es el componente que describe las características del puesto en sí. Responde a las siguientes preguntas siguientes:

- ¿Qué se hace?, es decir se identifican las tareas o actividades a realizar en la ejecución de las funciones del puesto.

- ¿Cuándo lo hace?, se refiere a la periodicidad (diaria, semanal, mensual, esporádica, etc.) de cada una de las tareas o actividades a realizar en la ejecución de las funciones del puesto.

- ¿Cómo lo hace?, Enfocado a las responsabilidades que le corresponde en el ejercicio de las funciones asignadas al puesto, en cuanto a recursos financieros, recursos materiales y de personal.

- ¿Dónde lo hace?, se ocupa de describir el ambiente de trabajo en cuanto a condiciones de seguridad, en detalles tales como la luz, ventilación, decoraciones, etc.

- ¿Por qué lo hace?, señala claramente cuál es la finalidad del puesto y que objetivos y/o metas se pretende lograr.

La especificación de puesto, es el componente que describe las características que debe tener el ocupante del puesto, es decir se refiere al perfil del candidato en cuanto a los requisitos en la competencia en las dimensiones de los conocimientos, de habilidades y de actitudes necesarias para cumplir con sus funciones.

- **La evaluación de puestos**, es el componente usado como insumo en el proceso técnico de remuneraciones y se tratará más adelante”. (Louffat, 2012 , págs. 55-56).

ii.Reclutamiento Externo

(Chiavenato I. , 2007) “El reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas extrañas, es decir con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones y puede involucrar una o más de las técnicas de reclutamiento siguientes:

- Archivos de candidatos que se hayan presentado espontáneamente o en reclutamientos anteriores.
- Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.
- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
- Contactos con sindicatos o asociaciones de profesionales.
- Contactos con universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas y centros de vinculación empresa-escuela.
- Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas.

- Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
- Anuncios en periódicos y revistas.
- Viajes de reclutamiento en otras localidades.
- Reclutamiento en línea (on line) a través del internet.
- Las técnicas de reclutamiento citadas son los métodos por medio de los cuales la organización divulga la existencia de una oportunidad de trabajo en las fuentes de RH más adecuadas. Se les denomina medios de reclutamiento, ya que son fundamentalmente canales de comunicación.
- En el reclutamiento externo existen dos maneras de abordar las fuentes de reclutamiento: el enfoque directo y el indirecto. Las dos se describen en la figura 5.13”.

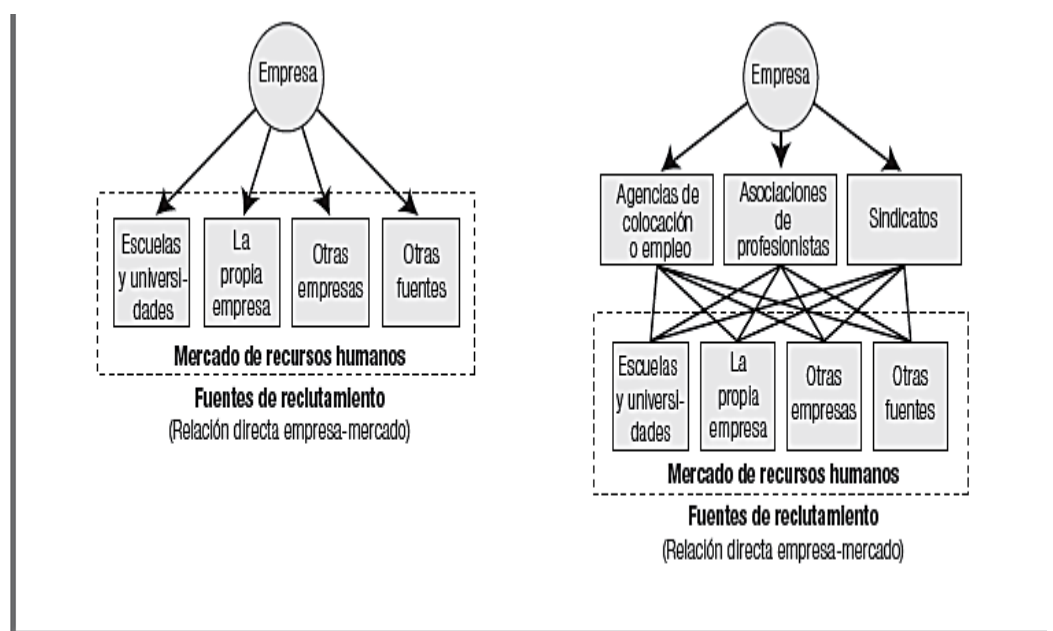


Figura 5.13 Los enfoques directo e indirecto de reclutamiento externo.

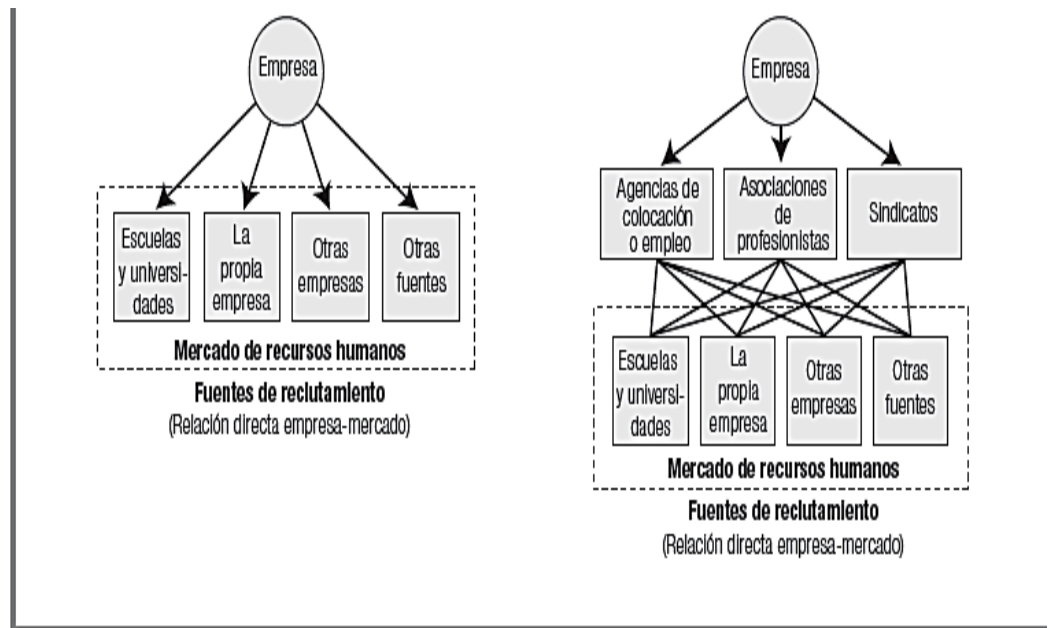


Figura 5.13 Los enfoques directo e indirecto de reclutamiento externo.

Desventajas del Reclutamiento Externo

De acuerdo a lo expresado por (Chiavenato I. , 2007):

- “Exige que los nuevos empleados tengan cierto potencial de desarrollo para que puedan promoverlos a un nivel superior al del puesto con el que ingresan, además de motivación suficiente para llegar ahí. Si la organización no ofrece oportunidades de crecimiento en el momento adecuado, correrá el riesgo de frustrar las ambiciones de sus empleados, lo que tendrá como consecuencia la apatía, el desinterés o la separación de la organización.

- Puede generar conflicto de intereses, pues al ofrecer la oportunidad de crecimiento, crea una actitud negativa en los empleados que no demuestran tener las capacidades necesarias o no logran obtener aquellas oportunidades. Por ejemplo, cuando se trata de un jefe que no consigue ningún ascenso dentro de la organización o no tiene potencial de desarrollo, pone en los puestos subalternos a personal de potencial limitado para evitar tener competidores futuros.
- Cuando se administra incorrectamente se puede llegar a una situación que Lawrence Peter denomina principio de Peter: al promover continuamente a sus empleados, la empresa los eleva hasta el nivel en el que demuestran su máximo de incompetencia. Así, en la medida en que el empleado demuestra competencia en un puesto, la organización lo promueve continuamente hasta que se detiene en uno por mostrarse incompetente.
- Cuando se realiza continuamente, lleva a los empleados a limitarse cada vez más a las políticas y estrategias de la organización. Esto los lleva a perder creatividad y actitud de innovación. Las personas razonan y piensan únicamente dentro de los patrones de la cultura organizacional.
- No se puede hacer en términos globales en toda la organización. La idea de que cuando el presidente se separa, la organización puede tomar a un oficinista aprendiz y promover a todo mundo ya fue enterrada hace mucho. Eso provoca una descapitalización del capital humano: la organización pierde un presidente y obtiene un oficinista aprendiz novato e inexperto. Para no dañar el patrimonio

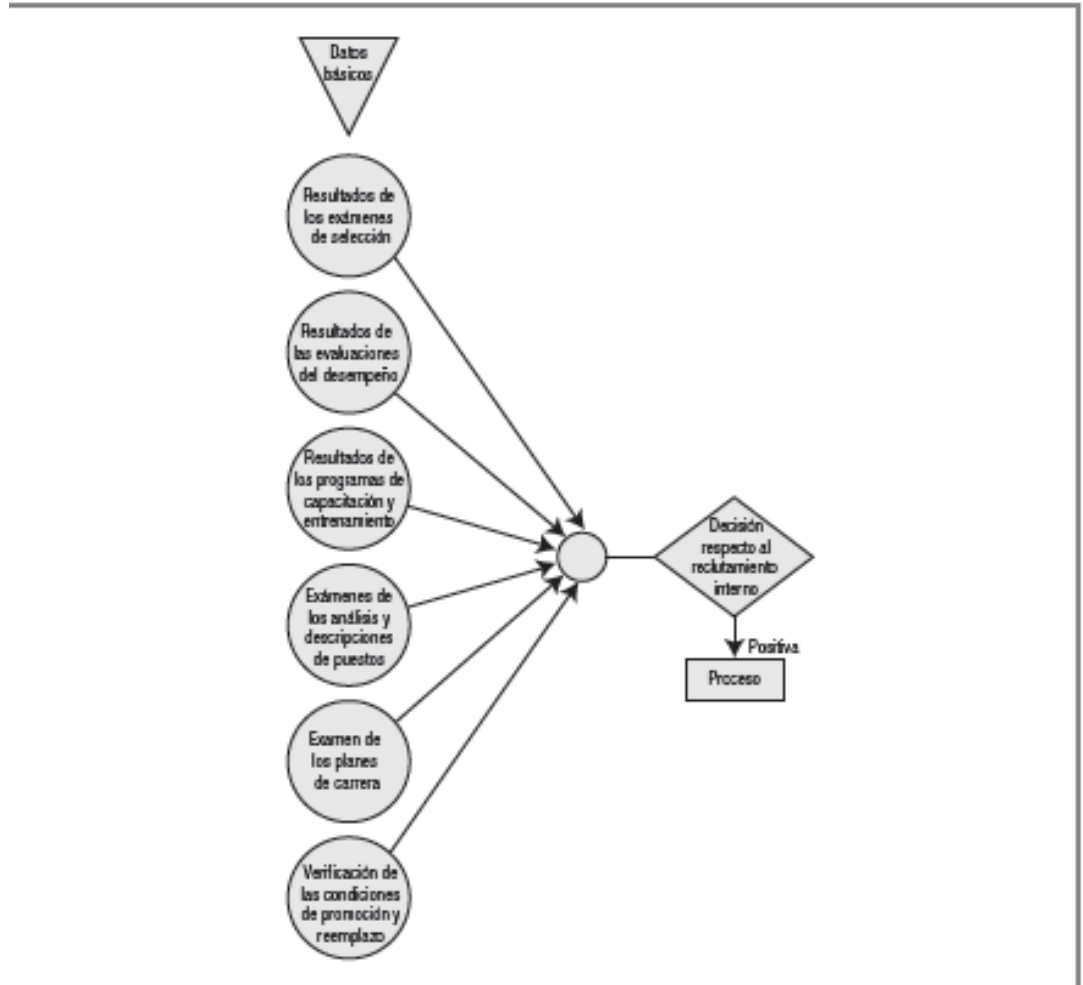
humano, el reclutamiento interno debe realizarse en la medida en que los candidatos internos tengan condiciones". (Chiavenato, 2007, pág. 159).

Reclutamiento Interno

El reclutamiento es interno cuando, al haber una determinada vacante, la empresa trata de llenarla mediante el reacomodo de sus empleados, los cuales pueden ser promovidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal). Así, el reclutamiento interno puede implicar:

- Transferencia de personal.
- Promoción de personal.
- Transferencia con promoción de personal.
- Programas de desarrollo de personal.
- Planes de carrera para el personal.

El reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e integración entre el departamento de reclutamiento y los demás departamentos de la empresa, e involucra varios sistemas y bancos de datos. Muchas organizaciones utilizan bancos de talentos y personas capacitadas para el reclutamiento interno. Por lo tanto, el reclutamiento interno se basa en datos e informaciones relacionadas con otros subsistemas .



De acuerdo a (Mondy, 2010), se plantea:

Ventajas del reclutamiento Interno

- Es más económico: evita gastos en anuncios de periódicos u honorarios a empresas de reclutamiento, costos de atención a candidatos, de admisión, gastos de integración del nuevo candidato, etcétera.
- Es más rápido: evita las demoras frecuentes del reclutamiento externo, la espera del día en que se publique el anuncio en el periódico, la espera a que lleguen los candidatos, la posibilidad de que el candidato elegido tenga que trabajar en su actual empleo

durante un periodo de aviso previo a su separación, la demora natural del propio proceso de ingreso, entre otras demoras.

- Presenta un índice mayor de validez y de seguridad, pues el candidato ya es conocido, ya fue evaluado durante un tiempo y sometido a la valoración de los jefes involucrados; la mayoría de las veces no necesita de un periodo experimental, ni de integración e inducción en la organización, ni de verificación de datos personales al respecto. El margen de error es pequeño debido al volumen de información que la empresa tiene respecto a los empleados.
- Es una fuente poderosa de motivación para los empleados, ya que éstos vislumbran la posibilidad de crecimiento dentro de la organización, gracias a las oportunidades que ofrece una futura promoción. Cuando la empresa desarrolla una política congruente de reclutamiento interno, ésta estimula en su personal la actitud de mejoramiento constante y de autoevaluación, con objeto de aprovechar las oportunidades o incluso de crearlas.
- Aprovecha las inversiones de la empresa en la capacitación del personal, que muchas veces tiene su utilidad cuando el empleado llega a ocupar puestos más elevados y complejos.

Selección de Personal

La selección es el proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes, al individuo que mejor se adapte a un puesto en particular y a la organización. El acoplamiento adecuado de las personas con los puestos de trabajo y con la organización es la meta

del proceso de selección. Si los individuos están demasiado capacitados, deficientemente capacitados o, por alguna razón, no se adaptan al puesto de trabajo o a la cultura de la organización, serán ineficaces y probablemente abandonarán la empresa, ya sea voluntariamente o de alguna otra forma. Hay muchas maneras de mejorar la productividad, pero ninguna de ellas es más poderosa que tomar una decisión correcta de contratación. Una empresa que selecciona empleados de alta calidad cosecha beneficios sustanciales, los cuales se registrarán durante cada año que el empleado esté en la nómina. Por otra parte, la decisión es deficientes de selección suelen causar daños irreparables. Una mala contratación puede dañar la moral de todo el personal, especialmente en una situación en la cual el trabajo de equipo es vital. La selección del individuo incorrecto para un puesto será costosa. Reemplazar a un empleado que no es adecuado para el puesto cuesta un promedio de 2.5 veces el salario de un individuo. Esto es significativo, ya que una de cada cinco contrataciones resulta ser una mala elección .

La Selección de personal es la segunda dimensión. A continuación, se detallan los indicadores que componen esta dimensión.

- IS 1.: Evaluación del Currículo Vitae
- IS 2.: Entrevista de Selección
- IS 3.: Contratación de Personal.

Evaluación del Currículo Vitae

Para (Arias Galicia & Heredia Espinosa, 2006, pág. 447) señala “que la Evaluación de Currículo VITAE es en muchos casos, sobre todo tratándose de trabajos directivos o profesionales, se pide a los solicitantes para un puesto de trabajo la presentación de su currículum.

El currículum es un documento en el cual, además de los datos de rigor en una solicitud, comúnmente se incluyen otros aspectos de trascendencia: Responsabilidades y logros principales en los puestos de trabajo ocupados, razones de cambio de trabajo, posición en el organigrama del propio puesto y del inmediato superior, etc.

Al preparar el currículum es necesario para aportar la mayor cantidad de información pertinente para dar una imagen completa de las propias experiencias, destrezas y logros. Desde luego no se trata de escribir una auto bibliografía en varios volúmenes; pero tampoco de mostrarse lacónica(o). Entre más sincera sea la descripción de uno (a) mismo(o) existen mayores posibilidades de establecer una congruencia adecuada con la empresa y el trabajo.

Si bien no hay un único formato de presentación existe consenso en torno a que debe contemplar cuatro grandes bloques:

- **Bloque de datos Personales**, donde deben incluirse como mínimo las generales de ley:

- ✓ Nombre y apellidos.
- ✓ Número del documento de identificación.
- ✓ Estado Civil.
- ✓ Dirección residencial.
- ✓ Número telefónico para contacto.
- ✓ Correo electrónico.

- **Bloque de datos de estudios**, referidos a institución y fecha de obtención de:

- ✓ Grado académico de doctorado
- ✓ Grado académico de maestría.
- ✓ Grado académico de bachiller
- ✓ Título profesional o licenciatura
- ✓ Diplomas especializados.
- ✓ Estudios secundarios.

- **Bloque de experiencia laboral**, donde se expresarán.

- ✓ Cargos ejecutivos.
- ✓ Institución donde ejerció los cargos.
- ✓ Fechas de ejercicio de dichos cargos.
- ✓ Funciones desarrolladas.
- ✓ Resultados obtenidos.

- **Bloque de otros datos o datos varios**, donde se podrían considerar no contemplados anteriormente, por ejemplo:

- ✓ Eventos de capacitación: seminarios, conferencias, *worksshops*, etc.
- ✓ Habilidades computacionales e informáticas.
- ✓ Dominio de idiomas extranjeros.
- ✓ Becas, premios honoríficos.
- ✓ Publicaciones académicas o comerciales.
- ✓ Membresías de clubes y/o gremios no profesionales”.

Entrevista

Para (Arias Galicia & Heredia Espinosa, 2006, pág. 448), señala que “es el instrumento más empleado y el más utilizado en el proceso de selección de proceso y lo define de la siguiente manera:

En sentido estricto, puede decirse que la entrevista es una forma de comunicación interpersonal cuyo objetivo consiste en proporcionar o recabar información o modificar actitudes, con la finalidad de tomar determinadas decisiones. En la administración del capital humano se encuentran con mayor frecuencia la de selección, ajuste, confrontación, resolución de problemas, despido, etc.

Cada entrevista en particular tiene un objetivo específico, el cual debe estar predeterminado para poder precisar el procedimiento a seguir, la información previa requerida, el ambiente en el que se realizará y su duración.

- Entrevista Inicial o preliminar

Esta entrevista pretende detectar de manera amplia y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto o trabajo; por ejemplo:

conocimientos, experiencia, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc., con objeto de descartar a aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto a cubrir; debe informársele también la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones a fin de cada candidato decida si le interesa seguir adelante con el proceso. Si existe interés por ambas partes, se pasa a la siguiente etapa.

- **Entrevista técnica**

Comúnmente, el especialista en selección está entrenado para realizar entrevistas iniciales y profundas; no obstante, para la evaluación técnica se hace necesaria una entrevista con el responsable del área en el cual se localiza la vacante. De reunir el candidato los conocimientos y experiencia requeridos de acuerdo con el área solicitante, se continúa con el proceso de selección.

- **Entrevista de Selección**

Si la entrevista es una conversación y tiene un objetivo, habrá de considerarse que esto implica una relación de dos individuos (entrevistado y entrevistador) quienes van a ejercer una acción recíproca. Si bien es uno de los medios más antiguos para obtener información del solicitante (y de hecho durante mucho tiempo fue el único), sigue representando a la fecha un instrumento clave en el proceso de la selección, lo cual implica el conocimiento diversas técnicas para utilizar en la misma, dependiendo de las

características del entrevistado y del nivel para el cual se ha seleccionado.

Paralelamente, el entrevistado requiere (como profesional que se supone es) capacitación y supervisión adecuadas, así como autocrítica a fin de valorar los éxitos y las limitaciones en la realización de las mismas. El entrenamiento y la supervisión incluye el conocimiento y la supervisión incluye el conocimiento de sí misma(o), el cual va a contribuir para alcanzar la objetividad al valorar la información recibida disminuyendo los prejuicios y la contaminación por limitaciones propias del entrevistador.

La tarea del entrevistador es preparar el ambiente en el cual se realizará la entrevista y el cual puede condicionarse, dependiendo de las reacciones se pretende conocer sobre el entrevistado. En dicho ambiente se incluye la actitud del entrevistador desde el momento de recibir al solicitante.

Una actitud informal, práctica de mangas de camisa, relajada, facilita la actitud positiva del solicitante; en tanto una actitud agresiva, formal reservada, puede ser deseable en otras circunstancias; lo importantes precisar qué clase de reacciones desea provocar el entrevistador y cuáles son las que realmente está generando”.

- Fases de la entrevista:

Según señala (Arias Galicia & Heredia Espinosa, 2006), “las fases de la entrevista se pueden dar en:

✓ Rapport

“Significa concordancia, simpatía; es una etapa de entrevista cuyo propósito es disminuir tensiones del solicitante y aunque en sentido estricto el rapport debe reinar durante toda la entrevista, un trato cordial ayuda a establecerlo, preguntas que no pongan en tensión al candidato e interés en escuchar; por el contrario, lo dificulta el sarcasmo, la ironía. Las interrupciones, etc. No sólo importa el lenguaje sino también las posturas y los ademanes del entrevistador. Igualmente, se sugiere aclarar que se trata de una conversación en vez de un interrogatorio. Para confirmarlo, el entrevistador puede iniciar narrando brevemente al candidato la historia de la empresa, sus logros, perspectivas y así sucesivamente, lo cual puede ayudar a establecer el rapport.

El propósito del rapport, en otras palabras, es “romper el hielo”. Frecuentemente este acercamiento inicial no se realiza en el terreno verbal. Sino más bien mediante comportamientos: mostrando cordialidad y aceptación, en virtud de que el candidato habitualmente es una persona a quien no se conoce. Tal vez el escritorio sea percibido como una barrera, es mejor emplear sillones confortables de sala”. (Arias Galicia & Heredia Espinosa, 2006, págs. 449,451)

✓ Cima

Dicha etapa se refiere a la realización de la entrevista propiamente, mediante ella van a explorarse las áreas mencionadas antes de manera general a las cuales sirven también para la elaboración de la solicitud.

a) Historial laboral. - Aquí se pretende conocer la velocidad de progreso del individuo, su estabilidad, sus ingresos económicos, su actitud hacia la autoridad, los compañeros de trabajo, sus habilidades para relacionarse; en resumen: la manera general en que se desenvuelve en el ambiente de trabajo.

b) Historial escolar. - En este punto es posible obtener información sobre sus intereses vocacionales y la relación con las tareas desempeñadas, la objetividad en la decisión para elegir carrera y su grado de dependencia en cuanto a la manutención de estudios.

c) Historial personal. - La información a obtener implica indicadores del concepto que el individuo tiene de sí mismo, de su familia y de su vida en general.

d) Tiempo Libre. - Busca información sobre el uso que hace en su tiempo libre, para precisar la manera como canaliza sus tensiones y hace uso de su responsabilidad personal.

e) Proyectos a corto y largo plazos. Básicamente se desea conocer cómo pretende proyectarse al futuro, y realizarse y auto determinarse al entrevistado con respecto a sus metas.

✓ Cierre

Cinco o diez minutos antes de dar por terminada la entrevista, se anuncia el final de la misma, dando la oportunidad al solicitante para hacer las preguntas que estime pertinentes y manifieste sus impresiones sobre la entrevista misma y, finalmente, se le dé a conocer cuál es el siguiente paso a realizar .

Contratación

“En este punto, el foco de atención es el administrador, quien debe dar el paso más importante de todos: la decisión real de contratación. Si una empresa va a invertir miles de dólares al reclutar, seleccionar y capacitar a un empleado, es importante que el administrador contrate al candidato disponible más capacitado de acuerdo con los criterios de la empresa. La elección final se hace a partir de aquellos que todavía estén en la contienda después de evaluar la verificación de las referencias, las pruebas de selección, la investigación es de antecedentes y la información de entrevistas. Por lo regular, la persona seleccionada tiene las cualidades que se ajustan más a los requisitos del puesto vacante y de la organización. Sin embargo, algunas empresas consideran que el potencial de desarrollo de un candidato es tan importante como su capacidad para ocupar la posición actual. Jim Kutz, director de reclutamiento de tecnología de la información en Capital One Financial Corporation , explica: “Con frecuencia no solamente contemplamos lo que la persona puede hacer ahora, sino lo que puede hacer en el siguiente puesto de trabajo” (Mondy, 2010, pág. 185).

Capacitación y Desarrollo

“La capacitación se refiere a los métodos que se utilizan para dar a los trabajadores nuevos o actuales las habilidades que necesitan para realizar sus labores. En la actualidad, el ámbito de la capacitación es mucho más amplio de lo que era hace varios años. La capacitación solía enfocarse en habilidades técnicas, como

enseñar a los ensambladores a soldar alambres o capacitar a los profesores para desarrollar sus planes de clase. Actualmente, también puede significar capacitación remedial (de recuperación) en educación, ya que los programas de mejoramiento de la calidad requieren que los empleados elaboren diagramas y gráficas, y analicen datos. Asimismo, quizá los trabajadores actuales requieran capacitación en habilidades para trabajar en equipo, tomar decisiones y comunicarse. Y, conforme las organizaciones se vuelven más avanzadas tecnológicamente, los empleados requieren capacitación en habilidades tecnológicas y computacionales, como diseño y fabricación asistidos por computadora. Ahora los expertos en capacitación usan cada vez con mayor frecuencia la frase 'aprendizaje y desempeño en el lugar de trabajo' en vez de capacitación, para destacar las metas duales fundamentales de la capacitación del aprendizaje del empleado y del desempeño organizacional. La capacitación tiene una influencia muy significativa en la eficacia organizacional, y resulta más útil que la evaluación y la retroalimentación, sólo por debajo del establecimiento de metas, en cuanto a su efecto sobre la productividad. La capacitación tiene un papel vital creciente en la implementación de los planes estratégicos de la organización. Como señala un instructor: Ya no tan sólo nos concentramos en los objetivos tradicionales de la capacitación. Nos sentamos con la gerencia y la ayudamos a identificar metas y objetivos estratégicos, así como las habilidades y el conocimiento necesarios para lograrlos. Después, trabajamos en conjunto para identificar si nuestro personal tiene las habilidades y

el conocimiento, y cuando no los tienen, empezamos a considerar las necesidades de capacitación. De igual modo, en la actualidad la capacitación juega un rol fundamental en el proceso de gestión del desempeño de las organizaciones. Básicamente, la gestión del desempeño significa dar un enfoque sistemático a la capacitación, la evaluación y la retribución de los empleados, de manera que sus esfuerzos tengan sentido en cuanto a las necesidades y metas de la compañía. Adoptar un enfoque de gestión del desempeño en la capacitación significa que la capacitación debería — explícitamente— tener sentido en términos de aquello que la compañía quiere que cada empleado aporte, para alcanzar las metas de la organización en su conjunto. En una encuesta, IBM y la Sociedad Estadounidense para la Capacitación y el Desarrollo (SECD) descubrió que “establecer un vínculo entre aprendizaje y desempeño organizacional” era la cuestión más apremiante que enfrentaban los profesionales de la capacitación”. (Dessler & Varela, 2011, págs. 185-186).

Dimensión del aprendizaje	Capacitación	Desarrollo
¿Quién?	No administradores	Administradores
¿Qué?	Operaciones técnicas y mecánicas	Ideas teóricas y conceptuales
¿Por qué?	Propósito específico relacionado con el trabajo	Conocimientos generales
¿Cuándo?	A corto plazo	A largo plazo

Tabla 1. Diferencias entre Capacitación y Desarrollo

Fuente: (Louffat, 2012 , pág. 131)

Contenido de la Capacitación

El contenido de la capacitación puede incluir cuatro formas de cambio de la conducta, a saber:

✓ **Transmisión de información:** el contenido es el elemento esencial de muchos programas de capacitación, es decir, la información que se imparte entre los educandos en forma de un conjunto de conocimientos. Normalmente, la información es general, preferentemente sobre el trabajo, como información respecto a la empresa, sus productos y servicios, su organización y políticas, las reglas y los reglamentos, etc. También puede involucrar la transmisión de nuevos conocimientos.

✓ **Desarrollo de habilidades:** sobre todo, las habilidades, las destrezas y los conocimientos que están directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras. Se trata de una capacitación orientada directamente hacia las tareas y las operaciones que serán realizadas.

✓ **Desarrollo o modificación de actitudes:** se busca generalmente la modificación de actitudes negativas de los trabajadores para convertirlas en otras más favorables, como aumentar la motivación o desarrollar la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión en cuanto a los sentimientos y las reacciones de las personas. Involucra la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, sobre todo en relación con los clientes o usuarios (como en el caso

de la capacitación de vendedores, cajeros, etc.) o técnicas de ventas.

✓ **Desarrollo de conceptos:** la capacitación puede estar dirigida a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías, sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de la administración, sea para elevar el nivel de generalización para desarrollar gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios .

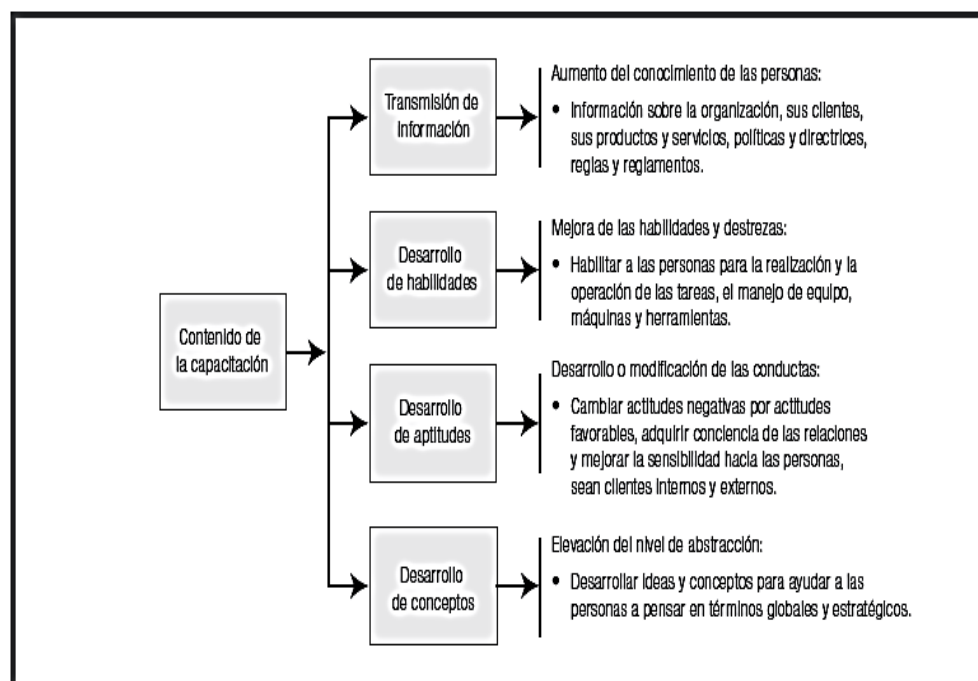


Figura 14.1 Los tipos de cambios de conducta por medio de la capacitación.⁸

Estos cuatro tipos de contenido de la capacitación se pueden utilizar de forma aislada o conjunta. Por ejemplo, en algunos programas de capacitación de vendedores se incluye la transmisión de información (sobre la empresa, los productos, los clientes, el mercado, etc.), el desarrollo de habilidades (colocación de pedidos,

cálculo de precios, etc.), el desarrollo de actitudes (cómo tratar al cliente, cómo comportarse, cómo realizar el proceso de venta, cómo argumentar y manejar las negativas del cliente, etc.) y el desarrollo de conceptos (relacionados con la filosofía de la empresa y la ética profesional).

IG1: Capacitación

IG2: Rotación de Personal

IG3: La Productividad

Capacitación

“La capacitación se define como el conjunto de actividades didácticas, orientadas a ampliar los conocimientos, habilidades y aptitudes del personal que labora en una empresa. La capacitación les permite a los trabajadores poder tener un mejor desempeño en sus actuales y futuros cargos, adaptándose a las exigencias cambiantes del entorno. Esta es vista como un proceso educativo a corto plazo, emplea técnicas especializadas y planificadas por medio del cual el personal de la empresa obtendrá conocimientos y habilidades necesarias para incrementar su eficacia en el logro de los objetivos que haya planificado la organización para la cual se desempeña.

▪ Objetivos de la Capacitación

Los principales objetivos de la capacitación son:

- ✓ Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.

- ✓ Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
- ✓ Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

Independiente del término a emplear es conveniente tener en claro que el proceso de capacitación busca desarrollar y/o mejorar continuamente las competencias de conocimientos, de habilidades y de actividades. En ese contexto podríamos correlacionarlas con tres términos citados anteriormente capacitación, entrenamiento y formación, los cuales constituyen formas de educación organizacional.

- ✓ Capacitación se correlaciona con conocimiento, porque implica conocer nuevos saberes sobre un mismo tema o sobre temas diversos.
- ✓ Entrenamiento se correlaciona con habilidad, porque se trata de aplicar en la práctica alguna técnica operativa.
- ✓ Formación se correlaciona con actitud, porque se centra en la vivencia y comportamiento en base a valores y principios de vida”.

(Louffat, 2012 , pág. 133)

Capacitación y Desarrollo son la tercera dimensión de la Administración de los Recursos Humanos y está compuesta por los siguientes indicadores:

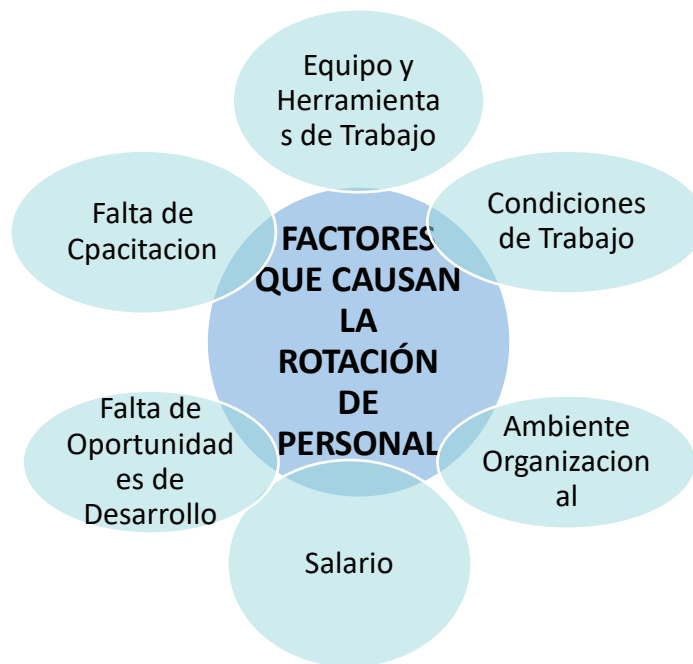
Rotación de Personal

“Rotación de personal se utiliza para definir la variación del personal de una organización ya sea esta externa o internamente en otras palabras se mide la fluctuación del personal dentro y fuera de la organización por otro lado también se puede determinar como el intercambio de personas entre la organización y el ambiente de la misma, la cual está definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización”. Chiavenato (2007).

Principales Factores que causan la rotación de personal

“La rotación de personal se refiere a las entradas y salidas de personal, el cual en ocasiones puede ser benéfico de acuerdo a la planeación de la administración de los recursos humanos que la empresa tenga.

Usualmente los colaboradores deciden retirarse de la empresa donde laboran por que se quieren ubicar en una organización que satisface sus expectativas ya sea económica, social, laboral o personal o simplemente porque no están conformes con las actividades o procedimiento de la empresa A continuación se evidencia las principales causas de rotación de personal” (Aguilar, 2015).



La Productividad

“En términos generales, la productividad es un indicador que refleja que tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios. Podemos definirla como una relación entre recursos utilizados y productos obtenidos y denota la eficiencia con la cual los recursos humanos, capital, tierra, etc. son usados para producir bienes y servicios en el mercado.

Existen dos formas de medición de la productividad: por un lado, están las mediciones parciales que relacionan la producción con un insumo y por el otro, están las mediciones multifactoriales que relacionan la producción con un índice ponderado de los diferentes insumos utilizados.

La productividad del trabajo es una relación entre la producción y el personal ocupado y refleja que tan bien se está utilizando el personal en el proceso productivo. El coeficiente entre la producción y el empleo de personal, también nos permite comparar el pasado con el

presente y establecer objetivos para el futuro. Esto lo podemos lograr por medio del estudio de cambios en la utilización del trabajo, proyectando los requerimientos futuros de mano de obra, estableciendo la política de entrenamiento de recursos humanos, examinando los efectos del cambio tecnológico en el empleo y el desempleo, evaluando los costos laborales, etc.

▪ **Tipos de productividad**

Según los factores que tengamos en cuenta, se puede clasificar en los siguientes tipos:

- **Productividad laboral:** Se relaciona la producción obtenida y la cantidad de trabajo empleada.
- **Productividad total de los factores:** Se relaciona la producción obtenida con la suma de todos los factores que intervienen en la producción. Estos factores son la tierra el capital y el trabajo.
- **Productividad marginal:** Es la producción adicional que se consigue con la una unidad adicional de un factor de producción, manteniendo el resto constantes. Aquí entra en escena la ley de rendimientos decrecientes, que afirma que, en cualquier proceso productivo, añadir más unidades de un factor productivo, manteniendo el resto constantes, dará progresivamente menores incrementos en la producción por unidad.

Remuneraciones del Personal

La administración de la remuneración es una de las funciones más difíciles y desafiantes de recursos humanos porque contiene muchos elementos y tiene un efecto muy profundo sobre las metas

estratégicas de la organización. La remuneración o compensación es el total de todas las retribuciones que se otorgan a los empleados a cambio de sus servicios. Los propósitos generales de la remuneración son atraer, retener y motivar a los empleados. En la siguiente figura se pueden ver los componentes de un programa de remuneraciones.



- **Remuneración Financiera Directa:** Consiste en el pago que recibe una persona bajo la forma de sueldos, salarios, comisiones y bonos. En una encuesta reciente realizada por la sociedad para la Administración de Recursos Humanos (SHRM), el principal instrumento motivador para la satisfacción de los empleados resultó ser la remuneración.
- **Remuneración Financiera Indirecta (Prestaciones).** Consiste en todas las retribuciones financieras que no están incluidas en la remuneración financiera directa. Esta forma de remuneración incluye

una amplia variedad de retribución es que normalmente recibe el empleado de una manera indirecta.

- **Remuneración no Financiera.** Consiste en la satisfacción que experimenta una persona y que se deriva del trabajo mismo o del ambiente psicológico y/o físico en el cual labora. Este aspecto de la remuneración no financiera se relaciona con factores psicológicos como físico dentro del ambiente laboral de la empresa

Las diversas retribuciones que se han descrito comprenden un sistema total de remuneración.

En el pasado, las prácticas de la remuneración se concentraban principalmente en la remuneración financiera directa y en la remuneración financiera indirecta (prestaciones). Sin embargo, esto ha cambiado con el tiempo y el nuevo énfasis ampliado se refleja en el cambio del nombre de las organizaciones profesionales relacionadas con la remuneración”. (Mondy, 2010, pág. 269).

IG1: Evaluación de Puestos

IG2: compensación del salario

Remuneración

Pérez (2014) considera “que cuando una persona realiza un trabajo profesional o cumple con una determinada tarea en una empresa, espera recibir un pago por su esfuerzo. Dicha recompensa o retribución se conoce como remuneración, un concepto que deriva del vocablo latino remunerativo.

- **Los componentes de las remuneraciones.** En la mayoría de las organizaciones, el principal componente de la remuneración total es

la paga fija que el trabajador recibe de manera regular. 7 Varela (2006), identifica tres componentes de la remuneración total como: el primero la remuneración básica (salario), el segundo los incentivos salariales y el tercero las prestaciones sociales.

✓ La remuneración básica: es el salario base que recibe el trabajador por su trabajo.

✓ Los incentivos salariales: sirven para recompensar a los empleados por el buen desempeño en sus labores, a través de bonos, comisiones, participación en los resultados etc., estipulados por porcentajes de acuerdo al cumplimiento de metas durante un periodo establecido, son beneficios implementados por las empresas para motivar el personal y obtener buenos resultados.

✓ Las prestaciones sociales: son un modo de mantener la fuerza laboral, ofrecidas por la organización en su función de satisfacer necesidades.

• **Beneficios y prestaciones que no constituyen remuneración**

✓ Asignación de movilización o locomoción.

✓ Asignación de alimentación.

✓ Asignación perdida de caja.

✓ Viáticos.

✓ Las prestaciones familiares otorgadas en conformidad a la ley.

✓ Indemnización legal años de servicios.

✓ Excepción para el cálculo de indemnizaciones”.

Incentivos Económicos

Sherman Jr. & Chruden (1999) indican “Los incentivos económicos son las recompensas más extendidas y más utilizadas para mejorar la satisfacción, motivación y productividad de los trabajadores.

Sin embargo, los sistemas de incentivos financieros que relacionan de modo directo los salarios con la producción son especialmente efectivos para estimular a ésta si se formulan estándares adecuados y el sistema es administrado con eficacia”.

• Tipos de incentivos económicos

✓ Aumento de sueldo: incrementar el salario de un trabajador es uno de los aspectos más importantes en relación a las relaciones laborales.

✓ Bonos: Son otro tipo de beneficios económicos, representados por primas anuales, pensiones, complementos de sueldos, bonificaciones, planes de préstamos, reembolso de servicios médicos y medicinas.

✓ Comisiones: Es cuando al trabajador se le otorga un pago por haber realizado un trabajo, especialmente un porcentaje de la cantidad total de la transacción del negocio (Williamet al, 1988), las comisiones están ligadas mayormente con el departamento de

ventas, puesto que dependerá de lo que cada trabajador venda, ya que ello será el pago que le otorguen

✓ Unidades de producción: este método recompensa al trabajador en relación al trabajo realizado. Por cuantas más unidades haga, mayor será el salario que recibirá.

✓ Primas por objetivo: pueden ser individuales o por equipos. Se trata de recompensas que se ofrecen al trabajador por cumplir con algo establecido anteriormente”.

2.2.2. BASE TEÓRICA N° 02: DESEMPEÑO LABORAL

Mondy(2010), plantea que “es un sistema formal de revisión y evaluación sobre la manera en que un individuo o un grupo ejecutan las tareas. Un aspecto fundamental en la definición es la palabra formal, porque en la realidad, la administración debería supervisar el desempeño de un individuo de manera continua. El desempeño laboral es especialmente importante para el éxito de la administración del desempeño. Aunque la evaluación es tan sólo un componente de la administración del desempeño, es vital en tanto que refleja de una manera directa el plan estratégico de la organización. Aunque la evaluación del desempeño de un equipo es fundamental cuando existen equipos en una organización, el foco de atención de la evaluación del desempeño en la mayoría de las empresas recae sobre el empleado individual. Un sistema eficaz de evaluación valora los logros e inicia plan es para el desarrollo, las metas y los objetivos.

El desempeño laboral es con frecuencia una actividad negativa y desagradable y parece eludir la maestría. Si esto es así, ¿por qué no eliminarla? En realidad, algunos administradores la eliminarían si no necesitaran dar retroalimentación, motivar el mejoramiento del desempeño, tomar decisiones válidas, justificar el cese de algún empleado, identificar las necesidades de capacitación y desarrollo, y defender las decisiones de personal. La evaluación del desempeño sirve a muchos propósitos, y el mejoramiento en los resultados y la eficacia son cada vez más importantes en el globalmente competitivo ámbito de mercado de la actualidad. Por consiguiente, abandonar el único programa que incluye el término desempeño en su nombre y que considera a los empleados como su foco de atención parecería ser una reacción exagerada no aconsejable. Una de las principales consideraciones es que los administradores deben interesarse en las implicaciones legales. El desarrollo de un sistema eficaz de evaluación del desempeño ha sido y continuará siendo una alta prioridad para la administración. La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino más bien es el medio para provocar un efecto en el desempeño”.

De acuerdo a Mokate (2006), “se presentan las dos dimensiones del Desempeño Laboral: El primero: Desempeño en el Puesto y el segundo: Trabajo en Equipo, las mismas que se tratan a continuación.

Desempeño en el Puesto

“En las organizaciones que tienen un perfil democrático, el propio trabajador es el responsable de su desempeño y de su propia evaluación. Esas organizaciones emplean la autoevaluación del desempeño, de modo que cada persona evalúa el propio cumplimiento de su puesto, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta determinados indicadores que le proporcionan la organización” (Chiavenato, 2007, pág. 244).

El Desempeño en el puesto es la primera dimensión del Desempeño Laboral y está compuesta por los siguientes indicadores.

- IG 1.: Eficacia.
- IG 2.: Eficiencia.
- **Eficacia**

La palabra eficacia significa: hacer o lograr. De acuerdo al Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española señala que eficacia significa virtud, actividad, fuerza y poder para obrar. María Moliner interpreta esa definición y sugiere que eficacia se aplica a las cosas o personas que pueden producir el efecto o prestar el servicio a que están destinadas. Algo es eficaz si logra o hace lo que debía hacer.

Cabe destacar que la eficacia contempla el cumplimiento de objetivos, sin importar el costo o el uso de recursos. Una determinada iniciativa es más o menos eficaz según el grado en que cumple sus objetivos, teniendo en cuenta la calidad y la oportunidad, y sin tener en cuenta los costos

De los cuatro criterios propuestos, parece existir mayor consenso o mayor uniformidad con respecto al significado de eficacia. A lo largo de dieciocho meses en 1997 y 1998, pedimos a diversos grupos de profesionales comprometidos en el diseño y gerencia de políticas y programas sociales definir eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad.³ Recopilamos 262 respuestas. De estas, 221 (el 84 %) han indicado que la eficacia corresponde al cumplimiento de metas y objetivos o a la satisfacción de la necesidad que motivó el diseño y desarrollo de la iniciativa, sin importar los costos y el uso de recursos. Se presentan múltiples versiones de la definición, pues muchos explicitan que la eficacia implica cumplir objetivos, teniendo en cuenta calidad y/o tiempo y otros dejan estas dimensiones implícitas. Un 8% de los que responden asocia (equivocadamente) la eficacia con algún juicio sobre costos o el uso de recursos. Un 8% adicional define la eficacia de otra manera, que frecuentemente incorpora la idea que la eficacia se asocia con la generación de resultados concretos o con el aporte a mejoras en el bienestar social .

- **Eficiencia**

La definición y la interpretación de la eficiencia resultan más complejas que en el caso de eficacia. Hay muchas más interpretaciones del concepto de eficiencia y algún grado de prejuicio en contra del concepto. En el ejercicio del INDES sobre la definición de los cuatro criterios, 235 personas de los 262 participantes coincidieron en una definición general para la eficacia. Al mismo tiempo, la definición de eficiencia que más comúnmente fue citada solo contó con 109 respuestas. Esta falta de consenso sobre la definición de eficiencia se reproduce en los diccionarios. El Diccionario de la Real Academia Española indica que la eficiencia es virtud y facultad para lograr un efecto determinado”. Esta fuente permitiría pensar que la eficacia y la eficiencia sean sinónimas. María Moliner presenta una definición con un matiz ligeramente diferente que parece sugerir que la eficiencia califica la manera en que los objetivos sean realizados; señala que la eficiencia se aplica a lo que realiza cumplidamente la función a que está destinado. El Diccionario Larousse explícitamente incluye en su definición tanto los insumos utilizados como los resultados logrados; señala que la eficiencia consiste en la virtud para lograr algo. Relación existente entre el trabajo desarrollado, el tiempo invertido, la inversión realizada en hacer algo y el resultado logrado. Productividad. El Webster’s sugiere que algo es eficiente si se caracteriza “por la capacidad para seleccionar y usar los medios más efectivos y de menor desperdicio con el fin de llevar a cabo una tarea o lograr un propósito”.

Curiosamente, todos los diccionarios del inglés que consultamos incorporan la relación medios-fines en su definición de eficiencia, aunque muchos diccionarios del castellano no incluyen ninguna referencia al uso de insumos o recursos. En las aplicaciones de eficiencia al análisis de políticas, la eficiencia típicamente se asocia con una relación entre medios y fines. Se propone que un programa es eficiente si cumple sus objetivos al menor costo posible .

Ernesto Cohen y Rolando Franco (1983) definen la eficiencia como la relación entre costos y productos obtenidos. Marlaine Lockheed y Eric Hanushek (1994) señalan que ...un sistema eficiente obtiene más productos con un determinado conjunto de recursos, insumos o logra niveles comparables de productos con menos insumos, manteniendo a lo demás igual. Conforme a estas definiciones, nosotros entendemos la eficiencia como el grado en que se cumplen los objetivos de una iniciativa al menor costo posible. El no cumplir cabalmente los objetivos y/o el desperdicio de recursos o insumos hacen que la iniciativa resulta ineficiente. La referencia a “costos” en la definición de eficiencia corresponde a un entendimiento amplio del concepto. No todo costo necesariamente tiene que asociarse con un desembolso de dinero. No todo costo corresponde directamente a una expresión en unidades monetarias. Un costo representa el desgaste o el sacrificio de un recurso, tangible o intangible. Por tanto, podría referirse al uso de tiempo, al desgaste o deterioro de

un recurso ambiental (aunque éste no sea transable) o al deterioro o sacrificio de otro bien no tangible como el capital social, la solidaridad ciudadana o la confianza, entre otros. Al preguntar a 262 profesionales participantes en los cursos INDES cómo definirían un programa eficiente, 70 indican que es eficiente si cumple sus objetivos, con un uso adecuado, racional u óptimo de recursos; 39 indican que es eficiente si cumple sus objetivos; 36 señalan que un programa es eficiente si maneja sus recursos adecuadamente o racionalmente; 19 afirman que un programa que cumple sus objetivos con el presupuesto programado resulta eficiente; 17 consideran que es eficiente si se ejecuta el plan de trabajo en la forma que fue previsto; y 9 personas sugieren que el programa es eficiente si se cumple en el menor tiempo posible.

De estas respuestas, se observa gran dispersión de perspectivas y conceptualizaciones de la “eficiencia”. No obstante, por lo menos 192 de las 262 (73%) asocian la eficiencia en alguna manera con la forma en que la iniciativa utilice insumos y recursos. Esta asociación – al presentarse aisladamente - se presta fácilmente a una interpretación “minimista” de la eficiencia. Como sugieren Lockheed y Hanushek (1994), las “consideraciones de eficiencia han recibido mala imagen, en parte porque algunos las equivalen a la minimización de costos”. Es importante que ninguna de las definiciones señala que la eficiencia se logra sencillamente minimizando costos. Más bien se pone un estándar a la minimización de costos: cumplir el objetivo,

a mínimo costo o generar el mayor logro, para un determinado costo.

Trabajo en Equipo

“Un grupo se define como dos o más individuos que interactúan, que son interdependientes y se reúnen para lograr objetivos particulares. Los grupos son formales y no formales. Se entiende por grupos formales aquellos que define la estructura de la organización, con trabajos designados que establecen tareas. En los grupos formales los comportamientos que alguien debe tener quedan estipulados por las metas organizacionales y se dirigen al cumplimiento de éstas. Un ejemplo de grupo formal es la tripulación de un avión comercial que consta de seis miembros. A diferencia de éstos, los grupos no formales son alianzas que no están estructuradas de manera formal ni determinadas por la organización. Dichos grupos son formaciones espontáneas en el ambiente de trabajo que aparecen en respuesta a la necesidad de tener contacto social. Ejemplo de grupo no formal son los tres empleados de departamentos diferentes que almuerzan juntos de manera regular. Estos tipos de interacciones de los individuos, aun cuando son no formales, afectan mucho su comportamiento y desempeño”.

El Trabajo en Equipo es la segunda dimensión del Desempeño Laboral y está compuesta por los siguientes indicadores.

- IG 1.: Liderazgo.

- IG 2.: Personalidad.

- IG 3.: Competencias.

Liderazgo

“El liderazgo según Burns y Bass, el liderazgo transformacional ocurre “cuando una o más personas se comprometen con otros de tal manera que los líderes y los seguidores elevan sus niveles de motivación y moralidad”. El liderazgo transformacional es visto como el liderazgo “real”. Los líderes transformacionales son proactivos; es decir, ellos procuran optimizar e innovar el desarrollo individual, grupal y organizacional, y que no se quede sólo en expectativas.

Por otro lado, ellos convencen a sus socios para que se esfuercen en la viabilizar potenciales, y alcanzar altos niveles referentes a la moral y la ética”. (Ipinza, 2010, pág. 60).

Personalidad

Ciertos rasgos de personalidad de los empleados, como las actitudes, la apariencia y la iniciativa, son la base para algunas evaluaciones. Sin embargo, muchas de estas cualidades que se consideran comúnmente son subjetivas y, en ocasiones, no están relacionadas con el desempeño en el trabajo o son difíciles de definir. En tales casos, es común que las evaluaciones sean inexactas y que se generen problemas legales para la organización. En el caso de Wade versus Mississippi Cooperatwe Extensión Service, la corte de circuito dispuso que:

En un sistema de evaluación del desempeño, las características generales como el liderazgo, la aceptación pública, las actitudes hacia los demás, la apariencia y el arreglo personal, el comportamiento, las perspectivas de la vida, la conducta ética, la inventiva, la capacidad de crecimiento, el estado mental de alerta y la lealtad hacia la organización son factores susceptibles de juzgarse con parcialidad y de verse influidos por las preferencias personales, los caprichos o las fantasías del evaluador; además, son factores claramente subjetivos en cuanto a su forma y, por ende, son susceptibles de recibir un tratamiento completamente subjetivo por parte de quienes realizan las evaluaciones.

Al mismo tiempo, ciertos rasgos de personalidad se pueden relacionar con el desempeño en el trabajo y, si se establece esta conexión, su uso resulta apropiado. Rasgos como la adaptabilidad, el buen juicio, la apariencia y las actitudes se pueden tomar en consideración cuando se demuestra que están relacionados con el trabajo.

Cuando el resultado de las tareas de un individuo es difícil de determinar, las organizaciones pueden evaluar el comportamiento o las competencias relacionadas con la tarea de esa persona. Por ejemplo, un comportamiento apropiado que debe evaluarse en el caso de un gerente es el estilo de liderazgo. Para los individuos que trabajan en equipo, las habilidades para relacionarse con los demás y para trabajar en equipo, así como la cooperación o la orientación del servicio al cliente, podrían ser aspectos dignos de

evaluarse. Los comportamientos deseados podrían ser adecuados como criterios de evaluación porque si se reconocen y se recompensan, los empleados tienden a repetirlos. Si ciertos comportamientos originan algunos resultados deseados, es conveniente considerarlos en el proceso de evaluación .

Competencias

Las competencias incluyen un amplio rango de conocimientos, habilidades, rasgos de personalidad y formas de comportamiento que pueden ser de naturaleza técnica, los cuales están relacionados con las habilidades interpersonales o que se orientan hacia los negocios.

Dick Grote, la inclusión de las competencias culturales como la ética y la integridad en todos los puestos de trabajo. Considera que también existen competencias que son específicas para cada puesto. Por ejemplo, el pensamiento analítico y la orientación hacia el logro son esenciales en los trabajos profesionales. En los trabajos de liderazgo, las competencias relevantes podrían incluir el desarrollo del talento, la delegación de autoridad y las habilidades para el trato con los demás. Las competencias seleccionadas para fines de evaluación deberían ser aquellas que están estrechamente asociadas con el éxito en el puesto de trabajo.

Las investigaciones realizadas por la Escuela de Negocios de la Universidad de Michigan, y patrocinadas por la Sociedad para la Administración de Recursos Humanos (SHRM) y la Global

Consulting Alliance, determinaron que el éxito en el área de R H depende de las competencias y las habilidades específicas en las siguientes cinco áreas clave:

- **Contribución estratégica:** Capacidad para conectar a las empresas con sus mercados y para alinear rápidamente los comportamientos de los empleados con las necesidades organizacionales.

- **Conocimiento del negocio:** Capacidad para conocer cómo se manejan los negocios y para convertir esto en acción.

- **Credibilidad personal:** Capacidad para demostrar un valor susceptible de medición; capacidad para ser parte de un equipo ejecutivo.

- **Suministro de R H:** Capacidad para brindar un servicio eficaz y eficiente a los clientes en las áreas de dotación de personal, administración del desempeño, y desarrollo y evaluación.

- **Tecnología de recursos humanos:** Capacidad para usar la tecnología y los medios basados en Internet para entregar un valor a los clientes .

2.3. BASES CONCEPTUALES

- ✓ **Gestión de Recursos Humanos.** - Son las actividades realizada para dirigir y controlar una organización, que permiten materializar la política laboral, que se aplican con la participación activa y efectiva de los trabajadores en la planificación, organización dirección, control y

evaluación de los recursos humanos, que determinan o inciden en el desempeño de la organización

- ✓ **Diseño de Puestos.** – Es un proceso que tiene la finalidad de determinar la naturaleza de un puesto de trabajo, señalando sus actividades, funciones y objetivos .
- ✓ **Reclutamiento Externo.** – Proceso de cubrir las vacantes en la organización mediante la contratación de nuevos empleados del mercado laboral externo .
- ✓ **El Reclutamiento Interno.** – Es un proceso de selección de trabajadores que toma como aspirantes al nuevo puesto de trabajo a empleados de la empresa, reubicando a dichos talentos, promoviendo un ascenso o bien ofreciendo un movimiento horizontal .
- ✓ **Evaluación.** – es un proceso que se usa para determinar, de manera sistemática, el mérito, el valor y el significado de un trabajo, de alguna capacidad intelectual o física, o de alguien en función de ciertos criterios respecto a un conjunto de normas .
- ✓ **Curriculum Vitae.** – es un resumen del conjunto de estudios, méritos, cargos, premios, experiencia laboral que ha desarrollado u obtenido una persona a lo largo de su vida laboral o académica .
- ✓ **La entrevista de selección.** – Es una comunicación formalizada de interacción por medio del lenguaje, generalmente entre dos personas (entrevistado y entrevistador) donde se produce un intercambio de información a través de preguntas, demostraciones, simulaciones o cualquier técnica .
- ✓ **Contratación.** – Es la concreción de un contrato a un individuo a través de la cual se conviene, acuerda, entre las partes intervinientes,

generalmente empleador y empleado, la realización de un determinado trabajo o actividad, a cambio de la cual, el contratado, percibirá una suma de dinero estipulada en la negociación de las condiciones, o cualquier otro tipo de compensación negociada .

- ✓ **Capacitación.** - Proceso de enseñar a los trabajadores nuevos las habilidades básicas que necesitan para realizar sus labores.
- ✓ **Rotación de Personal.** – es el proceso por el cual una compañía reemplaza a uno o varios empleados. Movimientos de entrada y salida de trabajadores que no se deben a procesos de salida naturales como la jubilación o el fallecimiento .
- ✓ **Productividad.** - Es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción.
- ✓ **La evaluación de puestos,** es una técnica que consiste en un conjunto de procedimientos sistemáticos para determinar el valor relativo de cada puesto.
- ✓ **Remuneración.** - El total de todas las retribuciones que se otorgan a los empleados a cambio de sus servicios.
- ✓ **Incentivo Económico** – Es un estímulo que se ofrece a una persona, una empresa o un sector con el objetivo de incrementar la producción y mejorar el rendimiento .
- ✓ **Eficacia.** – es la capacidad de realizar un efecto deseado, esperado o anhelado. En cambio, eficiencia es la capacidad de lograr ese efecto en cuestión con el mínimo de recursos posibles o en el menor tiempo posible .

- ✓ **Eficiencia.** - realizar una tarea buscando la mejor relación posible entre los recursos empleados y los resultados obtenidos
- ✓ **Liderazgo.** - Capacidad de un individuo de influir en un grupo para el logro de una visión o conjunto de metas.
- ✓ **Personalidad.** - Suma total de formas en que reacciona un individuo e interactúa con otros.
- ✓ **Las competencias.** – Son aquellas habilidades, capacidades y conocimientos que una persona tiene para cumplir eficientemente determinada tarea .

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1 ÁMBITO

La presente investigación se realizó en la Pastelería Crisely, ubicada en el centro de la ciudad de HUÁNUCO, en el Jirón 2 de Mayo N°905.

3.2 POBLACIÓN

Sobre la población, Sergio Carrasco Días (Carrasco Díaz, 2007, pág. 236) indica que “Es el conjunto de todos los elementos (unidades de análisis) que pertenecen al ámbito espacial donde se desarrolla el trabajo de Investigación”. La población del presente trabajo de investigación estuvo constituida por todos los trabajadores y directivos que laboran en la empresa Pastelería “Crisely”, los que se señalan en el cuadro siguiente:

CUADRO N° 01.**LISTA DE LOS TRABAJADORES DE LA PASTELERÍA “CRISELY”**

NOMBRE	CARGO	CANTIDAD
Cristian Charlie Escoval Salgado.	Gerente General	1
Elizabeth Herrera Nieto	Administradora	1
	Trabajadores	10
TOTAL		12

Fuente: Empresa Pastelería Crisely

Elaboración: El Tesista.

3.3 MUESTRA

Para la determinación de la muestra, Valderrama (2013) indica que, “Es un subconjunto representativo de un universo o población. Es representativo, porque refleja fielmente las características de la población cuando se aplica la técnica adecuada de muestreo de la cual procede. El presente proyecto de investigación se caracteriza por ser muestra poblacional, ya que la población es pequeña y está constituida por todos los trabajadores y directivos de la empresa Pastelería “Crisely”.

3.4 NIVEL Y TIPO DE INVESTIGACIÓN**3.4.1 NIVEL DE INVESTIGACIÓN**

En el trabajo de investigación desarrollado, el nivel fue descriptivo/correlacional; debido a que se describió y determinó el grado de relación que existe entre las variables: Gestión de Recursos Humanos y el Desempeño Laboral en la empresa Pastelería “Crisely”.

3.4.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN.

El trabajo de investigación desarrollado, tuvo los siguientes tipos de investigación:

- **Por su alcance.** La investigación fue de tipo Sincrónica, porque el estudio de trabajo se realizó en un tiempo corto, aproximadamente 1 año.
- **Por su profundidad.** El trabajo de investigación fue de tipo Descriptivo, permitió describir y determinar la relación que existe entre las variables Desempeño Labora y Gestión de Recursos en la microempresa Pastelería “Crisely”.
- **Por su amplitud.** El trabajo de investigación fue de tipo Micro administrativo, debido a que el ámbito de realización fue solamente en la empresa Pastelería “Crisely”.
- **Por su fuente.** El trabajo de investigación desarrollado fue de tipo Mixta, debido a para la obtención de los datos e información se utilizaron las fuentes primarias y fuentes secundarias.
- **Por su carácter.** El presente trabajo de investigación fue de tipo Cuantitativa, debido a que los datos recopilados durante el trabajo de campo fueron procesados utilizando métodos estadísticos y los resultados fueron expresados en tablas y gráficos de distribución de frecuencias.
- **Por su naturaleza.** El trabajo de investigación fue de tipo Documental, se hizo revisión de diferentes fuentes bibliográficas a nivel digital como físico, y la interpretación de los datos recogidos a través de cuestionarios.
- **Por su marco.** El trabajo de investigación desarrollado fue de Campo, porque la toma de datos se realizó en los trabajadores de la microempresa Pastelería “Crisely”.

- **Por su objeto.** El presente trabajo de investigación fue Disciplinar, porque se usaron conocimientos, modelos y teorías de áreas como la Gestión de Recursos Humanos y el Desempeño Laboral.

3.5 DISEÑO Y ESQUEMA DE INVESTIGACIÓN

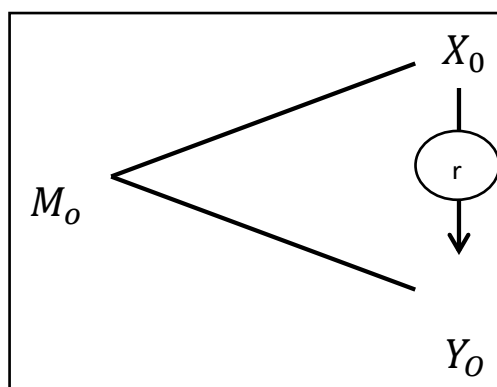
3.5.1 DISEÑO.

En la investigación, el diseño fue no experimental, con su variante transaccional o transversal, sustentado en que el trabajo fue realizado sin la manipulación de las variables. En este diseño se observaron los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, seguidamente fueron analizados para su interpretación. El propósito fue medir el nivel de relación que existe entre la administración de recursos humanos y el desempeño laboral, el cual sirva para luego tomar decisiones adecuadas en el futuro.

3.5.2 ESQUEMA.

El diseño descriptivo/correlacional, tiene el siguiente esquema:

Donde:



M_o: Representa la observación de la muestra

(Trabajadores y dueños de la empresa Pastelería “Crisely”).

X_0 : Observación de la variable independiente (La Administración de Recursos Humanos).

Y_0 : Observación de la variable dependiente (Desempeño Laboral)

r : La relación entre la administración de recursos humanos y el desempeño laboral.

3.6 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.6.1. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.

En la investigación realizada, el método que se utilizó fue el deductivo.

Según Gómez (2004) “el método deductivo consiste en la totalidad de reglas y procesos, con cuya ayuda es posible deducir conclusiones finales a partir de enunciados supuestos llamados premisas si de una hipótesis se sigue una consecuencia y esa hipótesis se da, entonces, necesariamente, se da la consecuencia”.

3.6.2. TÉCNICAS

TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Las técnicas que se utilizaron en la investigación para el acopio de datos fueron: La Entrevista que se utilizó para conocer la opinión de la Administradora, la Encuesta para conocer la opinión de los trabajadores y la Observación para confirmar o desestimar las opiniones de los trabajadores.

3.6.3. INSTRUMENTO

Los instrumentos que se utilizó de acuerdo a cada técnica son: La guía de entrevista en la cual se formuló una serie de preguntas con respuestas abiertas, lo cual se realizó a la Administradora, se utilizó

también el Cuestionario en la cual se ha formulado preguntas con 5 alternativas, la cual se realizó a los 12 trabajadores, asimismo se ha utilizado como técnica la observación para ello se ha utilizar un cuaderno de campo para tomar notas y verificar la respuestas que dieron las trabajadoras a las interrogantes de la encuesta.

TÉCNICA	INSTRUMENTO	APLICACIÓN*/ USO**
Entrevista	Guía de entrevista	* Gerente/Administradora
La Encuesta	Cuestionario	* Trabajadores
Observación	Lista de cotejo	** Investigador

3.7 PROCEDIMIENTO

3.7.1 PROCEDIMIENTO PARA LA RECOLECCION DE DATOS

La recolección de datos es una tarea importante en todo trabajo de investigación, requiere un instrumento de medición que sirva para obtener los datos de los indicadores de las variables. Para la recolección de datos se siguió el siguiente procedimiento:

- Fue necesario solicitar la autorización del Gerente General de la Pastelería Crisely para obtener su consentimiento informado.
- Se aplicó el cuestionario a los trabajadores de la Pastelería Crisely.

3.7.2 PROCESAMIENTO DE DATOS

Los datos obtenidos en la investigación fueron procesados utilizando métodos y técnicas de la Estadística Descriptiva con apoyo de las herramientas informáticas del Excel y el SPSS, los resultados fueron representados en cuadros estadísticos que representan tablas de frecuencias y gráficos estadísticos.

3.7.3 PRESENTACIÓN DE DATOS

Los resultados de los datos recogidos y procesados fueron presentados mediante tablas de frecuencias y los gráficos estadísticos (como gráfico de barras simples).

CAPITULO III

RESULTADOS

4.1 TABULACIÓN Y ANALISIS DE DATOS

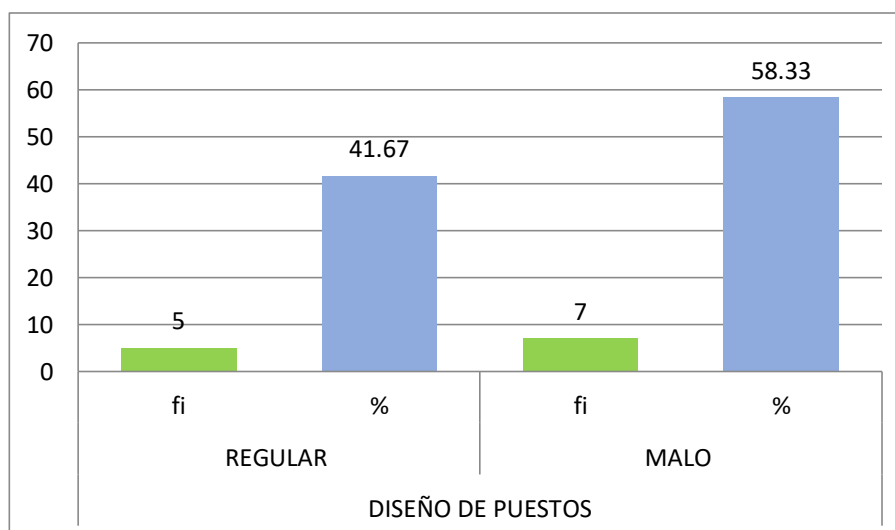
TABLA 1

RESULTADOS SOBRE EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL QUE EXISTE EN LA PASTELERIA CRISELY, PRESENTADO EN FORMA FRECUENCIAL Y PORCENTUAL. HUANUCO 2020.

DIMENSIÓN: RECLUTAMIENTO DE PERSONAL												
PREGUNTA N°1: ¿Qué le parece el diseño de puestos que estructura la Pastelería Crisely para los trabajadores?												
RESPUESTA										MUESTRA	TOTAL	
MUY BUENO		BUENO		REGULAR		MALO		MUY MALO				
Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	12	Fi	%
0	0.00	2	16.67	5	41.67	5	41.67	0	0.00			12

Fuente : Cuestionario, Junio 2021
Elaboración: Tesista

FIGURA 1



Fuente : Cuadro 1
Elaboración : Tesista

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

ANÁLISIS

Los resultados corresponden a la primera pregunta respecto al diseño de puestos, cinco los trabajadores que representa el 41,67% respondieron REGULAR y siete trabajadores que representa el 58.33% señalaron MALO.

INTERPRETACIÓN

En la entrevista realizada a la Administradora Elizabeth Herrera Nieto de la Pastelería Crisely, nos manifestó que, si existe un buen diseño de puestos, ya que todo personal que empieza a laborar y que ocupa un nuevo puesto de trabajo en la Pastelería Crisely. se le designa las funciones y actividades que le compete de acuerdo al puesto que ocupa. También se les plantean los objetivos a corto y largo plazo que se tiene que cumplir y todo esto les permite tener un mejor ambiente laboral entre compañeros de trabajo, a trabajar en equipo y a cumplir con los objetivos propuestos, pero los resultados que se obtuvieron de los cuestionarios aplicados a los trabajadores nos da a conocer que el diseño de puestos que estructura la Pastelería es malo. Así mismo he observado que el diseño de puestos no está bien estructurado, ya que cada trabajador no sabe muy bien cuáles son sus actividades y funciones que le compete realizar de acuerdo al puesto de trabajo, haciendo que cada día tenga diversas tareas y obligaciones de acuerdo a la necesidad.

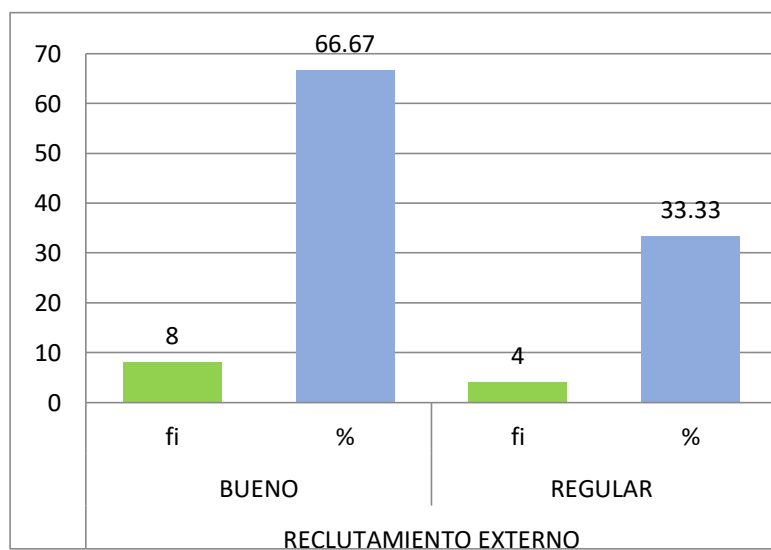
TABLA 2

RESULTADOS SOBRE EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL QUE EXISTE EN LA PASTELERIA CRISELY, PRESENTADO EN FORMA FRECUENCIAL Y PORCENTUAL. HUANUCO 2020.

DIMENSIÓN: RECLUTAMIENTO DE PERSONAL												
PREGUNTA N°2: ¿Cómo califica el reclutamiento externo que la Pastelería Crisely aplica para cubrir las vacantes?												
RESPUESTA										MUESTRA	TOTAL	
MUY BUENO		BUENO		REGULAR		MALO		MUY MALO				
Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	12	Fi	%
0	0.00	9	75.00	3	25.00	0	0.00	0	0.00			12

Fuente : Cuestionario, Junio 2021
Elaboración: Tesista

FIGURA 2



Fuente : Cuadro 2
Elaboración: Tesista

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

ANÁLISIS

Los resultados de la segunda pregunta respecto al reclutamiento externo 8 trabajadores que representa el 66,67% respondieron BUENO y 4 trabajadores que representa el 33.33% respondieron REGULAR.

INTERPRETACIÓN

Segun la entrevista realizada a la Administradora Elizabeth Herrera Nieto de la Pastelería Crisely, nos manifestó que el reclutamiento externo es adecuado ya que todo el personal que fue contratado del mercado laboral externo cumple de manera óptima sus funciones y son adecuados para los puestos de trabajo, asimismo los resultados que se obtuvieron de los cuestionarios aplicados a los trabajadores de la Pastelería nos dan a conocer que el reclutamiento externo que se aplica es bueno para cubrir las vacantes.

En la página sobre el reclutamiento externo manifiesta, que es el proceso a través del cual se cubren las vacantes disponibles contratando a profesionales que no pertenecen a la empresa, esto permite elegir a los mejores candidatos, a renovar y mejorar el ambiente laboral presente en la empresa, también ayuda a fortalecer los equipos de trabajo y a mejorar la productividad.

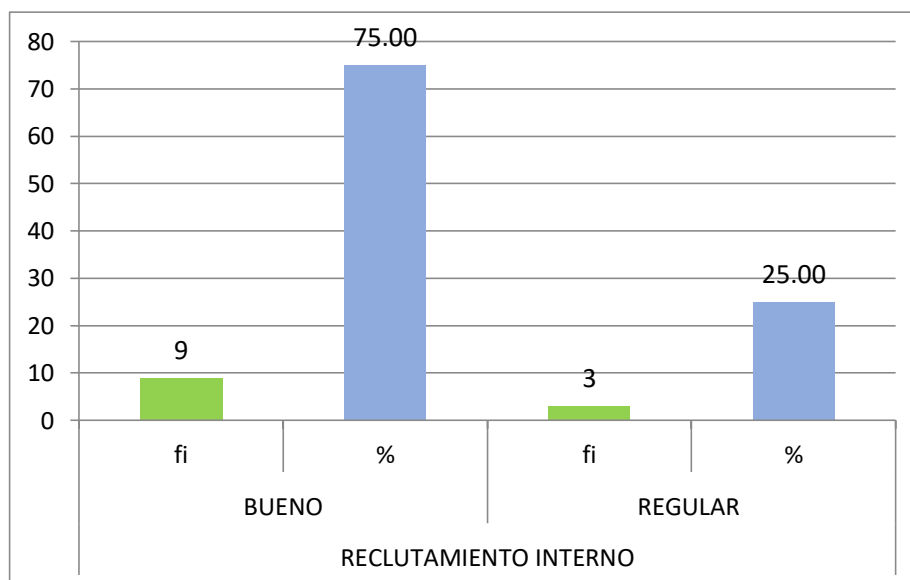
TABLA 3

RESULTADOS SOBRE EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL QUE EXISTE EN LA PASTELERIA CRISELY, PRESENTADO EN FORMA FRECUENCIAL Y PORCENTUAL. HUANUCO 2020.

DIMENSIÓN: RECLUTAMIENTO DE PERSONAL												
PREGUNTA N°3: ¿Considera necesario el reclutamiento interno para cubrir nuevos puestos de trabajo?												
RESPUESTA										MUESTRA	TOTAL	
MUY BUENO		BUENO		REGULAR		MALO		MUY MALO				
Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	12	Fi	%
0	0.00	9	75.00	3	25.00	0	0.00	0	0.00			12

Fuente : Cuestionario, Junio 2021
Elaboración: Tesista

FIGURA 3



Fuente : Cuadro 3
Elaboración: Tesista.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

ANÁLISIS

Los resultados de la tercera pregunta respecto al reclutamiento interno 8 trabajadores que representa el 66,67% respondieron BUENO y 4 trabajadores que representa el 33.33% respondieron REGULAR.

INTERPRETACIÓN

En la entrevista realizada a la Administradora Elizabeth Herrera Nieto de la Pastelería Crisely, nos manifestó que, si se aplica el reclutamiento interno, ya que dan preferencia para el nuevo puesto de trabajo a empleados que ya laboran en la Pastelería, promoviendo un ascenso según su desempeño de cada trabajador. Esto genera que los trabajadores se sientan más motivados y tengan un mejor desempeño en el trabajo, generando así una mayor productividad para la Pastelería, asimismo los resultados que se obtuvieron de los cuestionarios aplicados a los trabajadores de la Pastelería nos dan a conocer que el reclutamiento interno que se aplica en la Pastelería es Bueno.

En la página sobre el reclutamiento interno nos dice, que esto permite que la Empresa cuente con personal de confianza y están al tanto de su funcionamiento, también crea una competencia sana que ayuda a que los trabajadores quieran ser mejores día a día, y a tener una gran desempeño y motivación ya que pueden llegar a ocupar un puesto mejor.

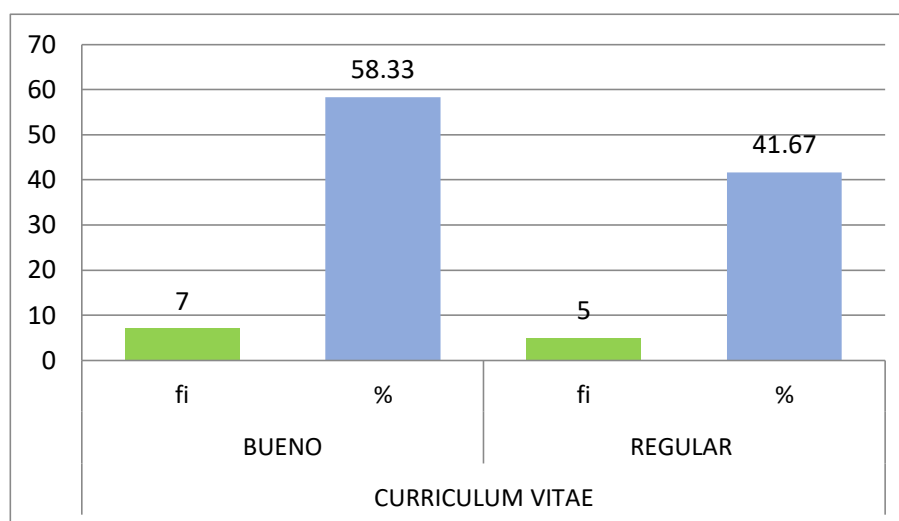
TABLA 4

RESULTADOS SOBRE LA SELECCIÓN DE PERSONAL QUE EXISTE EN LA PASTELERIA CRISELY, PRESENTADO EN FORMA FRECUENCIAL Y PORCENTUAL. HUANUCO 2020.

DIMENSIÓN: SELECCIÓN DE PERSONAL												
PREGUNTA N°4: ¿Es importante la evaluación de Curriculum Vitae para la selección del personal en la Pastelería Crisely?												
RESPUESTA										MUESTRA	TOTAL	
MUY BUENO		BUENO		REGULAR		MALO		MUY MALO				
Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	12	Fi	%
0	0.00	7	58.33	5	41.67	0	0.00	0	0.00			12

Fuente : Cuestionario, Junio 2021
Elaboración: Tesista

FIGURA 4



Fuente : Cuadro 4
Elaboración: Tesista.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

ANÁLISIS

Los resultados de la cuarta pregunta respecto al Curriculum Vitae 7 trabajadores que representa el 58,33% respondieron BUENO y 5 trabajadores que representa el 41.67% respondieron REGULAR.

INTERPRETACIÓN

En la entrevista realizada a la Administradora Elizabeth Herrera Nieto de la Pastelería Crisely, nos manifestó que, no es necesario la Evaluación del Curriculum Vitae y que solo piden al trabajador alguna referencia del último trabajo que haya tenido, y se le evalúa según su desempeño que muestra en el puesto de trabajo, pero los resultados que se obtuvieron de los cuestionarios aplicados a los trabajadores de la Pastelería nos dan a conocer que la evaluación del Curriculum Vitae es bueno para la selección del personal.

En la página sobre el Curriculum Vitae manifiesta, es el medio por el cual el candidato demuestra que es ideal para cubrir la vacante que necesitan las empresas, resalta los aspectos más importantes del recorrido académico y laboral; así como la personalidad del candidato. Todo esto ayuda a seleccionar mejor al personal que va a trabajar.

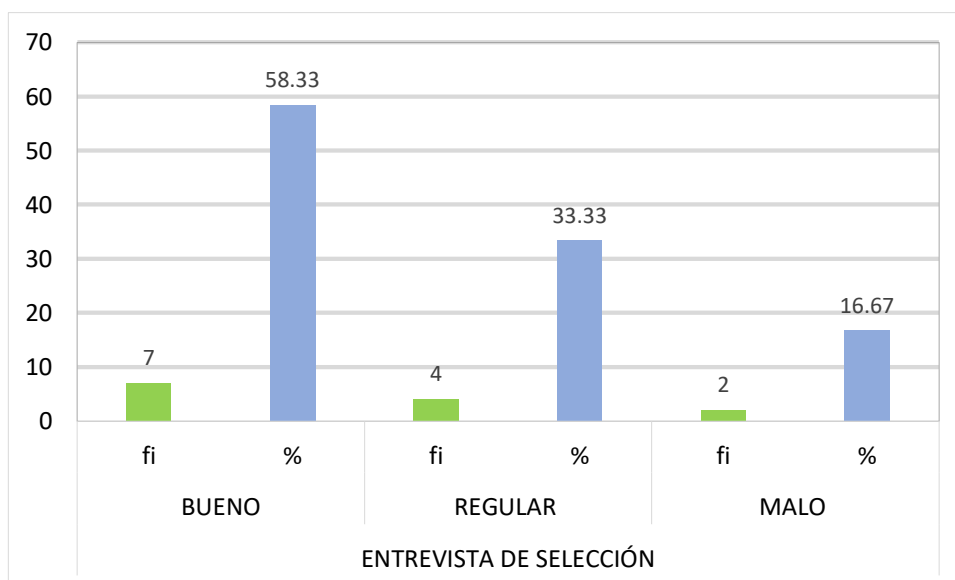
TABLA 5

RESULTADOS SOBRE LA SELECCIÓN DE PERSONAL QUE EXISTE EN LA PASTERLERIA CRISELY, PRESENTADO EN FORMA FRECUENCIAL Y PORCENTUAL. HUANUCO 2020.

DIMENSIÓN: SELECCIÓN DE PERSONAL												
PREGUNTA N°5: ¿Cómo consideras la entrevista de selección del personal en la Pastelería Crisely?												
RESPUESTA										MUESTRA	TOTAL	
MUY BUENO		BUENO		REGULAR		MALO		MUY MALO				
Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	12	Fi	%
0	0.00	7	58.33	4	33.33	2	16.67	0	0.00			12

Fuente : Cuestionario, Junio 2021
Elaboración: Tesista

FIGURA 5



Fuente : Cuadro 5
Elaboración: Tesista.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

ANÁLISIS

Los resultados de la quinta pregunta respecto a la entrevista de selección 7 trabajadores que representa el 58,33% respondieron BUENO, 4 trabajadores que representa el 33.33% respondieron REGULAR y 2 trabajadores que representa el 16.67% respondieron MALO.

INTERPRETACIÓN

En la entrevista realizada a la Administradora Elizabeth Herrera Nieto de la Pastelería Crisely, nos manifestó que, si es necesario la Entrevista de Selección del personal, para de esta manera de escoger al candidato adecuado para un puesto de trabajo. En base a esto el Gerente de la Pastelería Crisely realiza una serie de preguntas como: ¿Cuál fue su última experiencia laboral?, ¿Cuánto tiempo de experiencia tiene?, ¿Qué disponibilidad tiene para trabajar?, ¿Está estudiando?, ¿Tiene alguna referencia laboral?, etc., asimismo los resultados que se obtuvieron de los cuestionarios aplicados a los trabajadores nos dan a conocer que la entrevista de selección que se da en la Pastelería Crisely es bueno.

En la página sobre la Entrevista de Selección manifiesta, que es una etapa esencial del proceso de reclutamiento y selección de personal. La entrevista permite a los reclutadores recopilar toda la información posible y relevante de los candidatos para conocerlos mejor.

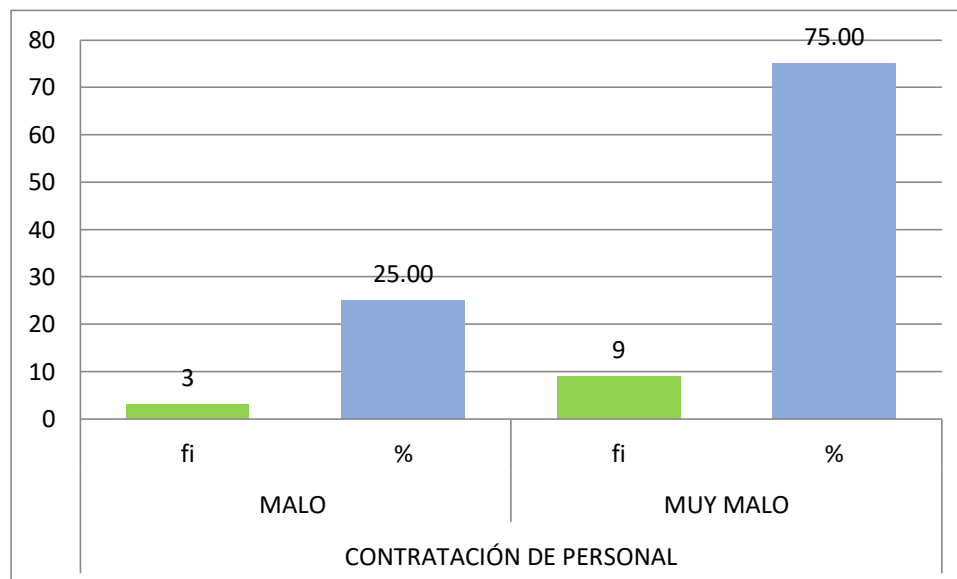
TABLA 6

RESULTADOS SOBRE LA SELECCIÓN DE PERSONAL QUE EXISTE EN LA PASTERLERIA CRISELY, PRESENTADO EN FORMA FRECUENCIAL Y PORCENTUAL. HUANUCO 2020.

DIMENSIÓN: SELECCIÓN DE PERSONAL												
PREGUNTA N°6: ¿Cómo Calificas la contratación de personal (firma del contrato) en la Pastelería Crisely?												
RESPUESTA										MUESTRA	TOTAL	
MUY BUENO		BUENO		REGULAR		MALO		MUY MALO				
Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	12	Fi	%
0	0.00	0	0.00	0	0.00	3	25.00	9	75.00			12

Fuente : Cuestionario, Junio 2021
Elaboración: Tesista

FIGURA N° 6



Fuente : Cuadro 6
Elaboración: Tesista.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

ANÁLISIS

Los resultados de la sexta pregunta respecto a la contratación de personal 3 trabajadores que representa 25.00% respondieron MALO y 9 trabajadores que representa el 75,00% respondieron MUY MALO.

INTERPRETACIÓN

En la entrevista realizada a la Administradora Elizabeth Herrera Nieto de la Pastelería Crisely, nos manifestó que, la contratación de personal no favorece al desempeño laboral y que ellos como Pastelería solo realizan la contratación como acuerdos verbales entre el empleador y trabajador , donde se establece aspectos básicos como: el salario, las funciones, el horario de trabajo, días de descanso, etc, asimismo los resultados que se obtuvieron de los cuestionarios aplicados a los trabajadores nos dan a conocer que la contratación de personal (firma de contrato) que se da en la Pastelería Crisely, es muy malo y que no favorece en el desempeño de los trabajadores.

En la página sobre la Contratación de Personal manifiesta, permite al trabajador tener claros sus derechos y obligaciones en la empresa. También hace constar que la empresa sigue las condiciones de trabajo establecidas por la ley.

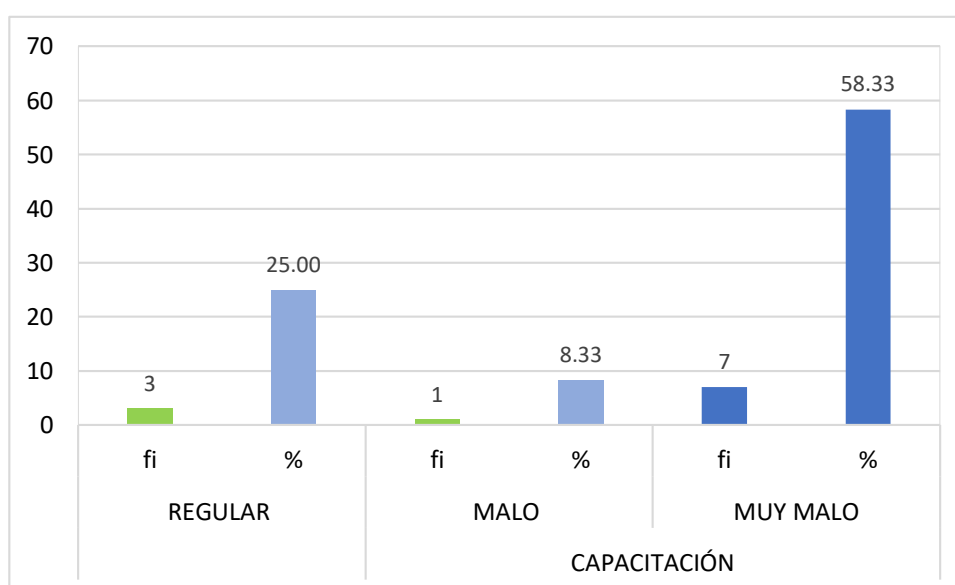
TABLA 7

RESULTADOS SOBRE LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO QUE EXISTE EN LA PASTELERIA CRISELY, PRESENTADO EN FORMA FRECUENCIAL Y PORCENTUAL. HUANUCO 2020.

DIMENSIÓN: CAPACITACIÓN Y DESARROLLO												
PREGUNTA N°7: ¿Cómo califica la capacitación que brinda La Pastelería Crisely a su personal para mejorar su desempeño?												
RESPUESTA										MUESTRA	TOTAL	
MUY BUENO		BUENO		REGULAR		MALO		MUY MALO				
FI	%	FI	%	FI	%	FI	%	FI	%	12	Fi	%
0	0.00	0	0.00	3	25.00	1	8.33	7	58.33			12

Fuente : Cuestionario, Junio 2021
Elaboración: Tesista

FIGURA 7



Fuente : Cuadro 7
Elaboración: Tesista.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

ANÁLISIS

Los resultados de la séptima pregunta respecto a la capacitación 3 trabajadores que representa el 25.00%, 1 trabajador que representa el 8.33% respondieron MALO y 7 trabajadores que representa el 58.33% respondieron MUY MALO.

INTERPRETACIÓN

En la entrevista realizada a la Administradora Elizabeth Herrera Nieto de la Pastelería Crisely, nos manifestó que no capacita a su personal, y que no es necesario ya que contratan al personal con experiencia en el puesto y evalúan su desempeño cada cierto tiempo para brindarles pequeñas charlas personalizadas, asimismo los resultados que se obtuvieron de los cuestionarios aplicados a los trabajadores nos dan a conocer que la capacitación que les brinda la Pastelería es muy mala y no ayuda a mejorar el desempeño.

En la página sobre la Capacitación manifiesta que juega un papel primordial para el logro de tareas y proyectos, dado que es el proceso mediante el cual las y los trabajadores adquieren los conocimientos, herramientas, habilidades y actitudes para interactuar en el entorno laboral y cumplir con el trabajo que se les encomienda.

TABLA 8

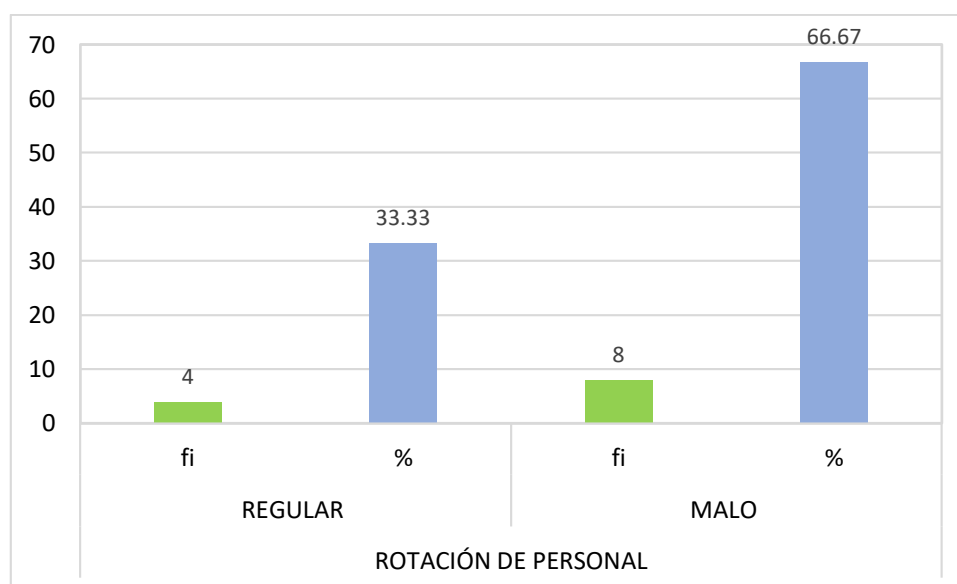
RESULTADOS SOBRE LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO QUE EXISTE EN LA PASTELERIA CRISELY, PRESENTADO EN FORMA FRECUENCIAL Y PORCENTUAL. HUANUCO 2020.

DIMENSIÓN:CAPACITACIÓN Y DESARROLLO												
PREGUNTA N°8: ¿Cómo observa la rotación de personal que realiza la Pastelería Crisely?												
RESPUESTA										MUESTRA	TOTAL	
MUY BUENO		BUENO		REGULAR		MALO		MUY MALO				
Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	12	Fi	%
0	0.00	0	0.00	4	33.33	8	66.67	0	0.00			12

Fuente : Cuestionario, Junio 2021

Elaboración: Tesista

FIGURA 8



Fuente : Cuadro 8

Elaboración: Tesista.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

ANÁLISIS

Los resultados de la octava pregunta respecto a la rotación de personal 4 trabajadores que representa el 33,33% respondieron REGULAR y 8 trabajadores que representa el 66.67% respondieron MALO.

INTERPRETACIÓN

En la entrevista realizada a la Administradora Elizabeth Herrera Nieto de la Pastelería Crisely, nos manifestó que si está de acuerdo con la rotación de personal, ya que al personal que esta tiempo se le da nuevas responsabilidades como el manejo de caja, también se da que muchas veces el personal no cumplen con las expectativas y se toma la decisión de despedirlos, asimismo los resultados que se obtuvieron de los cuestionarios aplicados a los trabajadores nos dan a conocer que la rotación de personal que maneja la Pastelería es malo.

En la página sobre la Rotación de Personal nos manifiesta que la salida de los trabajadores de una Empresa resulta un gran inconveniente por las pérdidas en la productividad y los costos que implica ocupar una nueva vacante. Ya que si entra un personal con menos experiencia la calidad del servicio que la empresa ofrece disminuye.

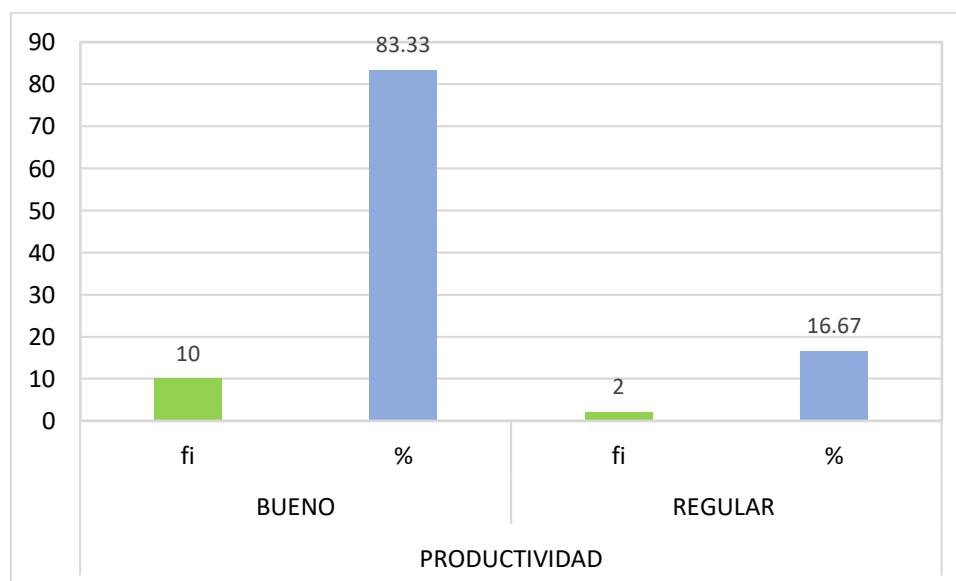
TABLA 9

RESULTADOS SOBRE LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO QUE EXISTE EN LA PASTELERIA CRISELY, PRESENTADO EN FORMA FRECUENCIAL Y PORCENTUAL. HUANUCO 2020.

DIMENSIÓN: CAPACITACIÓN Y DESARROLLO												
PREGUNTA N°9: ¿Cómo calificas el desempeño de los Trabajadores para mejorar la productividad en la Pastelería Crisely?												
RESPUESTA										MUESTRA	TOTAL	
MUY BUENO		BUENO		REGULAR		MALO		MUY MALO				
Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	12	Fi	%
0	0.00	7	58.33	5	41.67	0	0.00	0	0.00			12

Fuente : Cuestionario, Junio 2021.
Elaboración: Tesista.

FIGURA 9



Fuente : Cuadro 9
Elaboración: Tesista.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

ANÁLISIS

Los resultados de la novena pregunta respecto a la productividad 10 trabajadores que representa el 83,33% respondieron BUENO y 2 trabajadores que representa el 16,67% respondieron REGULAR.

INTERPRETACIÓN

En la entrevista realizada a la Administradora Elizabeth Herrera Nieto de la Pastelería Crisely, nos manifestó que si todo el personal que trabaja en la Pastelería tiene un buen desempeño y brindan un buen servicio a los clientes, es por eso que tienen mayor productividad y más clientes les están prefiriendo frente a la competencia, asimismo los resultados que se obtuvieron de los cuestionarios aplicados a los trabajadores nos dan a conocer que la Pastelería Crisely tiene una buena productividad y que uno de los factores y más importantes es el desempeño de los trabajadores.

En la página sobre la Productividad nos dice que se basa en sacar el mayor rendimiento de las horas trabajadas por un empleado y alcanzar la máxima capacidad de producción de este en un periodo de tiempo determinado.

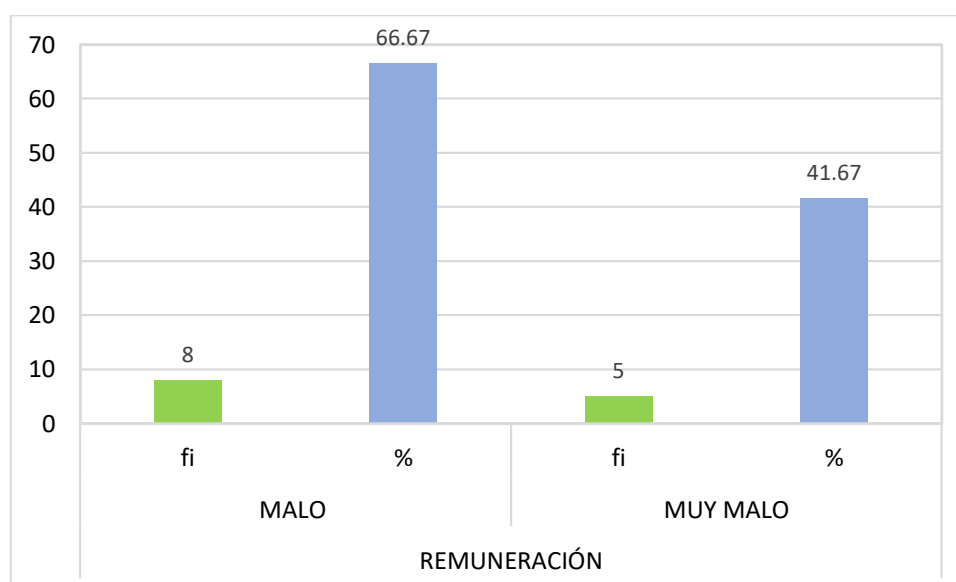
TABLA 10

RESULTADOS SOBRE LA REMUNERACIÓN DE PERSONAL QUE EXISTE EN LA PASTELERÍA CRISELY, PRESENTADO EN FORMA FRECUENCIAL Y PORCENTUAL. HUANUCO 2020.

DIMENSIÓN: REMUNERACIÓN DE PERSONAL												
PREGUNTA N°10: ¿Qué le parece la remuneración percibida para un mejor desempeño laboral en la Pastelería Crisely?												
RESPUESTA										MUESTRA	TOTAL	
MUY BUENO		BUENO		REGULAR		MALO		MUY MALO				
Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	12	Fi	%
0	0.00	0	0.00	0	0.00	8	66.67	5	41.67			12

Fuente : Cuestionario, Junio 2021
Elaboración: Tesista

FIGURA 10



Fuente : Cuadro 10
Elaboración: Tesista

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

ANÁLISIS

Los resultados de la décima pregunta respecto a la rotación de personal 8 trabajadores que representa el 66,67% respondieron MALO y 5 trabajadores que representa el 41,67% respondieron MUY MALO.

INTERPRETACIÓN

En la entrevista realizada a la Administradora Elizabeth Herrera Nieto de la Pastelería Crisely, nos manifestó que la remuneración que otorgan a los empleados a cambio de sus servicios es por mutuo acuerdo y apropiado para que los trabajadores tengan un buen desempeño en la Pastelería Crisely, pero los resultados que se obtuvieron de los cuestionarios aplicados a los trabajadores nos dan a conocer que la remuneración percibida por los trabajadores es mala.

En la página sobre la Remuneración nos manifiesta que la remuneración para el empleado representa un medio de vida, de subsistencia, un reconocimiento económico por su trabajo y esto motiva al empleado a tener un mejor desempeño.

TABLA 11

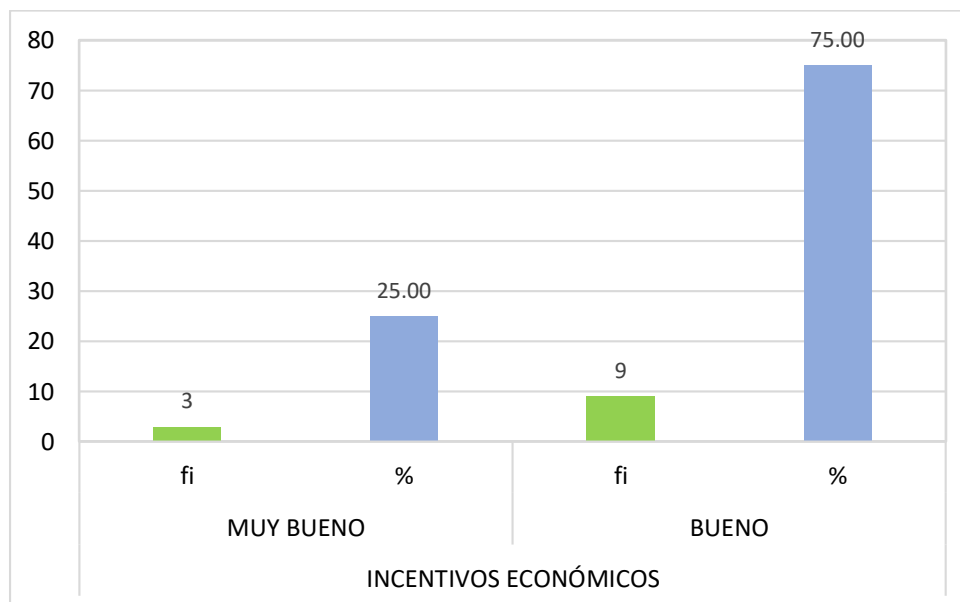
RESULTADOS SOBRE LA REMUNERACIÓN DE PERSONAL QUE EXISTE EN LA PASTELERIA CRISELY, PRESENTADO EN FORMA FRECUENCIAL Y PORCENTUAL. HUANUCO 2020.

DIMENSIÓN: REMUNERACIÓN DE PERSONAL												
PREGUNTA N°11:¿Qué tan importante es que la Pastelería Crisely ofrezca incentivos económicos aparte de la remuneración?												
RESPUESTA										MUESTRA	TOTAL	
MUY BUENO		BUENO		REGULAR		MALO		MUY MALO				
Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%	12	Fi	%
3	25.00	9	75.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00			12

Fuente : Cuestionario, Junio 2021

Elaboración: Tesista

FIGURA 11



Fuente : Cuadro 11

Elaboración: Tesista

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

ANÁLISIS

Los resultados de la onceava pregunta respecto a los incentivos económicos 3 trabajadores que representa el 25.00% respondieron MUY BUENO y 9 trabajadores que representa el 75.00% respondieron BUENO.

INTERPRETACIÓN

En la entrevista realizada a la Administradora Elizabeth Herrera Nieto de la Pastelería Crisely, nos manifestó que la Pastelería Crisely no brinda incentivos económicos pero si incentivos como: tortas, vales de descuentos, etc., esto ayuda a que los trabajadores se desempeñen mejor en sus puestos, asimismo pero los resultados que se obtuvieron de los cuestionarios aplicados a los trabajadores nos dan a conocer que sería muy bueno que la Pastelería Crisely ofrezca incentivos económicos para que los trabajadores tengan un mejor desempeño.

En la página sobre Incentivos Económicos nos dice que estos proporcionan una motivación, incentivan al trabajo en equipo, también aumenta el bienestar del empleado y la satisfacción en el trabajo.

4.2 Resultados de la Entrevista realizada a la Administradora de la Pastelería Crisely.

ENTREVISTA

- 1. ¿Usted cree que el diseño de puestos que estructura la Pastelería Crisely conlleva a un mejor ambiente laboral en los trabajadores?**

Respuesta:

Si, El diseño de Puestos que estructura la Pastelería Crisely es bueno adecuado, ya permite dar a conocer a todo personal que empieza a laborar y que ocupa un nuevo puesto de trabajo las funciones y actividades que le compete de acuerdo al puesto que ocupa. También se les plantean los objetivos a corto y largo plazo que se tiene que cumplir. Todo esto nos permite tener un mejor ambiente laboral entre compañeros de trabajo, a trabajar en equipo y a cumplir con los objetivos propuestos.

- 2. ¿Usted cree que el reclutamiento externo que aplica para cubrir las plazas es adecuado?**

Respuesta:

Si, ya que todo el personal que fue contratado del mercado laboral externo cumple de manera óptima sus funciones y son adecuados para los puestos de trabajo.

- 3. ¿ En la Pastelería Crisely se aplica el reclutamiento interno para cubrir nuevos puestos de trabajo?**

Respuesta:

Si se aplica el reclutamiento interno, ya que damos preferencia para el nuevo puesto de trabajo a empleados que ya laboran en la Pastelería, promoviendo un ascenso según su desempeño de cada trabajador. esto genera que los trabajadores se sientan más motivados y tengan un mejor desempeño en el trabajo, generando así una mayor productividad para la Pastelería.

- 4. ¿Cree Usted que que la evaluacion de Curriculum Vitae es necesario para la selección de su personal?**

Respuesta:

No es necesario, solo le pedimos al trabajador alguna referencia del ultimo trabajo que haya tenido, y se le evalua según su desempeño que muestra en el puesto de trabajo.

5. ¿Para Usted la entrevista de selección del personal es necesario?**Respuesta:**

Si es necesario, para de esta manera de escoger al candidato adecuado para un puesto de trabajo. En base a esto el Gerente de la Pastelería Crisely realiza una serie de preguntas como: ¿Cuál fue su última experiencia laboral?, ¿qué disponibilidad de tiempo tiene para trabajar?, ¿está estudiando?, ¿tiene alguna referencia laboral?, etc.

6. ¿ Para Usted la contratacion de personal (firma del contrato) favorece al desempeño laboral de los trabajadores en la Pastelería Crisely?**Respuesta:**

No, La Pasteleria Crisely solo realiza acuerdos verbales entre el empleador y trabajador , donde se establece aspectos basicos como: el salario, las funciones, el horario de trabajo, dias de descanso, etc.

7. ¿Capacita a su personal para mejorar su desempeño en la Pasteleria Crisely?**Respuesta:**

No capacitamos a nuestro personal, ya que no es necesario porque contratamos personal que tenga experiencia en el puesto y evaluamos su desempeño cada cierto tiempo para brindarles pequeñas charlas personalizadas y asi mejorar su desempeño.

8. ¿Usted está de acuerdo con la rotacion del personal que realiza en la Pastelería Crisely?**Respuesta:**

Si, todo el personal que trabaja en la Pasteleria Crisely tienen un buen desempeño y brindan un buen servicio a los clientes, es por eso que la Empresa esta creciendo poco a poco y más clientes nos están prefiriendo frente a la competencia.

9. ¿Usted cree que el desempeño de los Trabajadores es suficiente para mejorar la Productividad en la Pastelería Crisely?**Respuesta:**

Si, todo el personal que trabaja en la Pasteleria Crisely tienen un buen desempeño y brindan un buen servicio a los clientes, es por eso que la Pastelería Crisely tiene mayor productividad y más clientes nos están prefiriendo frente a la competencia.

10. ¿ Usted considera que la remuneracion percibida permite un mejor desempeño en los trabajadores de la Pasteleria Crisely?

Respuesta:

Si, la remuneracion que otorgamos a los empleados a cambio de sus servicios es por mutuo acuerdo y razonable, para que los trabajadores brinden un buen desempeño en la Pastelería Crisely.

11. ¿Aparte de la Remuneracion mensual la Pasteleria Crisely da incentivos económicos al personal que labora?

Respuesta:

No, la pasteleria Crisely no brinda incentivos economicos pero si incentivos como: tortas, vales de descuentos, etc, esto ayuda a que los trabajadores se desempeñen mejor en sus puestos.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se realizaron las decisiones o contrastaciones de los resultados con las dimensiones siguientes: las conclusiones de los antecedentes, las citas del marco teórico y con la hipótesis correspondiente.

5.1) Contrastación de los resultados del trabajo de campo con las conclusiones de los antecedentes.

Los resultados del presente trabajo de investigación demuestran que el 58,33% de los trabajadores de la Pastelería Crisely, manifestaron tienen un buen desempeño y brindan un buen servicio a los clientes, es por eso que la Pastelería tiene mayor productividad y más clientes les están prefiriendo frente a la competencia, contrastando con la primera conclusión del trabajo de investigación titulado: La Gestión de los Recursos Humanos y el desempeño laboral, de la Tesista M Felisa Latorre Navarro, que textualmente señala que: Las prácticas de RRHH orientadas al compromiso y basadas en la aproximación “soft” se relacionan positivamente con el desempeño de los empleados a través de las percepciones y expectativas de los empleados. Estas prácticas analizadas desde una visión universalista muestran ser positivas para la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa, siempre y cuando estén fuertemente implantadas y sean visibles para los empleados, aun cuando sean informadas por los empleados o por los directivos de recursos humanos de la organización, se evidencia que la conclusión en referencia y los resultados del presente trabajo de investigación coinciden en cuanto Las prácticas de RRHH orientadas al compromiso y el desempeño de los trabajadores, hará que la Empresa cumplan con sus objetivos y tenga mayor productividad.

Los resultados de la investigación demuestran que el 75.00% de los trabajadores de la Pastelería Crisely, manifestaron que no existe capacitación al personal dentro de la Empresa, lo cual hace que los trabajadores no adquieran nuevos conocimientos y habilidades para poder cumplir con el trabajo encomendado y a su vez que no tengan un buen desempeño; contrastando con la primera conclusión del trabajo de investigación titulado: Gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral, Dirección Provincial Agropecuaria de Santa Elena, año 2013, de la Tesista Yolanda Paola Ceballos Sánchez que textualmente señala: que el fortalecimiento del desempeño laboral del talento humano, está basado en programas de capacitación, tanto en lo administrativo como en lo técnico, contribuyendo a elevar el rendimiento integral en cada una de las áreas, beneficiando al cumplimiento de los objetivos institucionales planteados ; se evidencia que la conclusión en referencia y los resultados del presente trabajo de investigación coinciden en que si existe una capacitación continua, esta permite mejorar el desempeño de los trabajadores, a cumplir los objetivos de la Empresa y a una mayor productividad.

Los resultados de la investigación demuestran que el 66,67% de los trabajadores de la Pastelería Crisely, manifestaron que el reclutamiento interno es bueno, ya que genera que los trabajadores se sientan más motivados y tengan un mejor desempeño en el trabajo; contrastando con la primera conclusión del trabajo de investigación titulado: Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, Andahuaylas 2015, de la Tesista INCA ALLCCA HUÁMAN, Kiember, que textualmente señala: que la Gestión de Talento Humano y el

Desempeño Laboral en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, luego de someterse al coeficiente de spearman arrojó un valor de 0.819, lo que indica que existe una correlación positiva alta, entre gestión de talento humano y desempeño laboral. Demostrando así que, si se desarrolla una buena gestión de talento humano, se apreciará en el desempeño laboral del trabajador; se evidencia que la conclusión en referencia y los resultados del presente trabajo de investigación coinciden en que si existe una buena Gestión del Talento Humano esto se verá reflejado en el desempeño de los trabajadores.

Los resultados de la investigación demuestran que el 58,33% de los trabajadores de la Pastelería Crisely, manifestaron que la Entrevista de Selección que se da en Empresa es bueno, y de esta manera escogen al candidato adecuado para el puesto de trabajo.; contrastando con la primera conclusión del trabajo de investigación titulado: Aplicación del proceso de Recursos Humanos en el desempeño laboral de la Academia San Fernando Huánuco, del Tesista Falcón Niño, Kennedy Shugar que textualmente señala: que el proceso de selección de personal genera buen desempeño laboral del personal de la academia San Fernando ; se evidencia que la conclusión en referencia y los resultados del presente trabajo de investigación coinciden en que todo proceso de selección realizado de manera óptima genera tener empleados con un buen desempeño laboral.

5.2) Contrastación de los resultados del trabajo de campo con el marco teórico.

Los resultados obtenidos durante el trabajo de campo y que se encuentran plasmados en el cuadro N°9 en el capítulo de resultados, evidencian que el 58,33 % de los trabajadores manifestaron que la Pastelería Crisely tiene una buena productividad, y esto se debe principalmente al buen

desempeño y servicio que brindan los trabajadores a los clientes. Según (Cuesta, 2005) define a la Gestión de Recursos Humanos como: "El conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas, buscando el mejoramiento continuo durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno". Esta cita corrobora con los resultados obtenidos en la presente investigación en el sentido de que para lograr la tener una buena productividad en la Empresa se tiene que desarrollar un conjunto de acciones que influyan en los trabajadores y buscar siempre el proceso de mejora continua en todos los procesos de la Empresa.

Los resultados obtenidos durante el trabajo de campo y que se encuentran plasmados en el cuadro N° 4 en el capítulo de resultados, evidencian que el 66,67% de los trabajadores manifestaron que el Reclutamiento Interno que aplica la Pastelería Crisely es bueno, ya que promueven el ascenso, también te motiva a tener un mejor desempeño en el trabajo. Según Chiavenato (2009) argumenta que el reclutamiento interno actúa en los candidatos que trabajan dentro de la organización para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas, más motivadoras. Esta cita corrobora con los resultados obtenidos en la presente investigación en el sentido de que el reclutamiento interno en una Empresa, motiva a los trabajadores y la ayuda a crecer ya que asumirán puestos más altos y complejos.

Los resultados obtenidos durante el trabajo de campo y que se encuentran plasmados en el cuadro N° 3 en el capítulo de resultados, evidencian que el 58,33% de los trabajadores manifestaron que la Evaluación

del Curriculum Vitae es bueno para la selección del personal en la Pastelería Crisely. Según (Arias Galicia & Heredia Espinosa, 2006, pág. 447) señala que la Evaluación de Currículo VITAE es un documento en el cual, además de los datos de rigor en una solicitud, comúnmente se incluyen otros aspectos de trascendencia: Responsabilidades y logros principales en los puestos de trabajo ocupados, razones de cambio de trabajo, posición en el organigrama del propio puesto y del inmediato superior, etc. Esta cita corrobora con los resultados obtenidos en la presente investigación en el sentido de que la Evaluación del Curriculum Vitae es bueno para seleccionar al personal adecuado, ya que además de los datos básicos, también se incluyen logros obtenidos en otros puestos de trabajo, responsabilidades, y motivo de cambio de trabajo, esto a su vez ayudara a conocer mejor al candidato posible que entrara a trabajar y que es lo que le diferencia de los demás.

Los resultados obtenidos durante el trabajo de campo y que se encuentran plasmados en el cuadro N° 5 en el capítulo de resultados, evidencian que el 58,33% de los trabajadores manifestaron que la Entrevista de Selección del personal que se maneja en la Pastelería Crisely es buena y adecuada. Según (Arias Galicia & Heredia Espinosa, 2006, pág. 448), señala la Entrevista de Selección, es el instrumento más empleado y el más utilizado en el proceso de selección de proceso y lo define de la siguiente manera: En sentido estricto, puede decirse que la entrevista es una forma de comunicación interpersonal cuyo objetivo consiste en proporcionar o recabar información o modificar actitudes, con la finalidad de tomar determinadas decisiones. En la administración del capital humano se encuentran con mayor frecuencia la de selección, ajuste, confrontación, resolución de problemas, despido, etc. Esta

cita corrobora con los resultados obtenidos en la presente investigación en el sentido de que la Entrevista de Selección es un instrumento bien utilizado por la Empresa ya que permite descubrir las verdaderas habilidades y falencias del candidato.

5.3) Contrastación de los resultados con la hipótesis.

Los resultados obtenidos en el trabajo de campo, que se encuentran en los cuadros y gráficos N° 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11; concuerdan con la hipótesis planteada, ya que evidencian que efectivamente la Gestión de Recursos Humanos ha generado cambios significativos en la Empresa, ya que ha mejorado sustancialmente su reclutamiento de personal, selección de personal, capacitación y desarrollo, remuneración de personal. Posteriormente ha logrado un buen desempeño laboral en los trabajadores, con estas evidencias queda confirmada y aceptada la hipótesis planteada en la investigación.

CONCLUSIONES

1. La Gestión de Recursos Humanos se relaciona positivamente con el Desempeño Laboral en la Pastelería Crisely - Huánuco, las mismas que se evidencian en el capítulo de resultados de las tablas N° 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9,10 y 11.
2. El Reclutamiento de personal se relaciona positivamente con el Desempeño Laboral en la Pastelería Crisely, esto porque los resultados hallados muestran que el 50% que representa 6 trabajadores, opto por responder BUENO, la misma que se evidencia en el capítulo de resultados de las tablas N° 1,2 y 3.
3. La selección de Personal se relaciona positivamente con el Desempeño Laboral en la Pastelería Crisely, esto porque los resultados hallados muestran que el 41.67% que representan 5 trabajadores, opto por responder BUENO, la misma que se evidencia en el capítulo de resultados de las tablas N° 4,5 y 6.
4. La Capacitación y Desarrollo se relaciona positivamente con el Desempeño Laboral en la Pastelería Crisely, esto porque los resultados hallados muestran que el 33.33% que representan 4 trabajadores, opto por responder BUENO, la misma que se evidencia en el capítulo de resultados de las tablas N° 7,8 y 9.
5. La Remuneración de Personal no es la adecuada para los trabajadores Pastelería Crisely, un aumento en el sueldo de los trabajadores permitiría una relación positiva con el Desempeño Laboral, la misma que se evidencia en el capítulo de resultados de las tablas N°10 y 11 .

SUGERENCIAS

1. Al Gerente de la Pastelería Crisely se le sugiere potencializar las dimensiones de la Gestión de Recursos Humanos como el Reclutamiento de Personal, Selección de Personal, la Capacitación y Desarrollo, y la Remuneración de Personal; logrando así que los trabajadores tengan un buen desempeño laboral.
2. Al Gerente de la Pastelería Crisely con el apoyo de la Administradora se le sugiere que al momento de Reclutar al Personal tener en cuenta: el diseño de puestos ya que servirá de guía para saber que personal es ideal para cumplir con las tareas y responsabilidades, el reclutamiento interno para motivar al empleador a mejorar su rendimiento y el reclutamiento externo ya que personal nuevo aportara ideas útiles para la empresa. Todo esto permitirá a la Pastelería tener talento calificado y adecuado a las necesidades de la empresa, mientras que para los trabajadores claridad y motivación para desempeñar sus funciones.
3. Al Gerente de la Pastelería Crisely se le sugiere utilizar técnicas adecuadas para la selección de Personal como: La Evaluación del Curriculum Vitae, la Entrevista de Selección y la Contratación de Personal como cierre de la selección en la que el personal idóneo firma el contrato y se aplican los ajustes legales. Todo esto permitirá a la Empresa contar con personal cualificado y con experiencia para el puesto de trabajo.
4. Al Gerente de la Pastelera Crisely y a la Administradora se le plantea optimizar la capacitación y desarrollo y los indicadores que esto conlleva como: desarrollar capacitación constante, rotación de personal ya que

permite a los empleados a descubrir sus habilidades, conocimientos y aptitudes y así lograr una mayor productividad en la Empresa.

5. Al Gerente de la Pastelería Crisely se sugiere mejorar la Remuneración, brindando el sueldo mínimo, y valorar el esfuerzo de los trabajadores mediante los incentivos económicos. Todo esto motivara a los Empleados a ser más productivos, lo cual beneficiara a la Pastelería.

BIBLIOGRAFÍA

- Arias Galicia, L. F., & Heredia Espinosa, V. (2006). *Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño, Sexta Edición*. Mexico: Trillas.
- Arias, A. S. (2018). Obtenido de Economipedia:
<https://economipedia.com/definiciones/productividad.html>
- Blog, B. (2020). Obtenido de Bizneo: https://www.bizneo.com/blog/contratacion-de-personal/#Que_es_contratacion_de_personal
- Blog, K. (s.f.). Obtenido de Kenjo IO: <https://blog.kenjo.io/es/que-es-y-en-que-consiste-el-reclutamiento-externo>
- Carrasco Díaz, S. (2007). *Metodología de la Investigación Científica, Pautas Metodológicas*. (Primera ed.). San Marcos E.I.R.L.
- Chiavenato. (1990). <https://www.monografias.com/trabajos71/gestion-recursos-humanos-evolucion/gestion-recursos-humanos-evolucion.shtml>.
- Chiavenato. (2002).
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos, 8va Edición*. Mexico: McGraw-Hill.
- CONEXION ESAN. (5 de Agosto de 2016). Obtenido de ESAN:
<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/08/la-importancia-de-la-capacitacion-en-la-empresa/>
- Corral, F. (2006). Recursos Humanos - Compensación . *EOI Escuela de Negocios - MBA, 79*.
- Cortez, N. (19 de Febrero de 2021). Obtenido de Geovictoria:
<https://www.geovictoria.com/pe/reclutamiento-de-personal/>
- Cota Luévano, J. A. (22 de 07 de 2016). *Cyta Artículos*. Obtenido de CyTA:
<http://www.cyta.com.ar/ta1602/v16n2a3.htm>
- Cuesta. (2005). <https://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1423/teorias.htm>.
- Dalkir, K. (2013). Obtenido de Actividades Económicas:
<https://www.actividadeseconomicas.org/2019/01/incentivos-economicos.html>
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Pearson.
- EAE Business School. (17 de 06 de 2021). *Blog de retos para ser corperativo*. Obtenido de EAE Business School: <https://retos-directivos.eae.es/cuales-son-los-mejores-incentivos-para-tus-empleados/>
- Escat. (2002). <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/a13.html>.

- ESCUELA DE POST GRADO JOSÉ FAUTINO SÁNCHEZ CARRIÓN. (2020). *REPOSITORIO JFSC*. Obtenido de UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUTINO SÁNCHEZ CARRIÓN: <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/3974/BRIAN%20CARLOS%20Z%C3%9A%C3%91IGA%20AG%C3%9CERO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Fitzgerald, M. (17 de noviembre de 2008). *cenfoturmarketing*. Obtenido de cenfoturmarketing: <http://cenfoturmarketing.blogspot.pe/2008/11/caso-disney-para-tener-en-cuenta.html>
- Gomez, J. (19 de Julio de 2018). *Cerem Business School*. Obtenido de CEREM: <https://www.cerem.pe/blog/ventajas-e-inconvenientes-de-la-rotacion-de-puestos>
- GrawHill, D. S. (2003). *La Gestion de los Recursos Huamnos: Preparando Profesionales del siglo XXI*. Madrid. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/20509903/Importancia-de-Los-Recursos-Humanos-en-La-Empresa>
- Instituto de Ciencias Hegel. (19 de Enero de 2021). Obtenido de Instituto de Ciencias Hegel: <https://hegel.edu.pe/blog/las-remuneraciones-en-el-derecho-laboral-peruano/#:~:text=Las%20remuneraciones%20b%C3%A1sicas%20son%20la,%2C%20bonificaciones%2C%20comisiones%20o%20utilidades.>
- Ipinza, F. D. (2010). *Liderazgo y Atributos Gerenciales*. México: Pearson.
- Liquidando. (2006).
- Louffat, E. (2012). *Administración del Potencial Humano*. Buenos Aires: Cengage Learning.
- Mokate, K. (Marzo de 2006). *Cepal*. Obtenido de Cepal.org: http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/9/37779/gover_2006_03_eficacia_eficiencia.pdf
- Mondy, R. W. (2010). *Administración de Recursos Humanos, Edición 11*. Mexico: Pearson.
- Peréz, O. (4 de Noviembre de 2016). *People Next*. Obtenido de Blog de People Next: <https://blog.peoplenext.com.mx/reclutamiento-interno-y-beneficios>
- Rohe, J. (2020). Obtenido de Grupo Rohe: <https://gruporohe.mx/4-beneficios-de-realizar-una-seleccion-de-personal-asesorada/>
- Ucha, F. (Abril de 2012). *Contratación*. Obtenido de Definición ABC: <https://www.definicionabc.com/derecho/contratacion.php>
- UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO. (Noviembre de 2004). *BIBLIOTECA UCAB*. Obtenido de UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ1292.pdf>
- Universidad Jose Carlos Mareategui. (s.f.). *Biblioteca Virtual UJCM*. Obtenido de http://bv.ujcm.edu.pe/links/cur_comercial/AdminRecurHumanos-1.pdf: http://bv.ujcm.edu.pe/links/cur_comercial/AdminRecurHumanos-1.pdf

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRUJILLO. (2016). *Biblioteca Digital*. Obtenido de UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRUJILLO:

https://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/8120/zeladavillanueva_robinson.pdf?sequence=1&isAllowed=y

VALDERRAMA MENDOZA, S. (2013). *Pasos Para Elaborar Proyectos de Investigación Científica Cuantitativa, Cualitativa y Mixta* (Segunda ed.). (S. Marcos, Ed.)

ANEXOS

ANEXO N°01
MATRIZ DE CONSISTENCIA

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO: “GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA PASTELERIA CRISELY –HUÁNUCO 2020.”

TESISTA:

- MENACHO SANCHEZ, Billy Natán

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
<p>General:</p> <p>PG ¿Cuál es la relación que existe entre la Gestión de Recursos Humanos y el Desempeño Laboral de los trabajadores en la Pastelería Crisely – Huánuco?</p>	<p>General:</p> <p>OG: Demostrar la relación que existe entre la Gestión de los Recursos Humanos y el Desempeño Laboral de los Trabajadores en la Pastelería Crisely - Huánuco.</p>	<p>General:</p> <p>Hi: La Gestión de Recursos Humanos se relaciona positivamente con el Desempeño Laboral en la Pastelería Crisely.</p>	<p>Gestión de Recursos Humanos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento de Personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de Puestos • Reclutamiento Externo • Reclutamiento Interno
<p>Específicos:</p> <p>•PE1: ¿El Reclutamiento de Personal se relaciona con el Desempeño Laboral de los trabajadores en la Pastelería Crisely – Huánuco?</p>	<p>Específicos:</p> <p>•OE1: Diagnosticar si el Reclutamiento de Personal tiene relación con el Desempeño Laboral de los trabajadores en la Pastelería Crisely - Huánuco.</p>	<p>Específicos:</p> <p>•Hi1: El Reclutamiento de Personal es positivo para el Desempeño Laboral de los trabajadores en la Pastelería Crisely.</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Selección de Personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Curriculum Vitae • Entrevista de Selección • Contratación de Personal

<p>•PE2: ¿Cómo se relaciona la Selección de Personal con el Desempeño Laboral en la Pastelería Crisely – Huánuco?</p> <p>•PE3: ¿Qué relación tiene la Capacitación y Desarrollo con el Desempeño Laboral en la Pastelería Crisely – Huánuco?</p> <p>•PE4: ¿La remuneración de Personal esta de acorde con el Desempeño Laboral de los trabajadores en la Pastelería Crisely?</p>	<p>•OE2: Analizar la relación de Selección de Personal con el Desempeño Laboral de los trabajadores en la Pastelería Crisely - Huánuco.</p> <p>OE3: Establecer la Capacitación y Desarrollo y su relación para el Desempeño Laboral de los trabajadores en la Pastelería Crisely - Huánuco.</p> <p>OE4: Conocer si tiene efecto la Remuneración de Personal con el Desempeño Laboral de los trabajadores en la Pastelería Crisely - Huánuco.</p>	<p>Hi2: La Selección de Personal tiene relación positiva con el Desempeño Laboral de los trabajadores en la Pastelería Crisely.</p> <p>•Hi3: La Capacitación y Desarrollo existe relación positiva con el Desempeño Laboral de los trabajadores en la Pastelería Crisely.</p> <p>•Hi3: La Remuneración de Personal es positivo para el Desempeño Laboral de los trabajadores en la Pastelería Crisely.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación y Desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación • Rotación de Personal • Productividad
			<ul style="list-style-type: none"> • Remuneración de Personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Remuneración • Incentivos Económicos

NIVEL/TIPOS	POBLACIÓN Y MUESTRA	DISEÑO	TÉCNICA E INSTRUMENTOS
<p>Nivel</p> <p>Descriptivo/correlacional</p>	<p>Población</p> <p>Es de 13 (12 trabajadores y 1 administradora)</p>	<p>Diseño</p> <p>Es no experimental, con su variante transeccional o transversal.</p>	<p>TÉCNICA 1: Entrevista INSTRUMENTO: Guía de entrevista</p> <p>TÉCNICA 1: Encuesta INSTRUMENTO: Cuestionario</p> <p>TÉCNICA 3: La observación INSTRUMENTO: Ficha de Observación</p>
<p>Tipos</p> <p>Por su alcance temporal Por su profundidad Por su fuente Por su carácter Por su naturaleza Por el marco Por el tipo de estudio Por el objeto al que se refiere</p>	<p>Muestra</p> <p>La muestra es poblacional</p>		

ANEXO N° 02

INSTRUMENTOS (GUÍA DE ENTREVISTA, CUESTIONARIO, GUÍA DE OBSERVACIÓN,)



UNIVERSIDAD NACIONAL "HERMILIO VALDIZÁN"
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS



GUÍA DE ENTREVISTA

DATOS GENERALES

PERSONA A ENTREVISTAR : Elizabeth Herrera Nieto.
Administradora de la Pastelería Crisely

PERSONA QUE VA ENTREVISTAR : Billy Natan Menacho Sánchez

FECHA DE ENTREVISTA : 5 DE JULIO

HORA DE ENTREVISTA :9:00am

LUGAR DE ENTREVISTA : Pastelería Crisely, Jiron Dos de Mayo
N°905

INTRODUCCIÓN

Señora Administradora de la Pastelería Crisely, soy ex alumno de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de la Escuela Profesional de Ciencias para mi trabajo de investigación titulado "**GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA PASTELERIA CRISELY – HUÁNUCO 2020**". Seguidamente le voy a formular algunas preguntas y espero que me pueda contestar con la sinceridad.

1. ¿Cree usted que el diseño de puestos que estructura la Pastelería Crisely conlleva a un mejor ambiente laboral en los trabajadores?
2. ¿Cree usted que el reclutamiento externo que aplica para cubrir las plazas es adecuado?
3. ¿ En la Pastelería Crisely se aplica el reclutamiento interno para cubrir nuevos puestos de trabajo?
4. ¿Cree Usted que la evaluación de Curriculum Vitae es necesario para una buena selección de su personal?
5. ¿Para Usted la entrevista de selección de personal es necesario?
6. ¿La contratación de personal (firma de contrato) favorece al desempeño laboral de los trabajadores en la Pastelería Crisely?
7. ¿Capacita a su personal para mejorar su desempeño en la Pastelería Crisely?

8. ¿Usted está de acuerdo con la rotacion del personal en la Pastelería Crisely?
9. ¿Usted cree que el desempeño de los Trabajadores es suficiente para mejorar la Productividad en la Pastelería Crisely?
10. ¿Usted considera que la remuneracion percibida permite un mejor desempeño en los trabajadores de la Pasteleria Crisely?
11. ¿Aparte de la Remuneracion mensual, la Pasteleria Crisely da incentivos económicos al personal que labora?

Le agradezco por su tiempo asignado a esta entrevista, ya que me ha facilitado información importante para mi trabajo de investigación.



UNIVERSIDAD NACIONAL "HERMILIO VALDIZÁN"
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
TURISMO



ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CUESTIONARIO

Encuesta de Opinión :

Para desarrollar mi trabajo de investigación titulado "GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA PASTERERIA CRISELY –HUÁNUCO 2020."; a continuación le pondre un conjunto de preguntas relacionados con el desempeño de los trabajadores, agradeceré que responda con la sinceridad del caso, marcando con un (X) en el recuadro correspondiente:

DIMENSIÓN: RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

1. ¿Qué le parece el diseño de puestos que estructura la Pastelería Crisely para los trabajadores?

- Muy bueno
 Bueno
 Regular
 Malo
 Muy malo

2. ¿Cómo califica el reclutamiento externo que la Pastelería Crisely aplica para cubrir las vacantes?

- Muy bueno
 Bueno
 Regular
 Malo
 Muy malo

3. ¿Cosindera necesario el reclutamiento interno para cubrir nuevos puestos de trabajo?

- Muy bueno
 Bueno
 Regular
 Malo
 Muy malo

DIMENSIÓN: SELECCIÓN DE PERSONAL

4. ¿Crees que la evaluación de Curriculum Vitae es apropiado para la selección del personal en la Pastelería Crisely?

- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- Muy malo

5. ¿Cómo consideras la entrevista de selección del personal en la Pastelería Crisely?

- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- Muy malo

6. ¿Qué tan importante es la contratación de personal (firma del contrato) para mejorar el desempeño en la Pastelería Crisely?

- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- Muy malo

DIMENSIÓN: CAPACITACION Y DESARROLLO

7. ¿Cómo califica la capacitación que brinda La Pastelería Crisely a su personal para mejorar su desempeño?

- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- Muy malo

8. ¿Cómo calificaría la rotación de personal que se realiza en la Pastelería Crisely?

- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- Muy malo

9. ¿Cómo consideras el desempeño de los Trabajadores para mejorar la productividad en la Pastelería Crisely?

- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- Muy malo

DIMENSIÓN: REMUNERACION DE PERSONAL

10. ¿Qué le parece la remuneracion percibida para un mejor desempeño laboral en la Pasteleria Crisely ?

- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- Muy malo

11. ¿Qué tan importante es que la Pasteleria Crisely ofrezca incentivos económicos aparte de la remuneración?

- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- Muy malo

Muchas gracias.



UNIVERSIDAD NACIONAL "HERMILIO VALDIZÁN"
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
TURISMO



ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

GUÍA DE OBSERVACIÓN

DATOS PERSONALES

OBSERVADOR: Menacho Sánchez. Billy Natan

LUGAR DE LA OBSERVACIÓN: Pastelería Crisely

FECHA DE OBSERVACIÓN:

HORA DE OBSERVACIÓN:

ENUNCIADO	EVIDENCIAS		OBSERVACIÓN
	SÍ	NO	
El diseño de puesto ayuda a tener un mejor ambiente laboral.			
Existe reclutamiento externo .			
Existe Reclutamiento Interno para cubrir los puestos de trabajo.			
La evaluación del Curriculum Vitae es efectiva.			
La Empresa realiza una buena entrevista de selección de personal.			
El proceso de contratación de personal es efectivo.			
Se brindan capacitaciones a los trabajadores.			
Existe rotación de personal.			
La Pastelería Crisely es productiva.			
La remuneración motiva a un buen desempeño en los trabajadores.			
Existen incentivos económicos.			



RESOLUCIÓN DE DECANO N°043-A-2020-UNHEVAL/FCAT.

Cayhuayna, 19 de octubre de 2020.

Vistos los documentos que se adjuntan un (01) archivo adjunto;

CONSIDERANDO:

Que con solicitud virtual presentado por el ex alumno **BILLY NATAN MENACHO SÁNCHEZ** de la Carrera Profesional de Ciencias Administrativas, solicitan designación de Asesor de Tesis Colectiva y proponen al profesor, **Dr. Aurelio Simón Rosas**, quien firma en el documento aceptando tal propuesta;

Que con Resolución de Consejo Universitario N° 3098-2019-UNHEVAL se aprobó las líneas de investigación alineadas a las áreas y sub áreas definidas por la OCDE y CONCYTEC, recomendadas por la SUNEDU;

Que en el Reglamento de Grados y Títulos aprobado con Resolución Consejo Universitario N° 2846-2017-UNHEVAL, el 03.AGO.2017, en el Capítulo IV De la Modalidad de Tesis, en el Art. 14° señala: *"El alumno que va a obtener el Título Profesional por esta modalidad, debe presentar en el último año de estudios de su carrera profesional, el Proyecto de Tesis... solicitando al Decano de la Facultad el nombramiento de un Asesor de Tesis, con el informe del Asesor de Tesis, será remitido a una Comisión Revisora Ad-Hoc integrado por dos docentes, uno de ellos debe ser especialista en metodología de la investigación científica (o estadística) y otro en el aspecto temático. Asimismo, en el Capítulo V Del Asesor de Tesis, en el Artículo 27° señala "El profesor Asesor de Tesis deberá ser profesor ordinario y tener experiencia en el tema de investigación..."*;

Que en el precitado Reglamento General de Grados y Títulos de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán – Huánuco, en la Primera Disposición Final, señala: *"Los aspectos no previstos en el presente Reglamento, serán resueltos por el Decano de la Facultad, en el marco de sus atribuciones señaladas en el presente Reglamento, en el Estatuto de la UNHEVAL y en la Ley Universitaria N° 30220 y otros dispositivos, en su defecto serán resueltos por el Vicerrector Académico y, según fuera el caso, por el Consejo Universitario"*;

Estando a las atribuciones conferidas al Decano de la Facultad por la Nueva Ley Universitaria N° 30220, por el Estatuto de la UNHEVAL, aprobado con Resolución Asamblea Universitaria N° 0001-2018-UNHEVAL, de 29.ENE.2018, por el Reglamento General de la UNHEVAL, aprobado con Resolución de Consejo Universitario N° 2547-2018-UNHEVAL, de 10.JUL.2018; por la Resolución Asamblea Universitaria N° 0012-2020-UNHEVAL de fecha 21 de agosto 2020, que reconoce la elección de la Dra. Mérida Sara Rivero Lazo como Decana Encargada de la Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo;

SE RESUELVE:

- 1° **DESIGNAR** al profesor, **Dr. Aurelio Simón Rosas** como Asesor de Tesis Colectiva del ex alumno **BILLY NATAN MENACHO SÁNCHEZ** de la Carrera Profesional de **Ciencias Administrativas**, Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo, por lo expuesto en los considerandos de la presente Resolución.
- 2° **DISPONER** al tesista y al docente asesor que los trabajos de tesis esté debidamente alineados de acuerdo a las líneas de investigación de la UNHEVAL y de la Carrera Profesional, asimismo a las áreas y sub áreas definidas por la OCDE y CONCYTEC, recomendadas por la SUNEDU.
- 3° **DISPONER** al docente Asesor de tesis designado para que apoye en la elaboración del Proyecto, desarrollo de tesis e informe final (borrador) de Tesis Colectiva de los ex alumnos (as) precedentes.
- 4° **DAR A CONOCER** la presente Resolución al docente Asesor, interesado y quienes corresponda.
Regístrese, comuníquese y archívese.

Dra. Mérida Sara Rivero Lazo
DECANA (e)

Distribución:

UIFCAT/Asesora de Tesis(1)/Interesados(2)/Archivo.



RESOLUCIÓN DE DECANO N° 0132-2021-UNHEVAL/FCAT.

Cayhuayna, 21 de mayo de 2021

Visto los documentos que se acompañan en un (01) folio, más el proyecto de tesis;

CONSIDERANDO:

Que, con Resolución N° 043-A-2020-UNHEVAL/FCAT-D, de fecha 19.OCT.2020, se designa al Dr. AURELIO SIMÓN ROSAS, Docente Asesor de Tesis Colectiva del ex alumno, BILLY NATAN MENACHO SÁNCHEZ, de la Escuela Profesional de **Ciencias Administrativas**;

Que, con solicitud vía correo electrónico dirigida a la Decana de la Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo, Dra. Mérida Sara Rivero Lazo, ex alumno, BILLY NATAN MENACHO SÁNCHEZ, de la Escuela Profesional de **Ciencias Administrativas**, solicita designación de los miembros del Jurado Ad Hoc para la revisión y dictamen sobre su Proyecto de Tesis Individual intitulado, "**GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA PASTELERÍA CRISELY-HUÁNUCO 2020**" adjunta copia de la Resolución de designación de Asesor de tesis y el ejemplar del proyecto de Tesis;

Que con Resolución de Consejo Universitario N° 1538-2020-UNHEVAL, de fecha 14.SET.2020, se aprobó el Reglamento General de Grados y Títulos de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán – Huánuco, instrumento legal en el cual, en el Artículo 41° señala:..."*el tesista solicitará al Decano, mediante solicitud, la revisión por el Jurado de Tesis designado, adjuntando la copia de la resolución que aprueba el Proyecto de Tesis, adjuntando la copia de la resolución que aprueba el Proyecto de Tesis y cuatro (4) ejemplares del Borrador de Tesis, un ejemplar para cada miembro del Jurado*" Así mismo el Art. 39° señala: ..."El Jurado estará compuesto de: **Presidente, Secretario y Vocal; presidido por el docente de mayor categoría y antigüedad; Jurado de Tesis que emitirá un informe colegiado al Decano, en un plazo no mayor de quince (15) días calendario, acerca del Proyecto de Tesis, Si el Trabajo fuera declarado insuficiente, lo devolverá para que el tesista lo corrija en un plazo que no exceda los treinta (30) días hábiles**";

Estando a las atribuciones conferidas a la Decana por la nueva Ley Universitaria N°30220, por el Estatuto de la UNHEVAL, aprobado con Resolución de Asamblea Universitaria N°001-2018-UNHEVAL de fecha 29.ENE.2018; por el Reglamento General de la UNHEVAL, aprobado con Resolución de Consejo Universitario N°2547-2018-UNHEVAL, de fecha 10.JUL.2018; por la Resolución de del Comité Electoral Universitario N°077-2020-UNHEVAL-CEU, de fecha 11 de diciembre de 2020, que proclama y acredita a la Dra. Mérida Sara Rivero Lazo como Decana titular de la Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo a partir del 14 de diciembre de 2020,

SE RESUELVE:

1° **DESIGNAR** a los miembros del **Jurado Adhoc** para la revisión y dictamen del Proyecto de Tesis Individual intitulado, "**GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA PASTELERÍA CRISELY-HUÁNUCO 2020**" presentado por ex alumno, BILLY NATAN MENACHO SÁNCHEZ, de la Escuela Profesional de **Ciencias Administrativas**, de la Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo, por los considerandos expuestos en la presente Resolución, conformados por los profesores siguientes:

Dr. JUVENAL AUBERTO OLIVEROS DÁVILA

Metodólogo

Dr. JORGE LUIS JESÚS AQUINO

Especialista

2° **DISPONER** para que, en un plazo máximo de 15 días hábiles, sea revisado y dictaminado por los miembros del Jurado Adhoc. Caso contrario serán reemplazados automáticamente.

3° **DAR A CONOCER** la presente Resolución a los miembros del Jurado, Asesor de tesis e interesados (as).

Regístrese, comuníquese y archívese.

Dra. Mérida Sara Rivero Lazo
DECANA

Distribución:

Jurado Adhoc (2)/Docente Asesor
Interesados (2)/ Archivo



RESOLUCIÓN DE DECANO N° 0218-2021-UNHEVAL/FCAT.

Cayhuayna, 08 de julio de 2021

Visto los documentos que se acompañan en dos archivos adjuntos más el proyecto de tesis;

CONSIDERANDO:

Que, con Resolución N° 043-A-2020-UNHEVAL/FCAT-D, de fecha 19.OCT.2020, se designa al Dr. AURELIO SIMÓN ROSAS, Docente Asesor de Tesis Colectiva del ex alumno, BILLY NATAN MENACHO SÁNCHEZ, de la Escuela Profesional de **Ciencias Administrativas**;

Que con RESOLUCIÓN DE DECANO N°0132-2021-UNHEVAL/FCAT. De fecha 21.MAY.2021, se designó a los miembros del **Jurado Adhoc** para la revisión y dictamen del Proyecto de Tesis Individual intitulado "**GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA PASTELERÍA CRISELY-HUÁNUCO 2020**" presentado por ex alumno, BILLY NATAN MENACHO SÁNCHEZ, de la Escuela Profesional de **Ciencias Administrativas**, de la Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo conformados por los profesores, Dr. JUVENAL AUBERTO OLIVEROS DÁVILA, **Metodólogo** y Dr. JORGE LUIS JESÚS AQUINO, **Especialista**;

Que, con INFORME N° 002-2021-UNHEVAL/FCAYT-DJRT del Dr. JUVENAL AUBERTO OLIVEROS DÁVILA, **Metodólogo** y el INFORME N° 008-2021-UNHEVAL/FCAT-JJA Dr. JORGE LUIS JESÚS AQUINO, **Especialista**; en condiciones de miembros del Jurado Ad Hoc, habiendo revisado el proyecto de Tesis Individual intitulado "**GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA PASTELERÍA CRISELY-HUÁNUCO 2020**" presentado por ex alumno, BILLY NATAN MENACHO SÁNCHEZ, de la Escuela Profesional de **Ciencias Administrativas**, de la Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo, emiten su Dictamen con opinión **FAVORABLE** y sugieren su aprobación, por encontrarse de acuerdo a lo establecido en el Reglamento de Grados y Títulos de la UNHEVAL;

Que en concordancia al Art. 38° del Reglamento General de Grados y Títulos de la UNHEVAL, Aprobado con Resolución Consejo Universitario N° 1538-2020-UNHEVAL, el 14.SET.2020, que expone: Con el informe favorable de la Tesis, el Decano emitirá la resolución de aprobación del Proyecto de Tesis y autorizando su inscripción en el Repositorio de Proyecto de Tesis de la Unidad de Investigación de la Facultad, por el período de un año para su desarrollo, donde se registrará la exclusividad del tema, el título del Proyecto de Tesis, el nombre del autor o autores y del asesor, y el número de la Resolución...". Asimismo, el Art. 40° señala: "Las facultades establecerán en su Reglamento Interno de Grados y Títulos el plazo mínimo para que el alumno proceda a desarrollar su Proyecto de Tesis. Si no lo desarrollara en un plazo de un año, debe presentar un nuevo Proyecto de Tesis"; y;

Estando a las atribuciones conferidas a la Decana por la nueva Ley Universitaria N°30220, por el Estatuto de la UNHEVAL, aprobado con Resolución de Asamblea Universitaria N°001-2018-UNHEVAL de fecha 29.ENE.2018; por el Reglamento General de la UNHEVAL, aprobado con Resolución de Consejo Universitario N°2547-2018-UNHEVAL, de fecha 10.JUL.2018; por la Resolución de del Comité Electoral Universitario N°077-2020-UNHEVAL-CEU, de fecha 11 de diciembre de 2020, que proclama y acredita a la Dra. Mélida Sara Rivero Lazo como Decana titular de la Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo a partir del 14 de diciembre de 2020,

SE RESUELVE:

1° **APROBAR** el Proyecto de tesis Individual intitulado "**GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA PASTELERÍA CRISELY-HUÁNUCO 2020**" presentado por ex alumno, BILLY NATAN MENACHO SÁNCHEZ, de la Escuela Profesional de **Ciencias Administrativas**, de la Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo, por lo expuesto en los considerandos de la presente Resolución.

2° **INSCRIBIR**, el presente Proyecto en el libro de Proyectos de Tesis de la Carrera Profesional de **Ciencias Administrativas**, de la Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo. **Asimismo, debe registrarse la exclusividad del tema en la Unidad de Investigación de la Facultad.**

3° **DAR A CONOCER** la presente Resolución a las interesadas y a quienes correspondan.

Regístrese, comuníquese, archívese.

Dra. Mélida Sara Rivero Lazo
DECANA



RESOLUCIÓN DE DECANO N° 0364-2021-UNHEVAL/FCAT.
Cayhuayna, 11 de noviembre de 2021

Visto los documentos que se acompañan en un (1) folio más el Borrador de Tesis;

CONSIDERANDO:

Que, con Resolución N° 043-A-2020-UNHEVAL/FCAT-D, de fecha 19.OCT.2020, se designa al Dr. AURELIO SIMÓN ROSAS, Docente Asesor de Tesis Colectiva del ex alumno, BILLY NATAN MENACHO SÁNCHEZ, de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas;

Que con RESOLUCIÓN DE DECANO N°0132-2021-UNHEVAL/FCAT . De fecha 21.MAY.2021, se designó a los miembros del Jurado Adhoc para la revisión y dictamen del Proyecto de Tesis Individual intitulado "**GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA PASTERERÍA CRISELY HUÁNUCO 2020**" presentado por el ex alumno, BILLY NATAN MENACHO SÁNCHEZ, de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas, de la Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo conformados por los profesores, Dr. JUVENAL AUBERTO OLIVEROS DÁVILA, Metodólogo y Dr. JORGE LUIS JESÚS AQUINO, Especialista;

Que con Resolución de Decano N°0218-2021-UNHEVAL/FCAT, de 08.JUL.2021, se aprobó el Proyecto de Tesis Individual intitulado "**GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA PASTERERÍA CRISELY HUÁNUCO 2020**" presentado por el ex alumno, BILLY NATAN MENACHO SÁNCHEZ, de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas, de la Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo;

Que con solicitud presentado por el ex alumno, **BILLY NATAN MENACHO SÁNCHEZ**, de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas, de la Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo; solicita designación de los miembros del Jurado de Tesis, encargados de revisión y dictamen sobre su Borrador de Tesis Individual intitulado "**GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA PASTERERÍA CRISELY HUÁNUCO 2020**", acompañando copia de la Resolución que aprueba el proyecto de tesis y el Borrador de tesis;

Que con Resolución de Consejo Universitario N° 1538-2020-UNHEVAL, de fecha 14.SET.2020, se aprobó el Reglamento General de Grados y Títulos de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán – Huánuco, instrumento legal en el cual, en el Artículo 41° señala:..."**el tesista solicitará al Decano, mediante solicitud, la revisión por el Jurado de Tesis designado, adjuntando la copia de la resolución que aprueba el Proyecto de Tesis , adjuntando la copia de la resolución que aprueba el Proyecto de Tesis y cuatro (4) ejemplares del Borrador de Tesis, un ejemplar para cada miembro del Jurado**" Así mismo el Art. 39° señala: ..."El Jurado estará compuesto de: **Presidente, Secretario y Vocal; presidido por el docente de mayor categoría y antigüedad; Jurado de Tesis que emitirá un informe colegiado al Decano, en un plazo no mayor de quince (15) días calendario, acerca del Proyecto de Tesis, Si el Trabajo fuera declarado insuficiente, lo devolverá para que el tesista lo corrija en un plazo que no exceda los treinta (30) días hábiles**";

Estando a las atribuciones conferidas a la Decana por la nueva Ley Universitaria N° 30220, por el Estatuto de la UNHEVAL, aprobado con Resolución de Asamblea Universitaria N°001-2018 UNHEVAL de fecha 29.ENE.2018; por el Reglamento General de la UNHEVAL, aprobado con Resolución de Consejo Universitario N°2547-2018-UNHEVAL, de fecha 10.JUL.2018; por la Resolución de del Comité Electoral Universitario N°077-2020-UNHEVAL-CEU, de fecha 11 de diciembre de 2020, que proclama y acredita a la Dra. Mélida Sara Rivero Lazo como Decana titular de la Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo a partir del 14 de diciembre de 2020,



SE RESUELVE:

- 1° **DESIGNAR** a los miembros del Jurado de Tesis, para la revisión y dictamen del Borrador de Tesis Individual intitulado "**GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA PASTELERÍA CRISELYHUÁNUCO 2020**" presentado por el ex alumno, **BILLY NATAN MENACHO SÁNCHEZ**, de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas, de la Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo, conformados por los profesores siguientes, por lo expuesto en los considerandos de la presente Resolución:

Dr. JUVENAL AUBERTO OLIVEROS DÁVILA	PRESIDENTE
Dr. JORGE LUIS JESÚS AQUINO	SECRETARIO
Dra. MÉLIDA SARA RIVERO LAZO	VOCAL
Dr. JUAN GARCÍA CÉSPEDES	ACCESITARIO

- 2° **DISPONER** para que, en un plazo máximo de 15 días hábiles, sea revisado y dictaminado por los miembros del Jurado de Tesis designados, caso contrario serán cambiados automáticamente.

- 3° **DAR A CONOCER** la presente Resolución a los miembros del Jurado de tesis, Docente Asesor de tesis, a las interesadas y a quienes correspondan.

Regístrese, comuníquese y archívese.

Dra. Mélida Sara Rivero Lazo
DECANA

Distribución:

- Jurados de tesis (4)
- Asesor de tesis (1)
- Interesados (3)
- Archivo



"Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional "
UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN
Licenciada con Resolución de Consejo Directivo N° 099-2019-SUNEDU/CD
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO
RESOLUCIÓN DE DECANO N° 0058-2022-UNHEVAL/FCAT-D.
Cayhuayna, 22 de marzo de 2022

Visto los documentos que se acompañan en un(01) archivo virtuales más el borrador de tesis;

CONSIDERANDO:

Que, con RESOLUCIÓN CONSEJO UNIVERSITARIO N° 0970-2020-UNHEVAL, de fecha 27 de mayo de 2020; resuelve: Aprobar la Directiva de Asesoría y Sustentación virtual de prácticas pre profesionales, trabajos de investigación y tesis en programas de pregrado y posgrado de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco/...como consecuencia del estado de emergencia que El Estado Peruano ha declarado en todo el país, para proteger la vida y la salud de sus habitantes, en consecuencia de la comunidad universitaria de la UNHEVAL; por lo expuesto en los considerandos de la presente Resolución;

Que, con Resolución N° 043-A-2020-UNHEVAL/FCAT-D, de fecha 19.OCT.2020, se designa al Dr. AURELIO SIMÓN ROSAS, Docente Asesor de Tesis Colectiva del ex alumno, BILLY NATAN MENACHO SÁNCHEZ, de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas;

Que con RESOLUCIÓN DE DECANO N°0132-2021-UNHEVAL/FCAT . De fecha 21.MAY.2021, se designó a los miembros del Jurado Adhoc para la revisión y dictamen del Proyecto de Tesis Individual intitulado "**GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA PASTELERÍA CRISELY HUÁNUCO 2020**" presentado por el ex alumno, **BILLY NATAN MENACHO SÁNCHEZ**, de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas, de la Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo conformados por los profesores, Dr. JUVENAL AUBERTO OLIVEROS DÁVILA, Metodólogo y Dr. JORGE LUIS JESÚS AQUINO, Especialista;

Que con Resolución de Decano N°0218-2021-UNHEVAL/FCAT, de 08.JUL.2021, se aprobó el Proyecto de Tesis Individual intitulado "**GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA PASTELERÍA CRISELY HUÁNUCO 2020**" presentado por el ex alumno, **BILLY NATAN MENACHO SÁNCHEZ**, de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas, de la Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo;

Que, con RESOLUCIÓN DE DECANO N°0364-2021-UNHEVAL/FCAT. del 11.NOV.2021 se DESIGNÓ a los miembros del Jurado de Tesis, para la revisión y dictamen del Borrador de Tesis Individual intitulado "**GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA PASTELERÍA CRISELY HUÁNUCO 2020**" presentado por el ex alumno, **BILLY NATAN MENACHO SÁNCHEZ**, de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas, de la Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo, conformados por los profesores: **Dr. JUVENAL AUBERTO OLIVEROS DÁVILA**, Presidente; **Dr. JORGE LUIS JESÚS AQUINO**, Secretario; **Dra. MÉLIDA SARA RIVERO LAZO**, Vocal y **Dr. JUAN GARCÍA CÉSPEDES**, Accesitario;

Que, con INFORME N°008-2021-UNHEVAL/FCAT-JRTP-JAOD emitido el 16.DIC.2021 emitido por **Dr. JUVENAL AUBERTO OLIVEROS DÁVILA**, Presidente, INFORME N°030-2021-UNHEVAL/FCAT-JJA emitido el 12.NOV.2021 por el **Dr. JORGE LUIS JESÚS AQUINO**, Secretario e INFORME S/N emitido el 31.ene.2022 por la **Dra. MÉLIDA SARA RIVERO LAZO**, Vocal en sus condiciones de miembros titulares del jurado de tesis, habiendo revisado el borrador de tesis, han dictaminado acerca de la suficiencia del trabajo del Borrador de Tesis Individual intitulado "**GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA PASTELERÍA CRISELY HUÁNUCO 2020**" presentado por el ex alumno, **BILLY NATAN MENACHO SÁNCHEZ**, de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas, de la Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo;

Que, con solicitud vía correo electrónico dirigido a la Decana de la Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo, Dra. Mélida Sara; el ex alumno **BILLY NATAN MENACHO SÁNCHEZ**, de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas, de la Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo; solicita se fije hora, lugar y fecha para la sustentación en acto público de Tesis Individual intitulado "**GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA PASTELERÍA CRISELY HUÁNUCO 2020**" toda vez que los jurados han informado acerca de la suficiencia del trabajo de tesis; por lo que proponen que el acto público de sustentación sea el **LUNES 28 DE MARZO DE 2022, a las 19:00 horas**; mediante la Plataforma de Video Conferencia Cisco Webex de la UNHEVAL.



"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de libertad"

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN
Licenciada con Resolución de Consejo Directivo N° 099-2019-SUNEDU/CD
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO

Que, el Reglamento General de Grados y Títulos de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, aprobado con Resolución Consejo Universitario N°0734-2022 -UNHEVAL, de fecha 07.MAR.2022, Artículo 28° que señala: **"El Decano emitirá la resolución fijando el lugar, fecha y hora para la sustentación del Trabajo de Investigación.** Asimismo, el Artículo 29° señala: **"Los miembros del Jurado Evaluador pueden formular observaciones durante el acto de la sustentación del Trabajo de Investigación, que no impliquen cambios de la estructura del informe, debiendo el egresado levantar dichas observaciones; de no existir observaciones, firmarán el Acta por cuadruplicado y por cada integrante...";**

Estando a las atribuciones conferidas a la Decana por la nueva Ley Universitaria N° 30220, por el Estatuto de la UNHEVAL, aprobado con Resolución de Asamblea Universitaria N°003-2021-UNHEVAL de fecha 25.ENE.2021; por el Reglamento General de la UNHEVAL, aprobado con Resolución de Consejo Universitario N°2547-2018- UNHEVAL, de fecha 10.JUL.2018; por la Resolución del Comité Electoral Universitario N°077-2020-UNHEVAL-CEU, de fecha 11 de diciembre de 2020, que proclama y acredita a la Dra. Mélida Sara Rivero Lazo como Decana titular de la Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo a partir del 14 de diciembre de 2020;

SE RESUELVE:

- 1° **FIJAR** hora, lugar y fecha, para el acto de sustentación virtual utilizando la plataforma de videoconferencia CISCO, de la Tesis Individual intitolado **"GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA PASTERÍA CRISELY HUÁNUCO 2020"** presentado por el ex alumno, **BILLY NATAN MENACHO SÁNCHEZ**, de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas, de la Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo; para el día **LUNES 28 DE MARZO DE 2022, a las 19:00 horas**; mediante la Plataforma de Video Conferencia Cisco Webex de la UNHEVAL por lo expuesto en los considerandos de la presente Resolución.
- 2° **JUSTIFICAR** que, por motivos de salud; el **Dr. JUVENAL AUBERTO OLIVEROS DÁVILA** (PRESIDENTE) designado Jurado de Tesis mediante RSOLUCIÓN DE DECANO N°0364-2021-UNHEVAL/FCAT-D. del 11.NOV.2021 solicita, que el Dr. JUAN GARCÍA CÉSPEDES (ACCESITARIO), también designado en la misma Resolución; tome su lugar para el Acto de sustentación de tesis de la referida alumna. Por lo tanto, señalamos accesible el pedido
- 3° **RECOMENDAR** a los siguientes miembros del jurado calificador el cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la UNHEVAL y de acuerdo a la solicitud precedente, el Jurado Calificador queda conformado de la siguiente manera:

Dr. JUAN GARCÍA CÉSPEDES	PRESIDENTE
Dr. JORGE LUIS JESÚS AQUINO	SECRETARIO
Dra. MÉLIDA SARA RIVERO LAZO	VOCAL
- 4° **DAR A CONOCER** la presente Resolución a quienes correspondan y a las interesadas.

Regístrese, comuníquese, archívese

Dra. Mélida Sara Rivero Lazo
DECANA

Distribución: Jurados de tesis (4) Asesor de Tesis
(1) Interesados (1)



ACTA DE SUSTENTACIÓN VIRTUAL DE TESIS

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN - MODALIDAD DE TESIS

En la ciudad universitaria de Cayhuayna, a los veintiocho días. del mes de marzo del año 2022, de acuerdo al Reglamento de Grados y Títulos, se reunieron a través de la Plataforma de Video Conferencia Cisco Webex de la UNHEVAL: <https://unheval.webex.com/unheval/j.php?MTID=m1f724c2625e577632707c8f342e02541> a las diecinueve horas, y en mérito a la RESOLUCIÓN DE DECANO N°0058-2022-UNHEVAL/FCAT., de fecha 22.MAR.2022, con el cual se programó fijar hora, lugar y fecha, para el acto de sustentación de tesis individual, en mérito a la RESOLUCIÓN CONSEJO UNIVERSITARIO N°0970-2020-UNHEVAL, de fecha 27 de mayo de 2020; resuelve: Aprobar la Directiva de Asesoría y Sustentación virtual de prácticas pre profesionales, trabajos de investigación y tesis en programas de pregrado y posgrado de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco/...como consecuencia del estado de emergencia que El Estado Peruano ha declarado en todo el país, para proteger la vida y la salud de sus habitantes, en consecuencia de la comunidad universitaria de la UNHEVAL; los miembros integrantes del Jurado Examinador de la Tesis Individual "GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA PASTELERÍA CRISELY HUÁNUCO 2020" presentado por el ex alumno, **BILLY NATAN MENACHO SÁNCHEZ**, de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas, de la Facultad de Ciencias Administrativas y Turismo; siendo Asesor de la Tesis el profesor Dr. **AURELIO SIMÓN ROSAS**, designada con RESOLUCIÓN DE DECANO N°043-A-2020-UNHEVAL/FCAT-D., de fecha 19.OCT.2020 procediendo a dar inicio al Acto de Sustentación de tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración; siendo los Miembros del Jurado de tesis, los siguientes Profesores, designados con RESOLUCIÓN DE DECANO N° 0364-2021-UNHEVAL/FCAT. del 11 de noviembre de 2021.

NOTA: Se deja constancia que, por motivos de salud, el Dr. Juvenal Auberto Oliveros Dávila (designado Presidente del Jurado de tesis), no podrá asistir a la sustentación virtual y solicita que en su lugar ingrese como Jurado el Dr. Juan García Céspedes, quien de acuerdo a la designación del Jurado de tesis cumplía la función de accesitario, siendo él la persona que reemplazará en el cargo de Presidente. Quedando la conformación del Jurado examinador como sigue:

Dr. JUAN GARCÍA CÉSPEDES	PRESIDENTE
Dr. JORGE LUIS JESÚS AQUINO	SECRETARIO
Dra. MÉLIDA SARA RIVERO LAZO	VOCAL

Finalizado el Acto de Sustentación de Tesis, se procedió a deliberar y verificar la calificación, habiendo obtenido la nota y resultados siguientes:

TESISTA	Presidente	Secretario	Vocal	PROMEDIO FINAL	PROMEDIO EN LETRAS
BILLY NATAN MENACHO SÁNCHEZ	17	17	17	17	Diecisiete

OBSERVACIONES:

Se da por concluido el Acto de Sustentación de Tesis a horas...21:00..., en fe de lo cual firmamos.


 Dr. Juan García Céspedes
 PRESIDENTE


 Dr. Jorge Luis Jesús Aquino
 SECRETARIO


 Dra. Melida Sara Rivero Lazo
 VOCAL



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN
Licenciada con Resolución de Consejo Directivo N° 099-2019-SUNEDU/CD
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO
CARRERA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA PROFESIONAL DE TURISMO Y HOTELERIA

CONSTANCIA DE APTO DE SIMILITUD
N°026-2022-FCAT-UNHEVAL-DUI

De acuerdo al Reglamento General de Grados y Títulos modificado de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco, aprobado con Resolución de Consejo Universitario N° 0734-2022 UNHEVAL de fecha 07 de marzo de 2022 y en atención a la 4ta. Disposición Complementaria, donde estipula que los trabajos de investigación y tesis de pregrado deberán de tener una similitud máxima del 35%.

El Director de la Unidad de Investigación de la FCAT-UNHEVAL, **hace CONSTAR** que después de aplicado el Software Turnitin, se evidencia una similitud del **29%** encontrándose bajo los parámetros reglamentarios, en consecuencia se considera **APTO**, adjuntando el reporte de similitud.

Tesis para optar el título Profesional de Licenciado(a) en Administración

**"GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y EL DESEMPEÑO
LABORAL EN LA PASTELERIA CRISELY – HUÁNUCO 2020"**

Tesista(s)

Bach. MENACHO SÁNCHEZ, Billy Natán

Asesor(a)

Dr. SIMÓN ROSAS, Aurelio

Se expide la presente constancia para fines pertinentes.

Huánuco, 06 de junio de 2022.



Dr. Edward L. Zevallos Choy
Director de la Unidad de Investigación

● 29% de similitud general

Principales fuentes encontradas en las siguientes bases de datos:

- 28% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 13% Base de datos de trabajos entregados
- 1% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

FUENTES PRINCIPALES

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

1	repositorio.unheval.edu.pe Internet	11%
2	es.scribd.com Internet	3%
3	repositorio.unap.edu.pe Internet	2%
4	qdoc.tips Internet	1%
5	tesis.ipn.mx Internet	1%
6	repositorio.ucv.edu.pe Internet	1%
7	coursehero.com Internet	<1%
8	repositorio.unjfsc.edu.pe Internet	<1%

9	Repositorio.Unsa.Edu.Pe Internet	<1%
10	scribd.com Internet	<1%
11	repositorio.uancv.edu.pe Internet	<1%
12	prezi.com Internet	<1%
13	hdl.handle.net Internet	<1%
14	repositorio.unjbg.edu.pe Internet	<1%
15	repositorio.uss.edu.pe Internet	<1%
16	repositorio.unh.edu.pe Internet	<1%
17	liderazgo-psicologia.blogspot.com Internet	<1%
18	dspace.uniss.edu.cu Internet	<1%
19	xdoc.mx Internet	<1%
20	distancia.udh.edu.pe Internet	<1%

21	repositorio.utelesup.edu.pe Internet	<1%
22	archive.org Internet	<1%
23	Universidad Cesar Vallejo on 2017-02-04 Submitted works	<1%
24	dspace.unitru.edu.pe Internet	<1%
25	1library.co Internet	<1%
26	fii.utp.ac.pa Internet	<1%
27	kouas.com Internet	<1%
28	repositorio.upse.edu.ec Internet	<1%
29	blog.bodysystems.mx Internet	<1%
30	vsip.info Internet	<1%
31	mcgraw-hill.es Internet	<1%
32	dspace.epoch.edu.ec Internet	<1%


33	ri.ues.edu.sv Internet	<1%
34	University of La Guajira on 2022-04-08 Submitted works	<1%
35	Universidad Inca Garcilaso de la Vega on 2022-05-20 Submitted works	<1%
36	alicia.concytec.gob.pe Internet	<1%
37	Universidad Estatal a Distancia on 2019-06-10 Submitted works	<1%
38	gestiopolis.com Internet	<1%
39	creativecommons.org Internet	<1%
40	modulo0701equipof.blogspot.com Internet	<1%
41	theibfr.com Internet	<1%
42	cdigital.uv.mx Internet	<1%
43	corporativo.video Internet	<1%
44	gestion.org Internet	<1%

45	blogs.imf-formacion.com	Internet	<1%
46	Universidad Cesar Vallejo on 2016-03-11	Submitted works	<1%
47	lareferencia.info	Internet	<1%
48	suricatum.com	Internet	<1%
49	urbanspoon.com	Internet	<1%
50	Universidad Cesar Vallejo on 2016-03-31	Submitted works	<1%
51	Universidad San Ignacio de Loyola on 2018-10-14	Submitted works	<1%
52	"Tendencias en la investigación universitaria. Una visión desde Latinoa...	Crossref	<1%
53	Universidad Andina del Cusco on 2021-10-05	Submitted works	<1%
54	Universidad Cesar Vallejo on 2016-03-07	Submitted works	<1%
55	biblio3.url.edu.gt	Internet	<1%
56	unhuancavelica on 2021-10-14	Submitted works	<1%

57	supercostablanca.es	Internet	<1%
58	dspace.uce.edu.ec	Internet	<1%
59	researchgate.net	Internet	<1%
60	slideshare.net	Internet	<1%
61	Universidad Andina del Cusco on 2022-02-01	Submitted works	<1%
62	Universidad Cesar Vallejo on 2016-03-16	Submitted works	<1%
63	Universidad Cesar Vallejo on 2017-07-02	Submitted works	<1%
64	Universidad Estatal de Milagro on 2022-01-03	Submitted works	<1%
65	Universidad Nacional Santiago Antunez de Mayolo on 2022-04-20	Submitted works	<1%
66	annualreport15.swissnex.org	Internet	<1%
67	bec.uac.bj	Internet	<1%
68	helvia.uco.es	Internet	<1%

69	issuu.com Internet	<1%
70	recursosbiblio.url.edu.gt Internet	<1%
71	repositorio.ug.edu.ec Internet	<1%
72	repositorio.unajma.edu.pe Internet	<1%
73	repositorio.utn.edu.ec Internet	<1%
74	6ag5y2.blogspot.com Internet	<1%
75	Pontificia Universidad Catolica del Peru on 2007-05-17 Submitted works	<1%
76	Universidad Autonoma del Peru on 2019-06-18 Submitted works	<1%
77	Universidad Cesar Vallejo on 2016-03-07 Submitted works	<1%
78	Universidad Cesar Vallejo on 2017-06-18 Submitted works	<1%
79	University of Wales central institutions on 2020-12-23 Submitted works	<1%
80	Unviersidad de Granada on 2021-11-23 Submitted works	<1%

81	carlgestion.blogspot.com	Internet	<1%
82	pt.scribd.com	Internet	<1%
83	repository.usta.edu.co	Internet	<1%
84	depi.itchiuhua.edu.mx	Internet	<1%
85	fc.unesp.br	Internet	<1%
86	mrt.com	Internet	<1%
87	qro.sagarpa.gob.mx	Internet	<1%
88	tecnologiaedu.us.es	Internet	<1%
89	uamcav.uat.edu.mx	Internet	<1%

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN		REGLAMENTO DE REGISTRO DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR GRADOS ACADÉMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES		
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN		RESPONSABLE DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL UNHEVAL	VERSION	FECHA
		OFICINA DE BIBLIOTECA CENTRAL	2022	26/05/2022



"GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA PASTELERÍA CRISELY - HUÁNUCO 2021."

Tipo de acceso que autoriza(n) el (los) autor(es):

Marcar "X"	Categoría de Acceso	Descripción del Acceso
<input checked="" type="checkbox"/>	PÚBLICO	Es público y accesible al documento a texto completo por cualquier tipo de usuario que consulta el repositorio.
<input type="checkbox"/>	RESTRINGIDO	Solo permite el acceso al registro del metadato con información básica; más no al texto completo.

Al elegir la opción "Público", a través de la presente autorizo o autorizamos de manera gratuita al Repositorio Institucional – UNHEVAL, a publicar la versión electrónica de esta tesis en la página repositorio.unheval.edu.pe, por un plazo indefinido, consintiendo que con dicha autorización cualquier tercero podrá acceder a dichas páginas de manera gratuita, pudiendo revisarla, imprimir o grabarla, siempre y cuando se respete la autoría y sea citada correctamente.

En caso haya(n) marcado la opción "Restringido", por favor detallar las razones por las que se eligió este tipo de acceso:

Asimismo, pedimos indicar el periodo de tiempo en que la tesis tendría el tipo de acceso restringido:

- 1 año
- 2 años
- 3 años
- 4 años

Luego del periodo señalado por usted(es), automáticamente la tesis pasará a ser de acceso público.

Fecha de firma: 25 de Mayo del 2022.

Firma del autor y/o autores:



MENACHO SANCHEZ BILLY NATAN

D.N.I. Nº 74315646

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN		REGLAMENTO DE REGISTRO DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR GRADOS ACÁDEMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES			
VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN		RESPONSABLE DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL UNHEVAL	VERSION	FECHA	PAGINA
		OFICINA DE BIBLIOTECA CENTRAL	00	08/01/2017	10 de 13



ANEXO 2

AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TESIS ELECTRÓNICAS DE PREGRADO

1. IDENTIFICACIÓN PERSONAL (especificar los datos de los autores de la tesis)

Apellidos y Nombres: MENACHO SANCHEZ BILLY NATAN
 DNI: 74315646 Correo electrónico: natanbms@gmail.com

Teléfonos: Casa 063-616347 Celular 997940395 Oficina _____

Apellidos y Nombres: _____

DNI: _____ Correo electrónico: _____

Teléfonos: Casa _____ Celular _____ Oficina _____

Apellidos y Nombres: _____

DNI: _____ Correo electrónico: _____

Teléfonos: Casa _____ Celular _____ Oficina _____

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Pregrado	
Facultad de:	<u>CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO</u>
E. P.:	<u>CIENCIAS ADMINISTRATIVAS</u>

Título Profesional obtenido:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

Título de la tesis:

"GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA PASTELERÍA CRISELY - HUÁNUCO 2021."