



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

## Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM–Estelí

Gestión de Recursos Humanos para la mejora del desempeño  
laboral en el Centro Recreativo La Fuente, Ocotal, año 2023

Trabajo de seminario de graduación para optar  
al grado de

**Licenciado en Administración de Empresas**

### **Autores**

Michael Sebastián Ardón Espinoza  
Dixamara Yahoska Pravia Montenegro  
María Belén Medina Castillo

### **Tutor**

MSc. Keylin Mayela Pineda

Estelí, 13 de diciembre, 2023





## **DEDICATORIA**

### **Michael Sebastián Ardón Espinoza**

El presente trabajo está dedicado primeramente a Dios, por darnos la vida, salud y la sabiduría para llegar hasta este punto de nuestras vidas, además por su infinita bondad e inmenso amor, por iluminarnos en la realización de esta investigación.

A mi madre Lic. Cándida Espinoza Zelaya, por ser mi motor de vida, mi inspiración, por poner toda su fe y su confianza en mí. A mis hermanos Lauren Johelí Espinoza y Dylan Alexander Espinoza por ser parte de mi aliento de motivación para superarme cada día.

A Miss Universo 2023 Sheynnis Palacios, por ser un ejemplo de lucha y perseverancia por cumplir y alcanzar nuestros sueños y metas sin importar los límites y circunstancias.

A mis maestros, quienes fueron nuestra guía durante este proceso de formación profesional. A la UNAN Managua – FAREM Estelí por darnos el privilegio de egresarnos de ella. Finalmente, a mis compañeros de clases y futuros colegas por ser parte de este ciclo de formación profesional.

### **Dixamara Yahoska Pravia Montenegro**

La presente tesis está dedicada a Dios, por habernos otorgado la vida, infinito amor, ser fuente de esperanza y estar con nosotros en todo momento y lugar.

A mis padres, quienes han creído siempre en mis capacidades y brindado palabras de ánimo en circunstancias de miedo e incertidumbre. A mi hermana por ser mi apoyo incondicional, por ser mi amiga leal que siempre está para mí en mis momentos difíciles. A mi hijo, por ser esa persona que me motiva a querer ser alguien en la vida, por ser ese motor en mis momentos difíciles, esa luz en mis días de oscuridad.

A todos los docentes, que nos han acompañado a lo largo de estos años y que compartieron sus conocimientos con mucha dedicación.

### **María Belén Medina Castillo**

El presente trabajo está dedicado a mi abuela por haberme forjado como la persona que soy, por creer en mi desde el principio, por sus sacrificios, apoyo constante que ha sido la clave de mi éxito, por ser mi sustento para llevar a cabo mi logro.

## AGRADECIMIENTO

Agradecemos primeramente a Dios, por otorgarnos la vida, la inteligencia y sabiduría para culminar con éxito este trabajo de graduación.

A nuestros padres, por ser nuestra luz, nuestra guía, nuestra fuerza y nuestra inspiración para seguir adelante y afrontar cada reto que se nos presente en la vida.

A nuestros hermanos, por su amor y apoyo incondicional, y por estar con nosotros en los buenos y malos momentos.

También agradecemos a cada uno de nuestros docentes que fueron parte de nuestro desarrollo profesional, en especial a nuestra tutora de tesis MSc. Keylin Mayela Pineda Rodríguez por sus sugerencias y apoyo a lo largo del desarrollo de este proceso, por transmitirnos sus conocimientos y guiarnos paso a paso para la finalización de este trabajo. A MSc. Fabio José Gaitán Gadea, por ser nuestro asesor de protocolo apoyándonos con su atención y consejos brindados.

A la UNAN Managua, FAREM Estelí por habernos abierto las puertas con educación de calidad para desarrollarnos y construir el futuro de nuestra sociedad.

A nuestros amigos, por sus palabras de apoyo que nos han inspirado a confiar en nosotros mismos.

A nuestros compañeros de clase y futuros colegas, por el apoyo y los momentos convividos a lo largo de este capítulo de vida.

Finalmente agradecemos con mucha gratitud al Ing. Wilber Enríquez Fúnez y a su esposa, por la confianza y darnos la oportunidad de realizar este trabajo de investigación en su prestigiosa Empresa “La Fuente” de la ciudad de Ocotol.

## VALORACIÓN DOCENTE

Estelí, 13 diciembre de 2023

### CONSTANCIA

Por este medio estoy manifestando que la investigación: **Gestión de Recursos Humanos para la mejora del desempeño laboral en el Centro Recreativo La Fuente, Ocotal, año 2023**, cumple con los requisitos académicos de la clase de Seminario de Graduación, para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas.

Los autores de este trabajo son los estudiantes: **Michael Sebastián Ardón Espinoza, Dixamara Yahoska Pravia Montenegro y María Belén Medina Castillo**; y fue realizado en el II semestre del año 2023, en el marco de la asignatura de Seminario de Graduación, cumpliendo con los objetivos generales y específicos establecidos, que consta en el artículo 9 de la normativa, y que cumple con un total de 60 horas permanentes y 240 horas de trabajo independiente.

Considero que este estudio será de mucha utilidad para la carrera de Administración de Empresas, la comunidad estudiantil y las personas interesadas en esta temática.

Atentamente,

---

MSc. Keylin Mayela Pineda Rodríguez  
FAREM-Estelí, UNAN-Managua

## RESUMEN

La presente investigación se realizó en la ciudad de Ocotal, durante el año 2023, participaron los colaboradores del negocio y el gerente del Centro Recreativo La Fuente. El objetivo de investigación fue analizar la gestión de recursos humanos en el centro recreativo La Fuente y su influencia en el desempeño laboral, también se valora la importancia de la evaluación al desempeño, y se analiza cómo se relaciona la evaluación con la calidad del trabajo. Para ello, se identificaron los distintos procesos de gestión de recursos humanos desarrollados por el gerente (propietario) de la empresa, se describió su implementación y como se vinculan con el desarrollo del rendimiento laboral de los colaboradores. Con los resultados obtenidos, se desarrollaron propuestas de estrategias para la mejora de los procesos de gestión de recursos humanos y se elaboró un formato de evaluación al desempeño 180°. El estudio se justificó por que posee valor teórico y práctico por los beneficios que aporta, además de su relevancia social. Cabe mencionar, que presenta la perspectiva desde un enfoque cualitativo y cuantitativo. La información se recolectó mediante encuestas dirigidas a los trabajadores y entrevista dirigida al gerente general, se procesaron haciendo uso del software de Excel. El universo constó de 17 personas, conformado por 16 trabajadores, de los cuales fueron seleccionados 10 de ellos que cumplieron con los criterios de selección. Los resultados indican que los procesos de gestión de recursos humanos no son aplicados correctamente, por lo cual limita el desarrollo del desempeño laboral del capital humano.

**Palabras clave:** Gestión de recursos humanos, equipo de trabajo, desempeño laboral, evaluación al desempeño, objetivos.

## SUMMARY

The present investigation was carried out in the city of Ocotol, during the year 2023, the business collaborators and the manager of the La Fuente Recreation Center participated. The research objective was to analyze human resource management at the La Fuente recreational center and its influence on job performance. The importance of performance evaluation is also valued, and how the evaluation is related to the quality of work is analyzed. To this end, the different human resources management processes developed by the manager (owner) of the company were identified, their implementation was described and how they are linked to the development of the work performance of the collaborators. With the results obtained, proposals for strategies were developed to improve human resource management processes and a 180° performance evaluation format was developed. The study was justified because it has theoretical and practical value due to the benefits it provides, in addition to its social relevance. It is worth mentioning that it presents the perspective from a qualitative and quantitative approach. The information was collected through surveys directed at workers and interviews directed at the general manager, which were processed using Excel software. The universe consisted of 17 people, made up of 16 workers, of which 10 of them who met the selection criteria were selected. The results indicate that human resource management processes are not applied correctly, which limits the development of work performance of human capital.

**Key words:** Human resources management, work team, job performance, performance evaluation, objectives.

## ÍNDICE

|         |   |    |
|---------|---|----|
| 1       | INTRODUCCIÓN.....   | 1  |
| 2       | ANTECEDENTES.....   | 2  |
| 3       | PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....                           | 7  |
| 3.1     | Caracterización general del problema.....                 | 7  |
| 3.2     | Preguntas de investigación.....                           | 9  |
| 4       | JUSTIFICACIÓN.....  | 10 |
| 5       | OBJETIVOS.....  | 12 |
| 5.1     | Objetivo General.....                                     | 12 |
| 5.2     | Objetivos Específicos.....                                | 12 |
| 6       | FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....                               | 13 |
| 6.1     | Gestión de Recursos Humanos.....                          | 13 |
| 6.1.1   | Recursos Humanos.....                                     | 14 |
| 6.1.1.1 | Talento Humano.....                                       | 14 |
| 6.1.1.2 | Importancia del talento humano en la empresa.....         | 15 |
| 6.1.2   | Mercado de Trabajo.....                                   | 16 |
| 6.1.2.1 | Características del mercado laboral.....                  | 18 |
| 6.1.3   | Departamento de Recursos Humanos.....                     | 18 |
| 6.1.3.1 | Políticas del departamento de Recursos Humanos.....       | 20 |
| 6.1.4   | Administración de Recursos Humanos.....                   | 21 |
| 6.1.4.1 | Recursos Humanos en pequeñas empresas.....                | 21 |
| 6.1.4.2 | Importancia de la administración de recursos humanos..... | 22 |
| 6.1.4.3 | Objetivos de la Administración de Recursos Humanos.....   | 22 |
| 6.1.4.4 | Funciones de la administración de recursos humanos.....   | 23 |
| 6.1.4.5 | Beneficios de la Administración de Recursos Humanos.....  | 24 |
| 6.1.4.6 | Estructura de la Administración de Recursos Humanos.....  | 25 |



|           |   |    |
|-----------|---|----|
| 6.1.4.7   | Dificultades básicas de la Administración de Recursos Humanos ..... | 25 |
| 6.1.5     | Procesos de la Gestión de Recursos Humanos .....                    | 26 |
| 6.1.5.1   | Procesos directamente a personas .....                              | 26 |
| 6.1.5.1.1 | Reclutamiento.....  | 27 |
| 6.1.5.1.2 | Entrevista.....   | 28 |
| 6.1.5.1.3 | Selección.....  | 29 |
| 6.1.5.1.4 | Contratación .....  | 31 |
| 6.1.5.1.5 | Integración.....  | 32 |
| 6.1.5.1.6 | Evaluación del desempeño .....                                      | 33 |
| 6.1.5.1.7 | Capacitación .....  | 34 |
| 6.1.5.1.8 | Desarrollo de personal .....  | 35 |
| 6.1.5.2   | Procesos indirectamente a personas .....                            | 37 |
| 6.1.5.2.1 | Análisis y descripción de cargos .....                              | 37 |
| 6.1.5.2.2 | Evaluación y clasificación de cargos.....                           | 39 |
| 6.1.5.2.3 | Higiene y Seguridad .....   | 39 |
| 6.1.5.2.4 | Planeación de Recursos Humanos.....                                 | 41 |
| 6.1.5.2.5 | Base de datos .....   | 45 |
| 6.1.5.2.6 | Plan de beneficios y prestaciones sociales .....                    | 46 |
| 6.1.5.2.7 | Plan de carreras.....   | 48 |
| 6.1.5.2.8 | Administración de salarios .....                                    | 48 |
| 6.2       | Desempeño Laboral.....  | 49 |
| 6.2.1     | Características del desempeño laboral .....                         | 50 |
| 6.2.2     | Por qué se evalúa el desempeño laboral .....                        | 50 |
| 6.2.3     | Principios fundamentales para evaluar el desempeño laboral .....    | 51 |
| 6.2.4     | Áreas para evaluar el desempeño laboral.....                        | 52 |
| 6.2.5     | Beneficios de la Evaluación al desempeño.....                       | 53 |

|        |   |     |
|--------|---|-----|
| 6.2.6  | Métodos tradicionales de evaluación al desempeño .....  | 54  |
| 6.3    | Estrategias.....  | 55  |
| 6.3.1  | Características de las estrategias.....   | 56  |
| 6.3.2  | Tipos de estrategias.....   | 56  |
| 6.3.3  | Estrategias de Recursos Humanos .....   | 57  |
| 6.3.4  | Análisis FODA .....   | 57  |
| 6.3.5  | Objetivos Organizacionales .....  | 59  |
| 7      | HIPÓTESIS .....   | 60  |
| 8      | OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES POR OBJETIVOS.....  | 61  |
| 9      | DISEÑO METODOLÓGICO .....   | 64  |
| 9.1    | Tipo de investigación .....   | 64  |
| 9.2    | Área de estudio .....   | 65  |
| 9.3    | Población y muestra .....   | 65  |
| 9.4    | Métodos, técnicas e instrumentos de recopilación de datos .....   | 66  |
| 9.5    | Etapas de la investigación.....   | 67  |
| 10     | ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....  | 69  |
| 10.1   | Reseña Histórica del Centro Recreativo La Fuente .....  | 69  |
| 10.2   | Objetivo 1. Describir el funcionamiento de los distintos procesos de gestión de recursos humanos para conocer cómo se están desarrollando actualmente. ....         | 72  |
| 10.3   | Objetivo 2. Valorar las directrices de evaluación del rendimiento de personal evidenciando el desempeño laboral.....  | 97  |
| 10.4   | Objetivo 3. Proponer estrategias que contribuyan a la mejora de los procesos de gestión de recursos humanos, facilitando un método de evaluación al desempeño ..... | 121 |
| 10.4.1 | Análisis FODA .....   | 121 |
| 10.4.2 | Propuesta de estrategias de mejora para los procesos de gestión de recursos humanos   | 122 |
| 10.4.3 | Propuesta del modelo para la Evaluación al desempeño del personal. ....   | 125 |

|    |                                  |     |
|----|----------------------------------|-----|
| 11 | CONCLUSIONES.....                | 134 |
| 12 | RECOMENDACIONES .....            | 136 |
| 13 | REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS ..... | 137 |
| 14 | ANEXOS .....                     | 145 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| <b>Figura 1:</b> Talento humano en el proceso administrativo.....                               | 16 |
| <b>Figura 2:</b> Interacción entre el mercado de trabajo y el mercado de recursos humanos ..... | 17 |
| <b>Figura 3:</b> Organigrama de una empresa donde aparece el departamento de RRHH .....         | 19 |
| <b>Figura 4:</b> Las tres fases en la planeación de recursos humanos .....                      | 42 |
| <b>Figura 5:</b> Bases de la planeación de personal .....                                       | 43 |
| <b>Figura 6:</b> MATRIZ FODA 1.....   | 58 |
| <b>Figura 7:</b> MATRIZ FODA 2.....   | 59 |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|  |     |
|--|-----|
| <b>Gráfico 1.</b> Edad .....   | 70  |
| <b>Gráfico 2.</b> Sexo.....  | 70  |
| <b>Gráfico 3.</b> Tiempo de laborar en la empresa .....                            | 71  |
| <b>Gráfico 4.</b> Medios de publicidad .....                                       | 73  |
| <b>Gráfico 5.</b> Tipos de reclutamiento.....                                      | 73  |
| <b>Gráfico 6.</b> Entrevista .....   | 75  |
| <b>Gráfico 7.</b> Requisitos solicitados.....                                      | 76  |
| <b>Gráfico 8.</b> Tipo de contratación.....  | 78  |
| <b>Gráfico 9.</b> Métodos de integración e inducción .....                         | 80  |
| <b>Gráfico 10.</b> Realización de la evaluación al desempeño .....                 | 81  |
| <b>Gráfico 11.</b> Método de evaluación de personal de la empresa.....             | 82  |
| <b>Gráfico 12.</b> Capacitaciones para el desarrollo del personal .....            | 83  |
| <b>Gráfico 13.</b> Talleres .....  | 84  |
| <b>Gráfico 14.</b> Documentos de descripción de puestos .....                      | 85  |
| <b>Gráfico 15.</b> Condiciones de seguridad .....                                  | 87  |
| <b>Gráfico 16.</b> Bienestar físico y emocional de los colaboradores .....         | 88  |
| <b>Gráfico 17.</b> Cumplimiento de la Ley 618.....                                 | 88  |
| <b>Gráfico 18.</b> Planeación de recursos humanos.....                             | 90  |
| <b>Gráfico 19.</b> Prestaciones y beneficios sociales.....                         | 92  |
| <b>Gráfico 20.</b> Recompensas adicionales al salario .....                        | 93  |
| <b>Gráfico 21.</b> Parámetros para determinar el salario .....                     | 95  |
| <b>Gráfico 22.</b> Pago de horas extras.....                                       | 96  |
| <b>Gráfico 23.</b> Desempeño laboral.....  | 98  |
| <b>Gráfico 24.</b> Adaptabilidad .....   | 99  |
| <b>Gráfico 25.</b> Comunicación .....  | 101 |
| <b>Gráfico 26.</b> Iniciativa eficaz para influir en los acontecimientos.....      | 102 |
| <b>Gráfico 27.</b> Nivel de conocimiento .....                                     | 103 |
| <b>Gráfico 28.</b> Trabajo en equipo.....  | 104 |
| <b>Gráfico 29.</b> Estándares de trabajo .....                                     | 105 |
| <b>Gráfico 30.</b> Importancia para la gerencia conocer el desempeño laboral ..... | 108 |
| <b>Gráfico 31.</b> Evaluación para la gerencia .....                               | 109 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Gráfico 32.</b> Desempeño y comunicación .....   | 110 |
| <b>Gráfico 33.</b> Importancia de conocer el desempeño laboral propio .....               | 111 |
| <b>Gráfico 34.</b> Aspectos de comportamiento y desempeño .....                           | 112 |
| <b>Gráfico 35.</b> Evaluación al desempeño como medida de mejora .....                    | 113 |
| <b>Gráfico 36.</b> Evaluación al desempeño para concientizar .....                        | 114 |
| <b>Gráfico 37.</b> La evaluación al desempeño beneficia a la empresa.....                 | 116 |
| <b>Gráfico 38.</b> Influencia de la evaluación al desempeño en la toma de decisiones..... | 117 |
| <b>Gráfico 39.</b> Evaluación al desempeño para la rentabilidad .....                     | 118 |
| <b>Gráfico 40.</b> Objetivos, misión, visión, valores de la empresa .....                 | 119 |
| <b>Gráfico 41.</b> Gestión de RRHH .....  | 120 |

## I INTRODUCCIÓN

En el presente estudio de investigación, se analizaron los procesos de gestión de recursos humanos y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores del Centro Recreativo La Fuente de Ocotol en el año 2023, en el cual se describen los procesos de gestión de recursos humanos llevados a cabo actualmente en la empresa.

La administración de recursos humanos es un área bastante sensible en la mentalidad que predomina en las organizaciones. Depende de la cultura existente en cada organización, así como de la estructura organizativa adoptada. Por lo tanto, es pertinente realizar este estudio, ya que provee al propietario la información de su situación actual, las ventajas y desventajas existentes.

Las variables que se analizaron y que permitieron dar salida a cada objetivo planteado en la investigación son: Gestión de recursos humanos utilizando como dimensión los distintos procesos que según la teoría se pueden aplicar directamente a personas e indirectamente a personas. La segunda variable para evaluar fue el desempeño laboral en las siguientes dimensiones: Características del desempeño laboral, áreas de desempeño laboral y beneficios de la evaluación al desempeño. La tercera variable fue estrategias, utilizando como apoyo el análisis FODA.

En el diseño metodológico se describe el tipo de investigación, áreas de estudio, universo, criterios de selección, técnicas e instrumentos de recolección de datos, etapas de investigación. Posteriormente, se detalla la información del análisis y discusión de resultados, ordenados conforme a la operacionalización de variables, la información se recolectó a través de entrevista al gerente, encuestas a los trabajadores; seguido las estrategias realizadas a los procesos y la propuesta de evaluación al desempeño.

Al final del documento se encuentran las conclusiones y recomendaciones, las cuales dan respuesta a los objetivos planteados y a su vez permitirán al Centro Recreativo La Fuente tomarlas en cuenta para la mejora continua en los procesos de gestión del talento humano; asimismo, la bibliografía donde se describen todas las fuentes consultadas para evidenciar la cientificidad de esta investigación y finalmente los anexos.

## 2 ANTECEDENTES

Los orígenes de la Administración de Recursos Humanos se remontan a los inicios del siglo XX bajo la denominación de Relaciones Industriales, después del gran impacto de la Revolución Industrial. La administración de recursos humanos nace como una actividad mediadora entre personas y organizaciones para moderar o disminuir el conflicto empresarial entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de las personas, considerados hasta entonces incompatibles y totalmente irreconciliables.

Para profundizar en el tema de “Gestión de Recursos Humanos para la mejora del desempeño laboral en el Centro Recreativo La Fuente, Ocotal, año 2023” se revisaron diversas fuentes de información relacionadas al tema de investigación.

### **A nivel internacional:**

La primera tesis para optar al título de Ingeniería Comercial, tiene por tema: “Análisis de la Gestión Administrativa del departamento de Recursos Humanos en las PYMES de suministros electrónicos en el sector norte de Guayaquil” la autora de esta investigación es la ecuatoriana Romero Poveda (2017). Esta investigación se realizó con el objetivo de analizar la gestión administrativa del área de recursos humanos de las PYMES de suministros electrónicos del sector norte de Guayaquil, la metodología fue de tipo exploratoria y documental, la población y muestra son 29 entidades del sector norte de Guayaquil. La autora encuentra que las empresas seleccionadas para el estudio no cuentan con estructuras fijas, ni el conocimiento del proceso de selección, reclutamiento, remuneración y evaluación, además la ausencia de capacitación que permita el refuerzo de conocimientos al personal de la empresa. La autora concluye que se deben optimizar los procesos para la eliminación de problemas que repercutan a sanciones por parte de los organismos públicos y conflictos con los trabajadores.

La segunda investigación para optar a la Licenciatura en Administración de empresas fue elaborada por los autores salvadoreños: Carrillo Rivas, Meléndez Orellana (2017). Esta tesis tiene por tema: “Sistema de Gestión de Recurso Humano para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la facultad de medicina de la Universidad de El Salvador”. Esta investigación fue elaborada con el objetivo de realizar un diagnóstico de la situación del desempeño laboral del personal administrativo de la Facultad de Medicina de la Universidad de El Salvador. La metodología empleada fue analítica y sintética de tipo



descriptiva, la población está constituida por los 169 empleados del sector administrativo, la muestra que se utilizó fue de un rango de entre 20 y 70 años. Los autores encontraron que los procesos de incorporación de personal no estaban bien definidos, además de que no todos los empleados fueron familiarizados con sus puestos de trabajo; por lo que concluyen: el desarrollo del personal no depende totalmente de la dirección ya que está sujeto a la ley correspondiente por lo que la facultad no cuenta con planes de carrera que orienten a las personas a superarse profesionalmente; la medición del desempeño actualmente no se realiza a todo el personal, por lo que no es posible determinar el real funcionamiento o resultados de todas las áreas. Los autores recomiendan la implementación de un sistema de gestión de recursos humanos que comunique a todos los empleados la filosofía organizacional por medio de la capacitación y actualización de procesos de incorporación de personal.

Una tercera tesis para optar al grado y título de la maestría profesional en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, tiene por tema: “Diseño de un modelo de Gestión de Reclutamiento y Selección para una empresa asesora en Recursos Humanos”, realizada por la autora costarricense Sánchez Arias (2018). Este trabajo surgió ante la necesidad de sistematizar las técnicas e instrumentos que se realizan en el proceso de reclutamiento y selección de personal de la empresa CYPROSA, por lo cual, el objetivo es diseñar un modelo que gestione el proceso de reclutamiento y selección de personal. La metodología empleada es de enfoque cualitativo y un diseño de investigación aplicada. Los participantes de las entrevistas realizadas fueron: chofer, auxiliar de bodega, mecánico industrial, lavado de vehículos y misceláneo (puestos de la empresa) y también, los siguientes clientes Bimbo, Emerson, Pozuelo, Bac-Credomatic. La investigadora encontró que el proceso de reclutamiento y selección que tenía CYPROSA no estaba apegado a la luz de la nueva Reforma Procesal Laboral, además, no tenían un lineamiento claramente establecido, sino que todos los involucrados del proceso utilizaban su propia metodología, instrumentos e informes diferentes. La autora concluye que el proceso de reclutamiento y selección debe ser realizado con rigurosidad y objetividad, ya que, es la puerta de ingresos de los candidatos a la empresa.

#### **A nivel nacional:**

La primera tesis para optar al título de Máster en Dirección y Gestión del Talento Humano fue titulada: “Propuesta para la actualización del modelo de descriptor de puestos por competencias laborales para la División de Recursos Humanos de la Universidad Nacional

Autónoma de Nicaragua (UNAN – Managua) periodo enero a junio del 2017” el autor de esta tesis es el Lic. Espinoza Alvarado (2018). Esta investigación fue realizada en la UNAN Managua, con el objetivo de elaborar un modelo de descriptor de cargos por competencias para la división de recursos humanos de dicha institución, la metodología usada es de carácter descriptivo con enfoque cualitativo, la muestra fueron 25 trabajadores pertenecientes a la división de recursos humanos de una población de 704 trabajadores. En esta investigación se constata que la UNAN-managua cuenta con un manual de funciones pero que los descriptores de puestos están desactualizados y que no están alineados con los manuales de normas y procedimientos de la División de Recursos Humanos, así como la estructura o modelo utilizado no responde a las necesidades actuales de la institución. El autor concluye que la división de recursos humanos cuenta con fichas ocupacionales que brindan poca información y crean confusión limitando de ese modo el desempeño.

Una segunda tesis encontrada para optar al grado de Máster en Dirección y Gestión del talento Humano está titulada: “Propuesta de modelo de gestión de personal basado en competencias para la División de recursos humanos de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN-Managua en el periodo del 01 de junio 2017 y el 30 de julio 2017” la autora de esta investigación es Ríos (2018). Este trabajo fue realizado en la UNAN-Managua, el objetivo de esta investigación fue presentar una propuesta de Modelo de Gestión de personal basado en competencias para el cargo de analista de Recursos Humanos de dicha institución, la metodología es de tipo mixta y descriptiva, el universo fue la división de recursos humanos de la universidad, la población fue constituida por los trabajadores que desempeñan el cargo de Analista de Recursos Humanos que son 12, la muestra fue probabilística con un total de 10 colaboradores. La autora concluye que el cargo de analista está desfasado y que amerita una actualización ya que se detectaron debilidades en cuanto a la capacitación, plan de desarrollo, falta de proceso de gestión por competencias. Basándose en los hallazgos se encontró que la propuesta de un modelo de gestión basado en competencias para la Universidad Nacional Autónoma UNAN-Managua, incidirá de forma directa e indirecta en el logro de los objetivos y metas institucionales, así mismo reforzar el desempeño a los colaboradores en el cargo de analista de recursos humanos.

La tercera tesis encontrada para optar al grado académico de Máster en Dirección y Gestión del Talento Humano fue titulada: “Análisis de los procesos de gestión del talento

humano en Instacredit Nicaragua: Propuesta de mejora a las acciones estratégicas de la gestión del talento humano durante el periodo de 2017” elaborada por la Lic. Hernández Álvarez (2018). Esta investigación se realizó en Instacredit S.A, con el objetivo de elaborar una propuesta de mejora a las acciones estratégicas de Recursos Humanos de dicha empresa, la metodología utilizada es de tipo mixta y descriptiva; los entrevistados como fuente de información fueron el jefe administrativo y de Recursos Humanos, Gerente del país y representante legal, jefe de mercadeo, jefe de Contabilidad y operaciones. La autora encuentra que el departamento administrativo y de RRHH no evidencia una línea estratégica clara, ni presupuesto para su ejecución, ni un plan de desarrollo organizacional que establezca por escrito todas y cada una de las disposiciones de la empresa. En la investigación se concluye que estos procesos no contaron con una planificación estratégica, mucho menos con una sistematización de resultados de cara a maximizar las bondades y resultados positivos de las diversas experiencias.

#### **A nivel local:**

La primera tesis para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas titulada: “Incidencia de la administración de recursos humanos en el desempeño laboral del Instituto Politécnico de Estelí -IPE, en el primer semestre 2016” fue realizada por los autores Centeno Lagos, Pérez Rosales, Rivas Peralta (2017). Esta investigación fue realizada en el Instituto Politécnico de Estelí, con el objetivo de evaluar la incidencia de la administración de recursos humanos en el desempeño laboral de IPE, la muestra fue constituida por los 43 trabajadores del Instituto Politécnico, la metodología empleada es mixta y descriptiva. Los autores expresaron en sus conclusiones falta de coordinación para el funcionamiento del área de recursos humanos por lo cual cuentan con falta capacitación, falta de formación y desarrollo, falta de relación laboral e insatisfacción de los colaboradores; los investigadores plantearon recomendaciones para mejorar la situación.

La segunda tesis para optar al título de Máster en Gerencia y Administración Pública tiene por título: “Propuesta de plan de acción para el fortalecimiento de los lineamientos en la gestión y desarrollo de recursos humanos basados en la Ley 502 en la alcaldía de Estelí, 2015” el autor de esta investigación es Ruiz Rizo (2017). Este trabajo fue realizado en la Alcaldía de Estelí, con el objetivo de determinar el cumplimiento de la Ley 502 para el diseño de una propuesta de plan de acción que fortalezca los lineamientos en la gestión y desarrollo de los

recursos humanos, la muestra elegida fueron 125 servidores públicos de una población de 372 trabajadores, la metodología empleada es de tipo mixta. El autor encuentra irregularidades en los procesos de gestión y desarrollo del recurso humano, también expone falta de fomentación entre el personal de los valores que con llevan a la unidad de la institución. El investigador concluye que la mayoría de los trabajadores no conocen con profundidad la Ley 502 de Carrera administrativa Municipal.

La tercera investigación encontrada para optar al título de Máster en Gerencia Empresarial está titulada: “Incidencia de la evaluación al desempeño laboral en el logro de los objetivos institucionales de la FAREM-Estelí, en el año 2014”, la autora de esta tesis es Rodríguez González (2015). Este trabajo fue realizado con el objetivo de determinar la incidencia de la evaluación del desempeño laboral para el logro de los objetivos institucionales de la FAREM-Estelí, la investigación es de tipo mixta con enfoque descriptivo, la población está conformada por los 84 trabajadores administrativos, el método de muestreo fue probabilístico obteniendo un resultado de 69 trabajadores para aplicar encuestas. En la investigación se encontró que la evaluación al desempeño incide de forma directa e indirectamente en el logro de los objetivos institucionales. La autora concluye que la evaluación al desempeño es un proceso muy importante para toda institución sobre todo para aquellas que buscan la mejora continua.

Las investigaciones citadas anteriormente se relacionan al presente trabajo investigativo ya que todas hacen referencia a la importancia de realizar adecuadamente los diferentes procesos de gestión de recursos humanos, debido a que el buen desarrollo de estos procesos influye de diferentes maneras al logro de los objetivos y la productividad de las organizaciones de hoy en día.

Del mismo modo, al concluir la revisión de las tesis antes mencionadas, se puede decir que esta investigación es distinta a las demás, ya que no se han encontrado investigaciones semejantes a la administración de Gestión de Recursos Humanos en el centro recreativo “La Fuente” de la ciudad de Ocotol.

### 3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El tema de recursos humanos es muy amplio, aun en la actualidad sigue siendo un reto para los administradores. Por lo tanto, desarrollar un adecuado manejo de personal no es fácil para los dirigentes de organizaciones, esta gestión está orientada a alcanzar la eficiencia y la eficacia de los trabajadores, con el fin de lograr altos estándares de rendimiento para el logro de los objetivos personales e institucionales.

La Gestión del Talento Humano hace referencia al conjunto de procesos que una organización, a través de su departamento de recursos humanos, pone en marcha para la atracción, captación e incorporación de nuevos colaboradores, al igual que para la retención de los que ya son parte de la organización. (UNIR, 2021)

#### 3.1 Caracterización general del problema

Toda empresa necesita de una serie de recursos que son elementos indispensables para su debido funcionamiento, estos recursos se clasifican en: recursos humanos, financieros, materiales, técnicos o tecnológicos. Los recursos humanos son un factor primordial para la marcha de una empresa, de ello depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos.

Dada la importancia que representa para una entidad contar con colaboradores de excelencia, que muestran un firme compromiso con la empresa, la gestión del talento humano es un proceso hacia el que apuestan cada vez más organizaciones. Y es que, en realidad, no es para menos, porque una óptima gestión del talento humano puede ser un factor clave al buscar el aumento de la competitividad y la rentabilidad de cualquier empresa.

Cada año, miles de empresas cierran en todo el mundo por culpa de una mala administración. Esto no solo se refiere a un mal manejo de las finanzas o un desbalance económico. Muchas compañías no alcanzan sus objetivos porque no tuvieron una gestión de personal adecuada.

El balneario “La Fuente” es un centro recreativo reconocido en esta categoría por el Instituto Nicaragüense de Turismo de Nueva Segovia INTUR, fue fundado por una pareja de emprendedores en la ciudad de Ocotal en el año 2022, brinda empleo a 17 personas. Este centro recreativo atiende a visitantes tanto locales como de los demás municipios en un espacio cómodo y agradable. Está ubicado de la pizarra del Estadio Glorias del Baseball Segoviano 1 ½ cuadra al norte, en Ocotal Nueva Segovia.

Actualmente el centro recreativo La Fuente, carece de políticas de gestión del talento humano y por lo tanto no se maneja un control interno adecuado de esta área ya que al ser un pequeño negocio no se le da tanta relevancia debido a que los propietarios de PYMES consideran suficiente el estar cerca de los empleados. De ahí, los errores e inconvenientes que pueden surgir en la gestión del talento humano en compañías de este segmento.

Dentro de los factores que inciden en la gestión de recursos humanos de esta empresa están la contratación sin adecuado proceso, así como no existe un control de asistencia de personal, falta de capacitación, no se realiza la evaluación al desempeño, no se familiariza a los empleados con los valores y objetivos de la empresa. Estas situaciones se han podido constatar mediante una observación preliminar. Se ha observado que no existe un manejo adecuado de los procesos de recursos humanos.

Las situaciones anteriores pueden ser provocadas por varias causas, una de ellas es que no existe un control interno para la selección y contratación, no se cuenta con ningún tipo de registro de entradas y salidas laborales, al ser un pequeño negocio no se considera necesario la evaluación del personal, también se detecta carencia de capacitación en cuanto a la atención a clientes, así como concientizar a los empleados acerca de la filosofía y los valores que la empresa le interesa transmitir.

De seguir así, el local se enfrentará a diversas dificultades que pueden afectar su desarrollo organizacional, de manera interna se producirá deserción de personal, mal servicio de parte de los empleados por lo cual los clientes preferirán a la competencia, descontrol de pago de horas extras, personal no motivado por lo que podrían dejar la empresa, no se conocerá en ningún momento el desempeño de los trabajadores, no se cumplirán los valores y objetivos que la empresa tiene propuestos, de igual forma de manera externa el local pierde prestigio como empleadora de personal.

En este sentido, carecer de adecuados procesos de gestión de recursos humanos es la causa principal de las problemáticas antes mencionadas. Así que, por lo ya expuesto, se puede decir que la gestión del talento humano en micros y pequeñas empresas no solo es deseable, sino prioritario.

Con la presente investigación se presentarán propuestas de acción adecuadas que permita mejorar los procesos de gestión de recursos humanos y el desempeño laboral en el centro recreativo La Fuente de la ciudad de Ocotal.

### **3.2 Preguntas de investigación**

#### **Pregunta general**

¿De qué manera la Gestión de Recursos Humanos puede ayudar a la mejora del desempeño laboral en el centro recreativo La Fuente de la ciudad de Ocotal en el año 2023?

#### **Preguntas específicas**

¿Cómo es el funcionamiento de los distintos procesos de gestión de recursos humanos actualmente?

¿Cuál es la importancia de conocer el rendimiento laboral a través de la evaluación al desempeño?

¿Qué propuestas de mejora se deben diseñar para el fortalecimiento de la gestión de recursos humanos que contribuya al mejoramiento del desempeño laboral?

#### 4 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación está enfocada en el estudio de los diferentes procesos de la gestión de recursos humanos, para servir como referente y suministrar información sobre la planificación de los procesos de la administración del capital humano, dado que el ambiente laboral hoy en día exige una gestión del talento humano que sea eficaz para la rentabilidad y competitividad de las organizaciones y de igual manera potenciar las habilidades y capacidades del equipo de trabajo.

La implementación de un modelo de gestión de recursos humanos en un pequeño negocio aporta conocimientos fundamentales para la comprensión de las relaciones laborales, la calidad y eficiencia organizativa de la empresa.

La investigación propuesta busca, mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de gestión del talento humano y desempeño laboral, encontrar explicaciones a situaciones internas que afectan a la empresa local. Ello permitirá a los investigadores contrastar diferentes conceptos de la administración en una realidad concreta: La empresa La Fuente.

Actualmente el centro recreativo La Fuente no cuenta con procesos definidos que ordene los pasos que se realizan para los procesos de gestión del capital humano. Es importante tomar en cuenta, lo indispensable que es contar con técnicas y procedimientos que contribuyan tanto a la gestión de recursos humanos como al desempeño laboral de sus colaboradores ya que son estos quienes están detrás servicio brindado a clientes por el local.

Por tanto, la presente investigación es necesaria para valorar como se están llevando a cabo dichos procesos en el Centro Recreativo La Fuente, precisamente para determinar si se está facilitando el ingreso de personas con competencias y cualidades necesarias para contribuir al cumplimiento de los objetivos organizacionales, y a su vez verificar si el local cumple con las expectativas para la satisfacción y desarrollo laboral de sus colaboradores. De este modo, se busca dar solución a las necesidades actuales antes expuestas, ya que estas afectan la rentabilidad del negocio y al capital humano en el desempeño de sus funciones y en la calidad del servicio con los consumidores.

De este modo la investigación aspira a contribuir positivamente en la mejora de los procesos de gestión del talento humano beneficiando al centro recreativo La Fuente y por consiguiente al desempeño laboral de sus trabajadores, para así, contar con competencias



laborales competentes que posicionen al local en la preferencia de los consumidores y logrando la satisfacción laboral, y así mismo, reflexionar la importancia que tiene la gestión de recursos humanos no sólo en las medianas y grandes empresas sino también en los micros y pequeños negocios que son las que generan la mayor cantidad de empleo en el país.

Para lograr los objetivos de estudio, se acude al empleo de técnicas de investigación como la entrevista y la encuesta y su procesamiento en software para medir los procesos y estándares de desempeño laboral. Así, los resultados de la investigación se apoyan en técnicas de investigación validas en el medio.

De acuerdo con los objetivos de estudio, su resultado permite encontrar soluciones concretas a problemas internos y de talento humano, que inciden en los resultados de la empresa.

A los investigadores le aporta nuevos conocimientos científicos-técnicos desarrollados en campo real sobre la temática del estudio y profundizar más sobre la realidad de este, permitiéndole poner en práctica diversas estrategias e instrumentos prácticos para brindar asesoramiento acerca del tema, cooperando de forma significativa con el área investigada.

Así mismo esta investigación será un referente para futuros investigadores, para emprendedores, empresarios e instituciones que tengan interés y quieran profundizar en el tema de la Gestión de Recursos Humanos, un tema muy subestimado cuando se trata de pequeños negocios, puesto que es un sector que aporta significativamente al crecimiento y desarrollo económico de las familias, región y país desde empleos a las familias y posición de la ciudad en la mira de turistas nacionales y extranjeros.

La Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM-Estelí de la UNAN-MANAGUA, contará con esta investigación en su base de datos y en la Biblioteca Urania Zelaya, facilitándola a estudiantes y demás investigadores para su consulta, para que indaguen en el tema, contribuyendo a la mejora del estudio y sus propuestas.

## 5 OBJETIVOS

### 5.1 Objetivo General

Analizar la Gestión de Recursos Humanos para la mejora del desempeño laboral en el Centro Recreativo “La Fuente” de la Ciudad de Ocotol, año 2023.

### 5.2 Objetivos Específicos

- Describir el funcionamiento de los distintos procesos de gestión de recursos humanos para conocer cómo se están desarrollando actualmente.
- Valorar las directrices de evaluación del rendimiento de personal evidenciando el desempeño laboral.
- Proponer estrategias que contribuyan a la mejora de los procesos de gestión de recursos humanos, facilitando un método de evaluación al desempeño.

## 6 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

La Gestión del Talento Humano parte de administrar con las personas a quienes se les ve como agentes activos y proactivos dotados de habilidades manuales, físicas o artesanales, así como de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales para cumplir una serie de funciones dentro de una organización para alcanzar objetivos positivos. Las personas no son recursos que la organización consume y utiliza y que producen costos; por lo contrario, las personas constituyen un factor de competitividad, de la misma forma que el mercado y la tecnología.

En esta investigación se han encontrado 3 ejes teóricos que ayudarán a definir el marco conceptual los cuales son: Gestión de Recursos Humanos, Desempeño Laboral, Estrategias.

### 6.1 Gestión de Recursos Humanos

La gestión consiste en asumir y llevar a cabo responsabilidades sobre un proceso, esto puede ser empresarial o personal. La Universidad de Guadalajara (2017) expone que el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización funcionará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal, (recursos humanos).

La gestión de recursos humanos es un enfoque estratégico que abarca todas las áreas que tienen que ver con el personal de una empresa y tiene como principales responsabilidades la planificación, organización, dirección, adquisición, motivación y desarrollo del talento humano, trabajando para detectar y solucionar las necesidades de las personas que colaboran en una organización de manera global e individual, así mismo, lograr la seguridad y el compromiso de las personas que trabajan en ella; busca el crecimiento y conservación del esfuerzo, conocimiento, habilidades etc. de los miembros de empresa en beneficio del individuo y de la propia empresa (Grupo Castilla, 2022).

Hoy en día, la gestión del talento humano tiene un enfoque más moderno, el cual va más allá de la administración de las personas, sino que está orientada a promover el desarrollo del equipo de trabajo, garantizando trabajadores de calidad con capacidades competitivas. Esta

es una nueva visión de trabajar con el capital humano de una empresa, centrada en las capacidades, habilidades y motivaciones de los empleados.

### **6.1.1 Recursos Humanos**

Actualmente, el mundo cuenta con diferentes tipos de recursos, en el sector empresarial los recursos se consideran como todos los elementos necesarios para llevar a cabo las operaciones diarias. Por ejemplo, maquinaria, tecnología, dinero, personal, etc. Las personas son consideradas el recurso más importante en una empresa, puesto que, estos son quienes hacen uso de los demás recursos y de ellos depende el éxito o fracaso.

“Los recursos humanos son las personas que forman parte de una empresa y que ingresan, permanecen y trabajan en las actividades de una organización en cualquier nivel jerárquico” (Chiavenato, 2011, pág. 81)

De igual manera, Chiavenato (2009) expone que el término “recursos humanos” surge a partir de la segunda Revolución Industrial en el año 1910, época en que este término comenzó a tener mucha popularidad. Se les consideraba a los trabajadores como un elemento de activo del capital, es decir, que puede generar aún más ganancias para la empresa y no solo ser considerado como un ser que cumple una tarea. Las personas aportan a las organizaciones sus habilidades, conocimientos, actitudes, conducta, percepciones, etc. Ya sean directores, gerentes, empleados, obreros o técnicos, las personas desempeñan papeles muy distintos, estos son los puestos dentro de la jerarquía de autoridad y responsabilidad que existe en la organización.

Entonces, una persona es considerada “recurso humano” a partir que la empresa le contrata para prestar sus servicios dentro de ella, iniciando así la relación laboral entre empleador y empleado. Por lo tanto, los recursos humanos son las personas que forman parte de las distintas áreas de una empresa, prestando sus habilidades y capacidades para esta.

#### **6.1.1.1 Talento Humano**

A criterio de los autores Snell y Bohlander (2013), el talento humano es el capital intelectual o activo intangible que poseen las personas, incluye el conocimiento científico,

información, habilidades, experiencia, cultura, valores actitudes y moral que hacen a la persona competente para hacer las cosas bien dentro de un rol de funciones establecidas por una empresa, según el contexto.

Del mismo modo, dichos autores explican:

El talento humano es intangible y no se puede administrar en la forma en que las organizaciones administran sus puestos de trabajo, productos y tecnologías. Una de las razones es porque los empleados, no la organización, son dueños de su propio capital humano. Si los empleados valiosos salen de una empresa, llevan su capital humano con ellos (pág. 5).

En este sentido, se comprende que el talento humano es la capacidad que poseen las personas para desempeñar una determinada actividad o tarea con habilidad y eficacia. Por lo tanto, es una cualidad que destaca en una persona para hacer algo en concreto. Es responsabilidad de departamento de recursos humanos potenciar el talento de las personas que forman parte de la empresa, pero también está en la decisión de cada una de ellas querer explotar sus habilidades o no.

#### **6.1.1.2 Importancia del talento humano en la empresa**

La importancia de las personas en una empresa es fundamental. El talento del equipo que lo compone, así como su calidad, permitirá alcanzar objetivos y metas y de ellos dependerá, en buena parte, el éxito como organización. Por lo tanto, se puede afirmar que el bien más apreciado de las empresas es el talento de las personas. Citando algunos autores exponen lo siguiente:

Las organizaciones poseen un elemento en común: todas están integradas por personas. Las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores en sus organizaciones. Por eso, no es exagerado afirmar que constituyen el recurso más preciado. Si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables, pero careciera de un conjunto de personas, o estas se consideran mal dirigidas, con escasos alicientes, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito serio imposible. (Werther & Davis, 1998, pág. 28)

“Los recursos materiales hacen las cosas posibles, pero las personas las convierten en realidades” (pág. 4)

Los recursos humanos son fuente de ventaja competitiva de las organizaciones, por ello las empresas cada vez en mayor medida deben identificar el valor que la persona tiene para la organización y tratar de potenciarlo, al igual deben incrementar el valor que la empresa tiene para el empleado, con el fin de captar a las mejores personas y reducir el riesgo de transferibilidad de un activo tan valioso como es el capital humano. (Valencia, 2005)

**Figura 1:** Talento humano en el proceso administrativo



**Fuente:** (González, Olivares, González, & Ramos, 2015)

### 6.1.2 Mercado de Trabajo

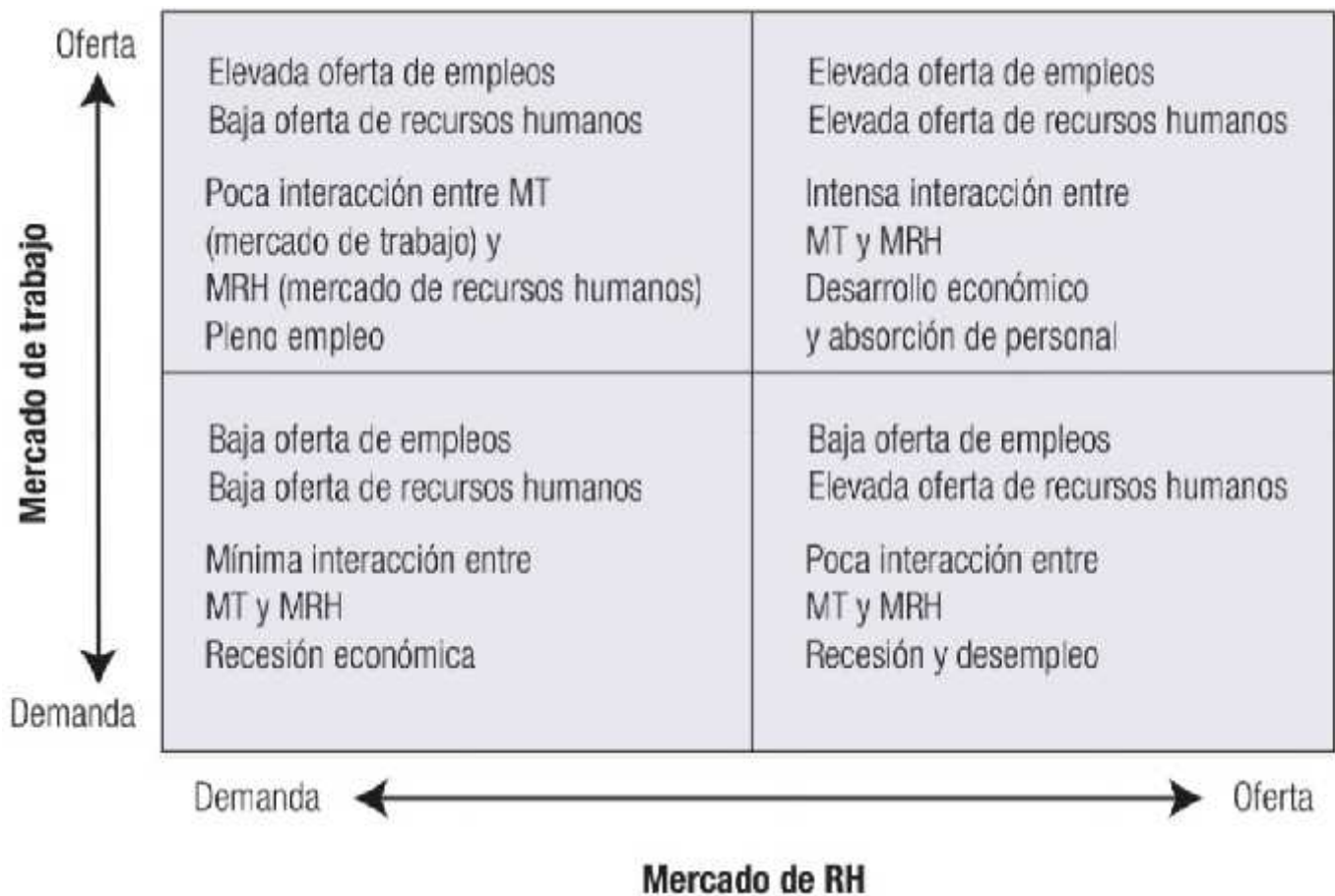
La palabra mercado se entiende como el lugar donde interactúan los vendedores y los compradores, en el cual se intercambia un producto o servicio por dinero. Es un término que ha experimentado diversos conceptos mediante la globalización y la modernización de la tecnología.

El mercado de trabajo se separa del mercado comercial, en el mercado de trabajo se relaciona las empresas con las personas que pueden ser parte de su equipo de trabajo, en este caso las empresas recurren a contratar los servicios de las personas a cambio de una remuneración. Es importante, ya que de este mercado se puede reclutar a los talentos humanos que una compañía necesita para el manejo de sus actividades, la autora Kiziryán (2020) describe:

El mercado laboral es aquel donde confluyen la oferta y la demanda de trabajo. La oferta de trabajo está formada por el conjunto de trabajadores que están dispuestos a trabajar y la demanda de trabajo por el conjunto de empresas o empleadores que contratan a los trabajadores. (parrf 1)

Por su parte, Chiavenato (2009) separa el concepto mercado de trabajo con el mercado de recursos humanos, describiendo el mercado de trabajo como el componente de las ofertas de oportunidades de trabajo que ofrecen las distintas organizaciones. Por consiguiente, manifiesta el mercado de recursos humanos como el conjunto de personas que están dispuestas a trabajar, o que trabajan, pero están dispuestas a buscar otro empleo.

**Figura 2:** Interacción entre el mercado de trabajo y el mercado de recursos humanos



**Fuente:** (Chiavenato, 2011, pág. 136)

### 6.1.2.1 Características del mercado laboral

El mercado laboral se caracteriza por tres aspectos clave que le dan entidad:

- **El trabajo o fuerza de trabajo.** Es la actividad que realizan las personas a cambio de un salario y es el elemento fundamental para que la actividad económica se active y desarrolle.
- **Los factores productivos.** Son los recursos naturales (como la tierra, el agua o los minerales) y los recursos creados por el humano (como las maquinarias y el capital) que permiten a un empleador o empresa desarrollar un negocio, además de la fuerza de trabajo de las personas.
- **La capacidad de consumo.** Es la acción de gastar dinero en bienes y servicios para satisfacer las necesidades y está sujeta a la capacidad adquisitiva de las personas. Para que la economía de una nación prospere, necesita que la población consuma en el mercado interno. (Azkue, 2018)

### 6.1.3 Departamento de Recursos Humanos

El departamento de recursos humanos es un área integrada en la empresa, el cual se encarga de gestionar y administrar todo lo referente que concierne al personal que forma parte del equipo de trabajo de la empresa. Este departamento solía estar ubicado en el departamento de administración algo muy frecuente en empresas pequeñas o con muy pocos trabajadores.

La existencia del departamento de recursos humanos depende del tamaño de la empresa y de la cantidad de personas que trabajan en ella, si la organización expande su equipo de trabajo entonces surge la necesidad de crear un departamento que se ocupe de asuntos administrativos, sociológicos, psicológicos relacionadas a las personas. (Anónimo, 2013)

En este departamento puede haber uno o varios niveles jerárquicos, según el número de personas que lo compongan y del total de los trabajadores de la empresa. Por lo general existe un director de departamento del que dependen diferentes secciones, y cada una de ellas está formada por personal especializado en funciones concretas.



**Figura 3:** Organigrama de una empresa donde aparece el departamento de RRHH



**Fuente:** (Anónimo, pág. 8)

Este departamento debe estar integrado por profesionales competentes, expertos en la administración, Snell y Bohlander (2013) mencionan que las principales actividades de un gerente de recursos humanos por lo general son las siguientes:

- **Consejo estratégico y asesoría:** El gerente de recursos humanos a menudo a menudo funciona como consultor interno para los supervisores, gerentes y ejecutivos. Por su conocimiento de los asuntos laborales internos, métricas de productividad, así como de las tendencias externas tales como la información económica y laboral, y nuevos temas legales y de regulación, los gerentes de recursos humanos pueden ser un recurso invaluable para la toma de decisiones.
- **Servicio:** Los gerentes de recursos humanos desempeñan también muchas actividades de servicio, tales como reclutamiento, selección, aplicación de pruebas, planeación y elaboración de programas de capacitación.
- **Formulación e implementación de políticas:** Por lo general los gerentes de recursos humanos proponen y redactan nuevas políticas o revisiones de las mismas para solucionar problemas recurrentes o prevenir problemas.
- **Defensa de los empleados:** Uno de los roles perdurables de los gerentes de recursos humanos es el abogado de los empleados: escuchar sus preocupaciones y representar sus necesidades ante los gerentes para asegurar que los intereses de los empleados y la organización están alineados entre sí. (pág. 117)

### 6.1.3.1 Políticas del departamento de Recursos Humanos

Las políticas de una empresa son el conjunto de normas internas que se diseñan para regular y delimitar las reglas de conducta dentro de una organización. Describen las responsabilidades tanto de los empresarios y altos cargos como de los empleados en todos los niveles jerárquicos.

Las políticas de recursos humanos buscan condicionar el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones de personal. Además, sirven para suministrar respuestas a las preguntas o a los problemas que pueden ocurrir con cierta frecuencia.

Cada organización desarrolla la política de recursos humanos más adecuada a su filosofía y sus necesidades. En este estricto sentido, Chiavenato (2011) enuncia las siguientes políticas:

- **Políticas de integración de recursos humanos:** estas políticas se enfocan en fuentes de reclutamiento dentro o fuera de la organización, medios de reclutamiento preferidos por la organización, criterios de selección, incorporación de nuevos participantes de manera eficaz.
- **Políticas de organización:** estas políticas determinan los requisitos intelectuales y físicos del personal para el desempeño de tareas y obligaciones; criterios de planeación, colocación y movimiento de los recursos humanos; criterios de evaluación de la evaluación al desempeño.
- **Políticas de retención de recursos humanos:** estas políticas consideran los criterios de remuneración directa e indirecta, fuerza de trabajo motivado, condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad en el trabajo, relaciones cordiales con los sindicatos y representantes del personal.
- **Políticas de desarrollo de recursos humanos:** estas políticas especifican los criterios de diagnóstico y programación de formación para mejorar el desempeño laboral, criterios de desarrollo del personal de mediano y largo plazo, etc.
- **Políticas de evaluación de recursos humanos:** estas políticas desarrollan criterios de cómo mantener una serie de datos capaz de proporcionar información necesaria para el análisis cualitativo y cuantitativo de la fuerza de trabajo. (pág. 102)

#### **6.1.4 Administración de Recursos Humanos**

La administración busca utilizar los recursos de la empresa de manera eficiente y eficaz, y los recursos humanos son uno de estos elementos que deben ser manejados de la mejor manera posible, los autores Dessler y Varela (2012) describen que:

La administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, renumerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización. (pág. 2)

Así mismo Chiavenato (2009) explica que la administración de recursos humanos es el área que construye talentos por medio de un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o capital humano, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño.

En efecto, la administración de recursos humanos es la disciplina encargada de gestionar el equipo de trabajo empresarial, desde el proceso de planeación hasta la incorporación y desarrollo de personal, garantizando todas las condiciones necesarias para que el trabajador pueda desenvolverse de manera eficaz en el desarrollo de sus funciones.

##### **6.1.4.1 Recursos Humanos en pequeñas empresas**

La administración de personal en todo negocio es importante, sin embargo, los pequeños negocios no prestan tanta atención a ella, Dessler y Varela (2012) argumentan lo siguiente:

La administración de recursos humanos en negocios pequeños no representa tan solo una versión reducida de la administración de recursos humanos en las organizaciones grandes. Por lo común, hay un empleado de recursos humanos por cada 100 empleados. Las pequeñas empresas, en general, no cuentan con la masa crítica necesaria para un gerente de recursos humanos de tiempo completo. Por lo tanto, su administración al respecto suele ser “temporal o informal”. Por ejemplo, según los datos de una encuesta, las pequeñas empresas tienden a recurrir a prácticas de reclutamiento “poco imaginativas”, como el uso de anuncios en diarios, personas que

llegan a la empresa por otros motivos y la comunicación entre personas, y a utilizar poca o ninguna capacitación normal. (pág. 6)

#### **6.1.4.2 Importancia de la administración de recursos humanos**

Actualmente el mundo vive en constante cambio, y las empresas no están exceptas a esto, por lo tanto, deben dar respuesta a los cambios experimentados en la sociedad en general y el mundo laboral, aquí es donde radica la importancia de la administración de recursos humanos.

La importancia de la administración de recursos humanos para los gerentes recae en que, al mantener a los empleados felices se logra mejor rendimiento en sus actividades, los autores Benavides y Salmerón (2016) en su investigación mencionan:

La administración de recursos humanos es de suma importancia dentro de la empresa debido a que planea, organiza, dirige y controla todo lo que sucede en la organización en cuanto a los recursos humanos tratando de mejorar prácticas para el buen desempeño de los colaboradores, por ejemplo capacitación y enseñanza, implementación de sugerencias por parte del personal, premiación en función del desempeño, procedimientos integrales de reclutamiento y selección de personal. (pág. 12)

#### **6.1.4.3 Objetivos de la Administración de Recursos Humanos**

Los gerentes y departamentos de capital humanos deben plantearse metas claras y cuantificables que equivalen a parámetros que permitan evaluar las acciones que desarrollan.

Los objetivos de la administración del capital humanos no solo expresan los propósitos e intenciones de la cúpula administrativa, sino que deben tener también en cuenta los desafíos que surgen de la organización, del departamento que administra el talento, y de las personas participantes en el proceso. Los autores Werther, Davis y Guzmán (2014) en su libro Administración de recursos humanos, exponen que existen 4 objetivos fundamentales, estos desafíos pueden clasificarse en cuatro áreas:

- **Objetivos corporativos.** La administración del capital humano pretende, como objetivo básico, contribuir al éxito de la empresa o corporación, por medio de su incidencia en la estrategia corporativa, impulsar el uso óptimo del talento y contribuir a los resultados financieros, los valores organizacionales y la cultura de la

empresa. Su función es posibilitar el éxito de los supervisores y gerentes. La administración del capital humano no es un fin en sí mismo; es sólo una manera de apoyar la labor de los dirigentes de la organización.

- **Objetivos funcionales.** Mantener la contribución del departamento de capital humano en un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta. Cuando la administración del recurso humano no se ajusta a las necesidades de la organización, se producen innecesarios desperdicios de recursos de todo tipo. La compañía puede determinar, por ejemplo, el nivel necesario de equilibrio que debe existir entre el número de integrantes del departamento de recursos humanos y el total del personal a su cargo.
- **Objetivos sociales.** El departamento de capital humano deber ser responsable, a nivel ético y social, de los desafíos que presenta la sociedad en general, y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que esta pueda ejercer sobre la organización. Cuando la organización no utiliza sus recursos para el beneficio de la sociedad dentro de un marco ético, puede cosechar resultados negativos.
- **Objetivos personales.** El departamento de capital humano debe tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas. En la medida en que se ese logro contribuye al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el departamento de capital humano reconoce que una de sus funciones es facilitar el logro de las aspiraciones de quienes componen la empresa. De no ser este el caso, la productividad de los empleados puede descender, o que aumente la tasa de rotación (pág. 6).

#### 6.1.4.4 Funciones de la administración de recursos humanos

Trabajar en el manejo de personal requiere una diversidad de funciones correspondientes al departamento de recursos humanos, Wayne (2010) explica que hay 5 áreas funcionales que se asocian con una administración eficaz de recursos humanos:

- **Dotación de personal:** Es el proceso a través el cual una organización se asegura de que siempre tendrá el número adecuado de empleados con las habilidades apropiadas en los trabajos correctos y en el momento indicado, para lograr los objetivos organizacionales. La dotación de personal implica el análisis de puesto, la planeación de recursos humanos, el reclutamiento y la selección, etc.

- **Desarrollo de recursos humanos:** Es una función fundamental de la ARH que no solamente consiste en la capacitación y el desarrollo, sino también en la planeación de la carrera y en las actividades de desarrollo, en el desarrollo de la organización, así como en la administración y evaluación del desempeño.
- **Remuneración:** Un sistema de remuneración bien pensado brinda a los empleados recompensas adecuadas y equitativas por sus contribuciones hacia el logro de las metas organizacionales. El termino remuneración, incluye todas las recompensas que se otorgan a los empleados a cambio de sus servicios.
- **Seguridad y salud:** La seguridad se refiere al hecho de proteger a los empleados contra lesiones ocasionadas por los accidentes relacionados con este trabajo. La salud se refiere al hecho de que los empleados se encuentren libres de enfermedades físicas y emocionales. Estos aspectos del trabajo son importantes porque los empleados que laboran en un ambiente seguro y que disfrutan de buena salud tienen más probabilidades de ser productivos y de lograr beneficios a largo plazo para la organización.
- **Relaciones con los empleados y relaciones laborales:** Las empresas están obligadas por ley a reconocer a un sindicato y a negociar con él con buena fe si los empleados de la empresa quieren que ese sindicato los represente. Cuando un sindicato laboral representa a los empleados de una empresa, la actividad de los recursos humanos se denomina con frecuencia como relaciones industriales, ya que comprende las negociaciones laborales colectivas. (pág. 5)

#### 6.1.4.5 Beneficios de la Administración de Recursos Humanos

Las ventajas o beneficios de una adecuada implementación de los procesos de Recursos Humanos se reflejan tanto en la administración, como en el rendimiento del personal, a continuación, se mencionan algunos beneficios:

**Motivación:** “Es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada tendencia, a un determinado comportamiento” (Chiavenato, 2011, pág. 46)

**Desempeño Laboral:** Acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para el logro de los objetivos de la organización (Chiavenato, 2007)

**Clima organizacional:** “Se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y esta finalmente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes”

(Chiavenato, 2011, pág. 59). De este modo, el clima organizacional es favorable cuando proporciona satisfacción de las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando proporciona frustración de esas necesidades.

**Procedimientos integrales:** “Este concepto está estrechamente relacionado con el trato especial que merecen cada uno de los colaboradores. Por lo tanto, la tecnología de la información es una herramienta fundamental, en el orden eficaz de los recursos humanos” (Garay, 2018)

**Rentabilidad:** “La rentabilidad hace referencia a los beneficios que se han obtenido o se pueden obtener de una inversión” (Sevilla, 2020)

#### **6.1.4.6 Estructura de la Administración de Recursos Humanos**

Según Chiavenato (2009) antes los departamentos de la ARH eran estructurados tradicionalmente dentro del esquema de departamentalización funcional que predominaba en las empresas. La estructura funcional privilegia la especialización de cada departamento y la cooperación interdepartamental, pero tiene dos consecuencias indeseables:

- La subjetividad (los objetivos departamentales se vuelven más importantes que los globales y los organizacionales) funciona como una fuerza centrífuga de esfuerzos.
- La enorme dificultad de una cooperación interdepartamental (los departamentos se separan y luchan más de lo que cooperan entre sí) impide la visión sistémica y la consecución de sinergia entre los departamentos. (pág. 17)

#### **6.1.4.7 Dificultades básicas de la Administración de Recursos Humanos**

El área de Recursos Humanos de la organización es muy singular lo que la hace diferente de cualquier otro tipo de administración. Administrar recursos humanos es diferente a la administración de cualquier otro recurso organizacional, ya que implica algunas dificultades. Las dificultades básicas de la ARH a criterio de Chiavenato (2011) son:

- La ARH trata con medios, con recursos intermedios y no con fines. Es una función de asesoría, cuya actividad fundamental consiste en planear, dar servicios especializados, asesorar, recomendar y controlar.
- La ARH trata con esos recursos vivos, extraordinariamente complejos, diversos y variables que son las personas.

- Los recursos humanos no se encuentran solo dentro del área de ARH, sino que se ubican principalmente en los diversos departamentos de la organización y bajo la autoridad de diversos jefes y gerentes.
- La ARH se preocupa principalmente de la eficiencia y de la eficacia. Sin embargo, el hecho más importante es que no puede controlar los eventos o condiciones que las producen.
- La ARH trabaja en ambientes y condiciones que ella no determina y sobre los cuales posee un grado de poder o de control muy pequeño.
- Los estándares de desempeño y de calidad de los recursos humanos son complejos y diversos varían de acuerdo con el nivel jerárquico.
- La ARH no trata directamente con las fuentes de ingreso económico.
- Uno de los aspectos más críticos de la ARH estriba en la dificultad para saber si hace o no un buen trabajo. (pág. 105)

### **6.1.5 Procesos de la Gestión de Recursos Humanos**

Los procesos de gestión de recursos humanos se enfocan en las estrategias fundamentales que utilizan los líderes de recursos humanos para garantizar ciclos de vida y experiencias laborales exitosos de los colaboradores, tomando en cuenta las necesidades y objetivos de la empresa.

Existen varios procesos comunes en todas las empresas que cuentan con un área de recursos humanos. Estos tienen la particularidad de seguir un camino intrincado que requiere una planeación estratégica. Según Chiavenato (2000) las estrategias de recursos humanos son aplicadas directamente a las personas o indirectamente a través de los cargos ocupados o de los planes globales o específicos (ver anexo 5).

#### **6.1.5.1 Procesos directamente a personas**

Algunos procesos de gestión de recursos humanos se aplican directamente a las personas, que son los sujetos de aplicación, estos procesos se detallan a continuación:



#### 6.1.5.1.1 Reclutamiento

El reclutamiento es un proceso activo en las empresas, es decir, se realiza continuamente a lo largo de la vida de la empresa, Flores (2014) describe lo siguiente:

El reclutamiento es el proceso por el cual se encuentran candidatos potencialmente calificados para ocupar las vacantes disponibles de la organización. Se dice que son candidatos “potenciales” porque, si bien, a través de este proceso se intenta encontrar a las mejores personas para la empresa, no garantiza su desempeño en la misma; este dependerá de otros factores como los intereses del empleado, la falta de integración al equipo o nuevas estrategias en la empresa, etc. Sin embargo, el reclutamiento y la selección efectivos disminuirán el riesgo de incorporar una persona inadecuada en el puesto (pág. 41).

En otras palabras, el reclutamiento funciona como un proceso de comunicación, en el cual la organización divulga al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Este proceso abarca dos vías: comunica y divulga oportunidades laborales, al mismo tiempo que atrae a los candidatos al proceso de selección.

Por otra parte, González et al. (2015) añaden que existen dos tipos de reclutamiento:

- **Reclutamiento interno:** El reclutamiento interno es cuando al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, quienes pueden ser ascendidos (movimiento vertical), trasladados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal).
- **Reclutamiento externo:** es externo cuando examina candidatos, reales o potenciales, disponibles o en otras empresas; su consecuencia es una entrada de recursos humanos. Se denomina interno cuando implica candidatos reales o potenciales empleados solo en la propia empresa, su consecuencia es un procesamiento interno de recursos humanos. (pág. 95)

Por su parte Chiavenato (2009) agrega también el **reclutamiento mixto**, el cual consiste en cubrir una vacante con un personal interno, pero al desplazarse a su nueva posición necesita que se cubra su posición que operaba. Si es sustituido por otro empleado, este otro desplazamiento produce a su vez una nueva vacante que necesita ser ocupada, por lo tanto, hay un momento en el que la organización requiere contratar de los servicios de una persona

externa de la empresa para que ningún cargo quede vacante. En pocas palabras, este proceso consiste en cubrir puestos vacantes con un empleado interno y su puesto cubrirlo contratando una persona externa que llegará a formar parte de la empresa.

Entonces, el reclutamiento es un proceso de atracción de personas calificadas para ocupar un puesto de trabajo dentro de una empresa, el cual puede realizarse con personas internas o externas, pero de que igual manera deben cumplir con los requisitos que la organización necesita para desarrollar sus funciones con eficiencia y eficacia.

#### 6.1.5.1.2 Entrevista

La entrevista de selección es una plática formal y en profundidad de entre dos o más personas que interactúan entre sí, en el que fluyen una serie de preguntas de parte del empleador y respuestas de parte del candidato.

A criterio de Chiavenato (2009), la explica de la siguiente forma:

La entrevista de selección es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan y en el que a una de las partes le interesa conocer lo mejor de la otra. Por un lado, está el entrevistador o quien toma la decisión y, por otro, el entrevistado o candidato (pág. 149).

Por consiguiente, Chiavenato (2009) explica que la entrevista puede ser estructurada y estandarizada y también puede ser enteramente libre, a voluntad del entrevistador o sujeta a las circunstancias. En este sentido, las entrevistas se clasifican, en función del formato de las preguntas y las respuestas requeridas, en cuatro tipos:

- **Entrevista totalmente estandarizada:** Es la entrevista estructurada y con una ruta preestablecida a efecto de obtener respuestas definidas y cerradas. Por tal motivo, pierde profundidad y flexibilidad y resulta limitada. Puede adoptar una serie de formas, como la opción simple (verdadero-falso, sí-no, agrada-desagrada), la opción múltiple, etc.
- **Entrevista estandarizada en las preguntas:** Es la entrevista con preguntas previamente elaboradas, pero que permiten una respuesta abierta, una respuesta libre por parte del candidato. El entrevistador se basa en una lista (check list) de

asuntos que preguntará y recoge las respuestas o la información que proporciona el candidato.

- **Entrevista dirigida:** Es la entrevista que termina en el tipo de respuesta deseada, pero no especifica las preguntas, las deja a criterio del entrevistador. Se aplica para conocer ciertos conceptos personales de los candidatos, que demandan cierta libertad para que el entrevistador los capte adecuadamente. El entrevistador debe formular las preguntas de acuerdo con el desarrollo de la entrevista para obtener el tipo de respuesta o información requerida. La entrevista dirigida es una entrevista de resultados.
- **Entrevista no dirigida.** Es la entrevista totalmente libre y que no especifica las preguntas ni las respuestas requeridas. También se llama entrevista exploratoria, informal o no estructurada. Se trata de una entrevista cuya secuencia y orientación queda a criterio de cada entrevistador, quien se mueve dentro de la línea que ofrece menor resistencia o se extiende sin preocuparse por la secuencia o la ruta, sino por el nivel y la profundidad que la entrevista puede alcanzar (pág. 150).

Por lo ya expuesto, se puede considerar la entrevista como uno de los procesos más importantes para un candidato y el empleador, puesto que en esta conversación el aspirante tiene la oportunidad de darse a conocer como la mejor opción de ocupar un lugar en la empresa o de no serlo, esto influye en la toma de decisiones de la empresa para decidir si se procede a la contratación.

#### 6.1.5.1.3 Selección

“La selección es aquel proceso por medio del cual se evalúan los conocimientos, habilidades y experiencia del candidato de acuerdo con las exigencias de la vacante que se desea cubrir” (Flores Villalpando, 2014, pág. 54)

Por otra parte, Cuesta (2017) lo define de la siguiente manera:

La selección de personal es un proceso que es realizado mediante concepciones y técnicas efectivas, consecuente con la dirección estratégica de la organización y las políticas de GRH derivadas, con el objetivo de encontrar al candidato que mejor se adecue a las características requeridas presentes y futuras previsible de un puesto de trabajo o cargo laboral y de una empresa concreta o específica. (pág. 294)

Por otro lado, los autores Cejas, Vasquez, Chirinos, Hernandez, Sandoval , Lozada, Anzola (2014), explican que “el proceso de selección de personal, es el proceso que permite a la organización dotarse del talento humano requerido; para integrarlos con el que ya se dispone; en la búsqueda de la mayor efectividad organizacional”.

“La selección es un proceso de comparación entre dos variables: requisitos que exige el puesto frente a las características que ofrecen los candidatos” (Chiavenato, 2011, pág. 192).

Es importante que antes de comenzar el proceso de selección se tengan muy claras aquellas cualidades que deben ayudar a que el futuro empleado tenga éxito superior en el puesto de trabajo, Flores (2014) menciona las etapas de selección:

- Completar la solicitud de empleo
- Entrevista inicial
- Pruebas
- Comprobación de referencias e historial
- Entrevista de seguimiento
- Reconocimientos médicos y físicos
- Análisis y decisión
- Notificación de la decisión al candidato
- Seguimiento para asegurarse de que el candidato acepta la oferta (pág. 57).

### **La selección como un proceso de comparación**

La selección debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables: los requisitos del cargo (exigencias de cargo que debe cumplir el ocupante del cargo) y el perfil de las características de los candidatos que se presentan. La primera variable la suministran el análisis y la descripción del cargo; la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección. Sean “X” la primera variable y “Y” la segunda, Chiavenato (2000) describe:

Cuando  $x$  es mayor que  $y$ , el candidato no reúne las condiciones ideales para ocupar el cargo  $y$ , en consecuencia, es rechazado. Cuando  $x$  y  $y$  son iguales, el candidato posee las condiciones ideales para ocupar el cargo; por consiguiente, es aceptado. Cuando  $x$  es menor que  $y$ , el candidato tiene más condiciones que las exigidas por el cargo  $y$ , en consecuencia, está superdotado para este cargo. Esta comparación no se centra en un

único punto de igualdad de las dos variables, sino en una franja de aceptación que admite cierta flexibilidad más o menos cercana del punto ideal y equivale a los límites de tolerancia admitidos en el proceso de control de calidad (pág. 240).

Entonces, la selección es la decisión tomada por los empleadores en la cual se ha identificado al recurso humano que cumple con los requisitos solicitados para cumplir una serie de funciones en la compañía. El empleador elige al mejor candidato, se le contacta para tratar lo relacionado con el puesto que se le asignará y se procederá a la contratación.

#### **6.1.5.1.4 Contratación**

El código del trabajo de Nicaragua (1996), en su artículo 19, describe que “el contrato individual de trabajo es el convenio verbal o escrito entre un empleador y un trabajador, por el cual se establece entre ellos una relación laboral para ejecutar una obra o prestar personalmente un servicio”.

Por su parte, Tejedo & Iglesias (2013) menciona que “el contrato de trabajo es el acuerdo por el que un trabajador y un empresario manifiestan su voluntad de intercambiar los servicios que presta el primero para la retribución que entrega el segundo, dando así nacimiento a la relación laboral” (pág. 16).

Así mismo, dichos autores explican que “la relación laboral es aquella en la que un trabajador presta sus servicios voluntariamente, por cuenta ajena y dentro del ámbito de organización y dirección de un empresario, a cambio de una remuneración”. (pág. 7)

Se puede interpretar que la contratación consiste en la formalización de la entrada del candidato como nuevo trabajador. Por lo tanto, esta etapa es donde se debe realizar toda la documentación legal y el candidato debe leer los ajustes legales y decidir si firmar el contrato.

El artículo 23 del código de trabajo (1996), menciona que el contrato de trabajo se redactará en dos ejemplares firmados por ambas partes, entregándose uno de ellos al trabajador. Dichas copias podrán ser presentadas al Ministerio del Trabajo para su verificación.

No todos los contratos son iguales, estos varían según las políticas, necesidades y los acuerdos de las empresas con las personas, se da a conocer 3 tipos de contrato:

- **Contrato verbal:** Establecido en el arto 24. es aquel en el que no existe un documento escrito mediante el cual se establezcan las condiciones en las que se va a desenvolver la relación laboral convenida entre un trabajador y empleador. Así mismo, el presente artículo especifica que el empleador suministrara al trabajador dentro de los primeros tres días de trabajo, una constancia que contenga las fechas de iniciación, el servicio que presta y el salario estipulado.
- **Contrato determinado:** Descrito en el arto 26, es una relación laboral temporal que dura cierto periodo, especificado en el propio documento donde se plasma este tipo de contrato.
- **Contrato indeterminado:** Mencionado en el arto 27, es cuando el contrato no tiene un plazo específico o determinado. Según el artículo 28 del código del trabajo, las partes pueden convenir un periodo de prueba no mayor de treinta días durante el cual cualquiera de ellas podrá poner fin a la relación de trabajo sin ninguna responsabilidad de las mismas.

Se puede decir entonces que la contratación es un acuerdo que se da entre dos o más individuos, ya sea de manera verbal o escrita, en el que se legaliza la entrada del nuevo empleado a la empresa; en este momento, es cuando el nuevo individuo pasa a ser un “recurso humano” de manera oficial de la compañía cumpliendo con los requerimientos de la ley vigente, sus funciones y responsabilidades.

#### 6.1.5.1.5 Integración

“La integración implica la presentación del nuevo empleado, su familiarización con el proceso, etc. Además, reuniones con sus nuevos jefes, visitas a distintas áreas, etc. Esta actividad es inolvidable para el nuevo empleado, con especial repercusión si es joven” (Cuesta Santos, 2017, pág. 299).

En este proceso se da la fase de inducción, el cual es un proceso que da a conocer al empleado todo lo relacionado con la empresa y su puesto de trabajo, Dessler y Varela (2012) creen:

La inducción a los empleados brinda a las nuevas contrataciones la información básica que necesitan para realizar sus labores de forma satisfactoria, como la

información acerca de las normas de la compañía. La inducción es un elemento del proceso de socialización del trabajador nuevo, que tiene que realizar el empleador. La socialización es el proceso continuo de inculcar a todos los empleados las actitudes, los estándares, los valores y los patrones de conducta que la organización y sus departamentos esperan de ellos (pág. 184).

Se puede considerar al proceso de integración e inducción como la fase en que se da la bienvenida y se familiariza al nuevo recurso con todo relacionado a la empresa y su puesto de trabajo, por lo general, el responsable de Recursos Humanos o el jefe inmediato da un recorrido con el empleado dando a conocer las distintas áreas de la empresa, presentándolo con los compañeros de trabajo y explicándole todo lo relacionado a su puesto de trabajo, sus funciones y responsabilidades a cumplir.

#### **6.1.5.1.6 Evaluación del desempeño**

A criterio personal de Cuesta (2017) “es el proceso o actividad clave de GRH consistente en un procedimiento que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento o desempeño de los empleados en la organización” (pág. 341).

Otro concepto otorgado es, “la evaluación al desempeño constituye un proceso por el cual se estima el rendimiento de un empleado, de acuerdo a distintos criterios previamente acordados” (Ottorino, 2004)

#### **Evaluación 360°**

La evaluación del desempeño de 360° se refiere al contexto general que envuelve a cada persona, es una forma más rica de evaluación porque la información que proporciona viene de todos lados, Chiavenato (2007) explica:

Se trata de una evaluación hecha, en forma circular, por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado. Participan en ella el superior, los colegas y/o compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes internos y los externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado con un alcance de 360° (pág. 246).

### **Evaluación 180°**

La evaluación de 180° tiene el fin de obtener criterios y juicios sobre el propio ambiente laboral, para posteriormente tomar decisiones y solucionar problemas. Es realizada por parte de los jefes inmediatos, la evaluación de los recursos humanos es un proceso destinado a determinar y comunicar a los profesionales, la forma en que están desempeñando su trabajo, en principio, a elaborar planes de mejora. cuando se realiza adecuadamente la evaluación del personal, influye en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas.

En efecto, la evaluación al desempeño es un proceso que sirve para conocer o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, en un determinado puesto de trabajo tomando en cuenta los objetivos propuestos y la aportación de su talento a la empresa.

#### **6.1.5.1.7 Capacitación**

Los autores González et al. (2015), definen la capacitación de la siguiente manera:

La capacitación es el proceso de enseñanza-aprendizaje que inicia con el diagnóstico de las necesidades de capacitación, el cual establece un programa y se apoya en diferentes métodos para fomentar en los empleados, nuevos y actuales, las habilidades que necesitan para ejecutar sus labores de manera adecuada (pág. 107)

Así mismo, Flores (2014) describe 4 etapas del proceso de capacitación:

- **Determinación de las necesidades:** En esta etapa se establece las necesidades o carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas.
- **El diseño del programa de capacitación:** En esta etapa se delimitan los objetivos de la capacitación, es decir, concretamente que será lo que aprenderá el trabajador durante la capacitación.
- **La implantación:** Es la puesta en marcha de la capacitación. Todo lo que se ha planeado antes toma realidad en esta etapa.
- **La evaluación:** En esta fase se verifica que los objetivos de la capacitación se hayan cumplido. (pág. 68)



Entonces se puede interpretar que la capacitación son acciones formativas que las empresas ponen a disposición de sus trabajadores para que obtengan más conocimientos y habilidades a la hora de desarrollar su puesto de trabajo, esta formación puede estar sujeta a circunstancias de la vida diaria o a las necesidades personales de cada colaborador.

#### **6.1.5.1.8 Desarrollo de personal**

Las personas tienen una increíble capacidad para aprender y para desarrollarse y la educación está en el centro de esa capacidad. Los procesos de desarrollo de las personas tienen una estrecha relación con la educación. Educar (del latín, educare) significa extraer, llevar, arrancar. En otros términos, representa la necesidad que tiene el ser humano de llevar de adentro hacia fuera sus potenciales internos; significa exteriorizar ese estado latente y el talento creador de las personas.

Desde el punto de vista de Chiavenato (2009), el desarrollo personal es aquel que está enfocado hacia el crecimiento personal del empleado relacionado con la educación, y por lo tanto, se orienta hacia su carrera futura y no solo al puesto de trabajo.

Otros autores como Wayne (2010) piensan que:

El desarrollo de los recursos humanos (DRH) es una función fundamental de la ARH que no solamente consiste en la capacitación y el desarrollo, sino también en la planeación de la carrera y las actividades de desarrollo, en el desarrollo de la organización, así como en la administración y evaluación al desempeño.

Dentro de este marco, Chiavenato (2009) menciona los principales métodos de desarrollo de las personas en su puesto actual son:

- **La rotación de puestos.** Significa hacer que las personas pasen por varios puestos en la organización con la intención de expandir sus habilidades, conocimientos y capacidades.
- **Puestos de asesoría.** Significa brindar a la persona que tiene gran potencial la oportunidad de trabajar provisionalmente en diferentes áreas de la organización, bajo la supervisión de un gerente exitoso. La persona trabaja como asistente de

staff o en equipos de asesoría directa y desempeña diferentes tareas bajo la guía y con el apoyo de un administrador.

- **Aprendizaje práctico.** Es una técnica de capacitación que permite a la persona dedicarse, de tiempo completo, al trabajo de analizar y resolver problemas de ciertos proyectos o de otros departamentos.
- **Asignación de comisiones.** Significa brindar a la persona la oportunidad de participar en comisiones de trabajo, donde participa en la toma de decisiones, aprende al observar a otros e investiga problemas específicos de la organización.
- **Participación en cursos y seminarios externos.** Es una forma tradicional de desarrollo por cursos formales, clases y seminarios. Se realiza con cursos o seminarios internos, con la ayuda de consultores, proveedores, etc.
- **Ejercicios de simulación.** incluyen estudios de casos, juegos de empresas, simulación de funciones, etc.
- **Capacitación fuera de la empresa.** búsqueda de nuevos conocimientos, actitudes y comportamientos que no existen dentro de la organización y que se deben obtener fuera de ella.
- **Estudio de casos.** Se trata de una técnica que permite diagnosticar un problema real y presentar alternativas para su solución, desarrolla habilidades para el análisis, la comunicación y la persuasión.
- **Juegos de empresas.** Son técnicas de desarrollo en las que equipos de trabajadores o de administradores compiten entre sí y toman decisiones computarizadas en situaciones empresariales, reales o simuladas.
- **Centros internos de desarrollo.** Se trata de métodos que se aplican en centros que están al interior de la empresa y que buscan exponer a los administradores y a las personas a ejercicios realistas para que desarrollen y mejoren sus habilidades personales, por ejemplo, las universidades corporativas
- **Coaching.** El administrador puede representar varias funciones integradas, como líder renovador, preparador, orientador e impulsor, para convertirse en un coach. El coaching se refiere al conjunto de todas esas facetas (pág. 416).

El desarrollo de personal trata de preparar a las personas centrándose principalmente en la estructura de la organización y en los resultados que se esperan de cada posición, se

identifican a las áreas donde la productividad y eficiencia deben ser mejoradas, de este modo se buscan programas de entrenamiento para habilidades específicas que pretenden mejorar el rendimiento de del capital humano en la empresa.

### **6.1.5.2 Procesos indirectamente a personas**

Estos procesos se aplican indirectamente a las personas, bien sea a través de los cargos que ocupan, bien mediante planes o programas globales o específicos. Estos procesos se explican a continuación:

#### **6.1.5.2.1 Análisis y descripción de cargos**

Citando a Castaño (2005), describe este proceso en su libro La Gestión Integral De Recursos Humanos:

El análisis y descripción de puestos de trabajo es el procedimiento metodológico que nos permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo. Es un procedimiento que consiste en identificar mediante un riguroso estudio los elementos o características inherentes a cada puesto. Se define como el proceso a través del cual un puesto de trabajo es descompuesto en unidades menores e identificables. (pág. 142)

Todo administrador debe conocer la diferencia entre análisis de puestos, descripción de puestos, perfil del puesto. De tal manera, Castaño (2005) otorga la definición de estos 3 aspectos:

**Análisis de puestos:** procedimiento de obtención de información acerca de los puestos, su contenido, y los aspectos y condiciones que lo rodean.

**Descripción de puestos:** es el documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejado de este modo, el contenido del puesto, así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo.

**Perfil del puesto:** se trata de los requisitos y cualificaciones personales para el cumplimiento satisfactorio de las tareas, se toma en cuenta el nivel de estudios, experiencia, competencias necesarias, etc. (pág. 143).

La materialización de la descripción o análisis del cargo es la ficha de descripción del puesto de trabajo que, normalmente, está constituida por 15 apartados Castaño (2005) indica su contenido:

- Identificación del puesto de trabajo (denominación del puesto, formación necesaria, experiencia mínima necesaria)
- Misión básica del puesto.
- Descripción de las tareas que se realizan en el puesto.
- Iniciativa, señalando los métodos y procedimientos.
- Dependencias, puestos que tienen autoridad jerárquica sobre el ocupante del puesto.
- Supervisión y control, indicando la consecuencia de los errores que puedan ocurrir por falta de atención.
- Relaciones funcionales, documentos que se manejan.
- Esfuerzo físico, concentración mental, atención visual.
- Equipamiento, riesgos, condiciones ambientales.
- Observaciones generales del puesto. (pág. 117)

Es importante conocer una serie de definiciones, los autores Torres y Jamarillo (2014) explican los siguientes:

- **Cargo:** conjunto de cometidos y responsabilidades, conocimientos, perfiles, relaciones, resultados, que lo distinguen de los demás y que constituye el trabajo asignado.
- **Puesto:** Es la agrupación de cargos idénticos conformado por un grupo de tareas y responsabilidades significativas, que se deben llevar a cabo para que una organización logre sus metas.
- **Posición:** Es el conjunto de tareas y responsabilidades que desempeña una persona.
- **Tarea:** Son las actividades individuales que ejecuta el ocupante de un puesto.
- **Función:** Es la agrupación de tareas para atender las responsabilidades de un puesto.
- **Responsabilidad:** Son las obligaciones por las que un empleado debe responder. (pág. 12)

Se entiende que el análisis y descripción de puestos es un proceso mediante el cual se identifican las tareas funciones, relaciones y conductas que requieren los puestos de trabajo de una organización. Así mismo define las habilidades, aptitudes, competencias y conocimientos

que son importantes para que una persona pueda desempeñarse de forma profesional y correcta en el puesto de trabajo. El análisis procede a la búsqueda de información acerca el contenido, aspectos y condiciones que rodean al puesto de trabajo; mientras que la descripción es el documento o ficha que recoge la información obtenida del análisis, quedando reflejado el contenido del puesto, así como las responsabilidades y deberes que este contiene.

#### **6.1.5.2.2 Evaluación y clasificación de cargos**

Para garantizar el equilibrio de los salarios, la administración salarial utiliza la valoración y clasificación de los cargos. Chiavenato (2009) explica lo siguiente:

La evaluación de los puestos es el proceso de aplicar criterios para comparar los puestos y llegar a una valoración interna de los salarios de diversos puestos. La clasificación de los puestos es el proceso de comparar el valor relativo de los puestos con el propósito de colocarlos dentro de una jerarquía de clases que se utilice como base para la estructura de los salarios.

La evaluación y la clasificación de los puestos representan las técnicas tradicionales para definir una estructura de salarios con base en una comparación sistemática y consistente. Mientras que la evaluación de los puestos busca fijar el valor relativo de cada puesto dentro de la organización, la clasificación coloca los salarios de los puestos dentro de una estructura integrada y cohesionada, con los respectivos escalafones salariales por orden gradual de valores. La idea subyacente es producir una distribución equitativa de los salarios dentro de la organización para eliminar cualquier tipo de arbitrariedad (pág. 293).

La evaluación de puesto no hace hincapié en las características de las personas que ocupan el puesto, ni en la naturaleza y contenido de este; la evaluación se basa en la información que ofrece la descripción y análisis de lo que hace el ocupante y cuándo, cómo, dónde y por qué lo hace. La clasificación ordena los puestos en base de la importancia organizativa, posición que ocupan, funciones y responsabilidades que les corresponden.

#### **6.1.5.2.3 Higiene y Seguridad**

Chiavenato (2009) denomina “la higiene laboral es el conjunto de normas y procedimientos que busca proteger la integridad física y mental del trabajador, resguardándolo

de los riesgos de salud inherentes a las tareas de su puesto y al entorno físico donde las desempeña” (pág. 474).

La higiene laboral diagnóstica la prevención de enfermedades ocupacionales con base en el estudio y el control de dos variables: el hombre y su entorno laboral.

Por consiguiente, Chiavenato (2009) describe el concepto de seguridad en el trabajo:

La seguridad en el trabajo se refiere al conjunto de medidas de orden técnico, educativo, médico y psicológico que se utiliza para prevenir accidentes, sea al eliminar las condiciones inseguras del entorno, sea el instruir o convencer a las personas de la implantación de prácticas preventivas (pág. 482).

Es indispensable tomar en cuenta la Ley No. 618 Ley General de Seguridad e Higiene del trabajo en Nicaragua (2007) la cual menciona que:

El empleador debe garantizar el desarrollo de programas de capacitación en materia de higiene y seguridad, cuyos temas deberán estar vinculados al diagnóstico de la empresa, mediante la calendarización de estos programas en los planes anuales de las actividades que se realizan en conjunto con la comisión mixta de higiene y seguridad del trabajo (arto. 20).

El empleador llevara expediente de cada trabajador que contengan los siguientes exámenes: Biometría Hemática Completa (BHC); examen general de orina (EGO); examen general de heces (EGH); Sífilis; función renal y prueba colinesterasa. Estos con el fin de detectar de manera precoz los efectos que pudieran estar padeciendo los trabajadores por su relación con los riesgos existentes en su puesto de trabajo (arto. 26).

Los empleadores están en la obligación de construir en sus centros de trabajo una Comisión Mixta de Higiene y Seguridad del Trabajo, que deberá integrarse con igual número de representantes de empleador que de los trabajadores (Arto 41).

Desde el punto de vista de salud mental, el entorno laboral debe tener condiciones psicológicas y sociológicas saludables, que influyan en forma positiva en el comportamiento de las personas y que eviten repercusiones emocionales, como el estrés. Chiavenato (2009) sugiere los siguientes puntos del programa de higiene laboral serían:

- **Entorno físico del trabajo**, que incluye: iluminación, ventilación, temperatura, ruidos, comodidad.
- **Entorno psicológico del trabajo**, que incluye: Relaciones humanas agradables, estilo de administración democrático y participativo, eliminación de posibles fuentes de estrés, entrega personal y emocional.
- **Aplicación de principios ergonómicos**, que incluye: Máquinas y equipos adecuados para las características humanas, mesas e instalaciones ajustadas al tamaño de las personas, herramientas que reducen la necesidad de esfuerzo físico humano.
- **Salud ocupacional**, que incluye asistencia médica (pág. 474).

Entonces la higiene y seguridad del trabajo son todas aquellas condiciones y medidas que las empresas deben garantizar a sus recursos humanos para trabajar en completa seguridad otorgándoles los equipos, espacios y entrenamiento que protejan su integridad física y emocional evitando riesgos, accidentes laborales y enfermedades profesionales, y también preparar a los trabajadores para las eventualidades no anticipadas que puedan ocurrir en el medio de trabajo.

#### **6.1.5.2.4 Planeación de Recursos Humanos**

“Planeación se refiere a determinar adonde debe ir la organización y como debe llegar allí. Esto requiere la evaluación de los cambios, estrictiones internas y externas, pronóstico, fijación de objetivos, desarrollo de estrategias, políticas y preparación de planes de acción” (Beltrán Jamarillo, 2005).

En relación de la idea anterior, Snell & Bohlander (2013) exponen que “la planeación de recursos es el proceso de anticipar y hacer provisiones ante el ingreso de personas a una organización, su estancia en ella y su salida de la misma” (pág. 46).

Por otro lado, Chiavenato (2011) describe la planeación de la siguiente manera:

La planeación de personal es el proceso de decisión respecto a los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo. Se trata de anticipar cuál es la fuerza de trabajo y los talentos necesarios para la realización de la actividad organizacional futura.

Por su parte, Chiavenato (2009) aporta que “las bases de la planificación de recursos humanos son: la demanda de trabajo y el suministro de trabajo. Lo que se necesita y lo que se puede son las dos caras de la moneda” (pág. 82).

**Figura 4:** Las tres fases en la planeación de recursos humanos



**Fuente:** (Chiavenato, 2011, pág. 150)

Los autores Olivares et al. (2015) dicen que la importancia social de la planeación radica en que “permite a la organización considerar todas las demandas, derechos y tendencias, tanto de la sociedad civil como de sus clientes en lo referente a la contratación y manejo de personal” (pág. 74).

La planeación es importante porque facilita a la organización diseñar planes de formación de sus empleados y asegurarse que cuenten con los conocimientos y experiencias pertinentes, Ramos et al. (2015) mencionan las siguientes ventajas:

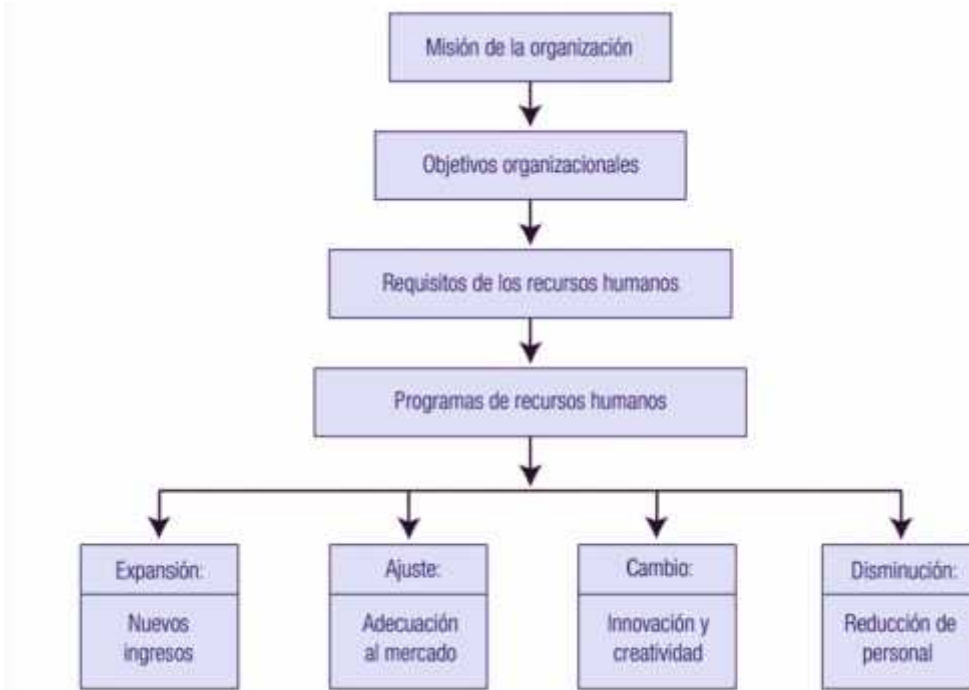
- Mejorar el uso de recursos humanos.
- Permitir la coincidencia de esfuerzos del departamento de personal con los objetivos globales de la organización.
- Economizar en contrataciones.
- Expandir la base de datos del personal para apoyar otros campos.
- Cooperar en la coordinación de varios programas, como la obtención de mejores niveles de productividad mediante la aportación de personal más capacitado. (pág. 76)



Para alcanzar todo su potencial, la organización necesita disponer de las personas adecuadas para el trabajo a realizar. En términos prácticos, esto significa que todos los gerentes deben de estar seguros de que los puestos que están bajo su responsabilidad son ocupados por personas capaces de desempeñarlos adecuadamente. Esto requiere una cuidadosa planeación de personal. Existen varios modelos de planeación de personal. Según los autores González et al. (2015) existen 3 pasos para el proceso de planeación de recursos humanos:

Los tres pasos del proceso de planeación de los recursos humanos son pronosticar la demanda de estos, analizar la oferta y equilibrar las consideraciones de oferta y demanda. Una atención cuidadosa en cada factor ayudará a los altos funcionarios y supervisores a cumplir sus requerimientos de personal (pág. 80).

**Figura 5:** Bases de la planeación de personal



**Fuente:** (Chiavenato, 2007, pág. 151)

### Modelos de planeación de recursos humanos

Existen varios modelos de planeación de personal. Algunos son generales e incluyen a toda la organización, mientras que otros son específicos para determinadas áreas, Chiavenato (2009) expone 5 modelos:

- **Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio.** Las necesidades de personal son una variable dependiente de la demanda estimada del producto (si se trata de una industria) o del servicio (si se trata de una organización no industrial). La relación entre estas dos variables (número de personas y demanda del producto/servicio) son influidas por las variaciones en la productividad, la tecnología, la disponibilidad interna y externa de recursos financieros y la disponibilidad de personas en la organización.
- **Modelo basado en segmentos de puestos.** Este modelo también se enfoca al nivel operativo de la organización. Es una técnica de planeación de personal propia de las empresas grandes.
- **Modelo de sustitución de puestos clave.** Son una representación gráfica de quién sustituye a quién en la eventualidad de una vacante futura dentro de la organización. Este modelo de planeación de personal considera la información mínima para la toma de decisiones sobre futuras sustituciones en función del estatus de los diversos candidatos internos. Este estatus depende de dos variables: desempeño actual y posibilidad de ascenso.
- **Modelo basado en el flujo de personal.** Este modelo describe el flujo de personas hacia el interior, dentro y hacia fuera de la organización. Este modelo prevé las consecuencias de contingencias, como la política de ascensos, aumento de rotación, dificultades de reclutamiento, etcétera. También es muy útil en el análisis del sistema de carreras cuando la organización adopta una política congruente en ese sentido.
- **Modelo de planeación integrada.** Es el modelo más amplio e incluyente. Desde el punto de vista de los insumos, la planeación de personal toma en cuenta cuatro factores o variables: a) Volumen planeado de producción. b) Cambios tecnológicos que modifiquen la productividad del personal. c) Condiciones de oferta y de demanda en el mercado, y comportamiento de los clientes. d) Planeación de carrera dentro de la organización (pág. 129).

Por lo antes mencionado, se puede considerar la planificación de personal como un conjunto de medidas que, basadas en el estudio de antecedentes relacionados con el personal y en los programas y previsiones de la organización, tienden a determinar, las necesidades humanas de una empresa en un plazo determinado.

#### 6.1.5.2.5 Base de datos

La administración de recursos humanos es una responsabilidad de línea y una función de staff, por lo tanto, debe delimitar y abastecer a los departamentos de la línea de la información pertinente sobre el personal, Chiavenato (2009) declara a continuación:

La base datos es el soporte de todo el sistema de información, que funciona como almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y la obtención de información. Los datos son los elementos que sirven de base para formar juicios o para la resolución de problemas. Un dato es un índice o un registro (pág. 511).

La administración de recursos humanos requiere de la utilización de varias bases de datos interconectadas que permitan obtener y almacenar datos sobre diferentes estratos o niveles de complejidad, Chiavenato (2009) menciona que se puede saber al consultar en ella:

- Registro de personal, con datos personales sobre cada trabajador.
- Registro de puestos, con datos sobre los ocupantes de cada cargo.
- Registro de secciones, con datos sobre los trabajadores de cada sección, departamento o división.
- Registro de remuneración, con datos sobre los salarios y los incentivos salariales.
- Registro de prestaciones, con datos sobre las prestaciones y los servicios sociales.
- Registro de entrenamiento, con datos sobre los programas de entrenamiento.
- Registro de candidatos, con datos sobre los candidatos a empleo.
- Registro médico, con datos sobre consultas y exámenes médicos de admisión, exámenes periódicos, etcétera.
- Otros registros, dependen de las necesidades de la organización, de la administración de recursos humanos, de los gerentes de línea y de los propios trabajadores (pág. 511).

Se comprende que la base de datos de recursos humanos es una recopilación de archivos ordenados y codificados de los trabajadores de una empresa, se almacenan digitalmente en softwares informáticos en el que los empleadores tienen acceso a información inmediata de sus colaboradores, esta permite conocer información relevante y actualizada del personal de la organización, algunas bases pueden ser compradas y otras elaboradas, cada base

de datos varía según las necesidades y manejo de cada empresa. Son importantes ya que son el soporte de los procesos de personal de la entidad.

#### 6.1.5.2.6 Plan de beneficios y prestaciones sociales

Una de las formas de facilitar la vida a los empleados es ofrecerles prestaciones y servicios que, de no tenerlas, tendrían que comprar en el mercado con el salario que reciben. Las prestaciones y los servicios a los empleados son formas indirectas de la remuneración, Chiavenato (2009) manifiesta que:

Las prestaciones sociales son facilidades, comodidades, beneficios y servicios sociales que las empresas ofrecen a sus empleados con el objeto de ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. Constituyen la llamada remuneración indirecta, concedida como condición del empleo a todos los trabajadores, sin importar el puesto que ocupen, junto con la llamada remuneración directa, que representa el salario específico para el puesto ocupado, en función de la evaluación del puesto o del desempeño del ocupante (pág. 344).

El artículo 29 del Código del Trabajo (1996) establece “se prohíbe estipular en el contrato que no se pagarán prestaciones sociales. El derecho a las prestaciones es irrenunciable”.

En términos generales las prestaciones sociales se clasifican en razón de su obligatoriedad legal, su naturaleza y sus objetivos. Chiavenato (2009) explica cada una de las clasificaciones:

- **En razón de su obligatoriedad legal**, las prestaciones de ley son las que exige la legislación laboral. Las principales prestaciones de ley son: vacaciones, aguinaldo, jubilación, seguro de accidentes de trabajo, ayuda por enfermedad, día de descanso laborado, prima vacacional, prima dominical, prima de antigüedad, permiso pagado por maternidad, Etcétera. Algunas de estas prestaciones las paga la organización, en tanto que otras son cubiertas por dependencias gubernamentales, como el caso de Nicaragua es el Instituto Nicaragüense del Seguro Social (INSS).
- **En razón de su naturaleza**, se clasifican en monetarios o extra monetarios según su naturaleza, las prestaciones monetarias se pagan en dinero, por lo general con base en la nómina, y generan los beneficios sociales que se derivan de ellas: vacaciones, aguinaldo, gratificaciones, complemento de salario en ausencias prolongadas debido a enfermedad, etcétera. Las prestaciones extra monetarias se

ofrecen en forma de servicios, beneficios o facilidades para los usuarios, como: Atención médico-hospitalaria, comedor, atención odontológica, seguridad social y asesoría, club o agrupación gremial, transporte de ida y vuelta al trabajo, horario laboral flexible, etc.

- **En razón de sus objetivos**, se clasifican como asistenciales, recreativos y complementarios según sus objetivos.
- ✓ **Las prestaciones asistenciales**: proporcionan al trabajador y a su familia ciertas condiciones de seguridad y previsión para casos imprevistos o urgencias, Incluyen: atención médico-hospitalaria, atención odontológica, ayuda económica por medio de préstamos, seguridad social, complemento de jubilación o planes de previsión social, complemento de salario en separación prolongada por enfermedad, seguro de gastos médicos mayores, seguro de vida de grupo o de accidentes personales, guardería para hijos de trabajadores, Etc.
- ✓ **Las prestaciones recreativas**: son los servicios y los beneficios que buscan proporcionar al trabajador las condiciones físicas y psicológicas para su reposo, diversión, recreación, salud mental y uso de tiempo libre. Incluyen: club o agrupación gremial, áreas de esparcimiento para descanso en el trabajo, música ambiental, actividades deportivas y comunitarias, excursiones y paseos programados, etc. (pág. 346)

### **Inscripción Empresarial**

La inscripción empresarial es un acto administrativo por el cual el Instituto Nacional del Seguro Social, a solicitud de un empresario, realiza su inscripción en el Sistema de la Seguridad Social, que será válida durante toda su existencia. En ese momento se le asigna un código de cuenta de cotización para su identificación numérica. La filiación de los trabajadores es un acto administrativo de la Tesorería General de la Seguridad Social por lo que se realiza la incorporación al sistema de la Seguridad Social de un sujeto protegido, lo que le convierte en titular de derechos y obligaciones con esta. (Tejedo Saenz & Iglesias Prada, 2013)

Se interpreta que los beneficios y prestaciones sociales son remuneraciones y comodidades que las empresas ponen a disposición de sus recursos humanos a parte de su

suelo, las prestaciones sociales por lo general están vigentes a las leyes de los países y los beneficios se derivan a las políticas propias de las empresas. Buscan mejorar la calidad de vida y cubrir algunas necesidades externas o internas de los trabajadores, pretenden satisfacer a los trabajadores y aumentar el compromiso de ellos respecto a la organización.

#### **6.1.5.2.7 Plan de carreras**

Tal como lo menciona Amador (2016) en su libro *Administración de recursos humanos Su proceso organizacional*, describe:

La carrera en su sentido general significa conjunto de estudios repartidos en varios cursos que ejercitan para practicar una profesión y en lo relacionado al tema que nos atañe de la vida laboral pues se refiere al camino que un colaborador ha seleccionado en este campo, no descartándose que pueda cambiar por las innovaciones que se presentan en esta época de digitalización y globalización. El soporte elemental es conocerse a sí mismo y trabajar por resultados y es común escuchar el término de carreras organizacionales y tiene que ver con desempeño en puestos sugeridos por la organización para desarrollarse (pág. 219).

Se puede argumentar entonces que un plan de carreras son programas o proyectos de formación que las empresas ofrecen a sus trabajadores para que estos puedan crecer profesionalmente dentro de la organización, estos planes capacitan a los colaboradores para que puedan aportar más conocimientos y habilidades al negocio. Tratan de guiar, preparar y entrenar a los recursos humanos para tomar posiciones laborales con mayores responsabilidades, de acuerdo con las habilidades y potencial de cada trabajador.

#### **6.1.5.2.8 Administración de salarios**

Nadie trabaja gratis. Como asociado de la organización, cada trabajador tiene interés en invertir su trabajo, dedicación y esfuerzo personal, sus conocimientos y habilidades, siempre y cuando reciba una retribución conveniente.

De este modo, Chiavenato (2009) explica el concepto de administración de salarios:

La administración de salarios se entiende como el conjunto de normas y procedimientos que se utilizan para establecer y/o mantener estructuras de salarios

justas y equitativas en la organización. Dado que ésta es un conjunto integral de puestos de diferentes niveles jerárquicos y en diferentes sectores de actividad, la administración de salarios es un asunto que involucra a la organización como un todo y que repercute en todos sus niveles y sectores (pág. 292).

Existen tres tipos de salario: el salario por unidad de tiempo, el salario por resultados y el salario por la tarea. Estos son definidos por los autores Tejedo & Iglesias (2013):

- **El salario por unidad de tiempo:** se refiere al pago con base en la cantidad de tiempo que la persona está a disposición de la empresa. La unidad de tiempo puede tener la dimensión de una hora, semana, quincena o mes. Si el trabajo es diario se llama jornal, si es mensual se llama sueldo. Por ejemplo, C\$ 8,000 mensual.
- **El salario por unidad de obra:** el salario se asigna por unidad de obra realizada (productos, piezas, etc.) con independencia del tiempo que lleve su realización. Por ejemplo, C\$ 50 por elemento fabricado.
- **El salario por la tarea:** se establece un salario mínimo por unidad de tiempo, junto con un salario por unidad de obra que actúa como elemento motivador. Se intentan evitar los inconvenientes de optar solamente por uno de los dos tipos de salarios anteriores. Por ejemplo, C\$ 1000 mensuales más C\$ 35 por elemento fabricado (pág. 137).

Se puede considerar a la administración de salarios como un proceso que utilizan las empresas mediante principios y técnicas para determinar la remuneración o forma de pago que los trabajadores deben recibir a cambio de su labor de manera justa, tomando en cuenta la importancia del puesto, la eficiencia del personal, las necesidades de la empresa y el tipo de contrato.

## 6.2 Desempeño Laboral

El desempeño laboral es la manera en que una persona se desenvuelve en la calidad de su trabajo de tareas diarias, durante un determinado periodo de tiempo (Chiavenato, 2011)

Entonces el desempeño laboral es la eficiencia y eficacia que un trabajador refleja al momento de realizar las funciones y actividades que le son asignadas en un cargo o puesto de

trabajo, en otras palabras, es el rendimiento que demuestra si el colaborador está apto para desarrollar de manera excelente las funciones que el puesto o cargo requiere.

### 6.2.1 Características del desempeño laboral

Las características del desempeño laboral corresponden a los conocimientos, habilidades y capacidades que se esperan que una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo, la autora Calcina (2014) en su investigación menciona las siguientes:

- **Adaptabilidad**, se refiere a la mantención de la efectividad en diferentes ambientes y con diferentes asignaciones, responsabilidades y personas.
- **Comunicación**, es la capacidad de expresar sus ideas de manera efectiva ya sea en grupo o individualmente.
- **Iniciativa**, la intensión de influir activamente sobre los acontecimientos para alcanzar objetivos. A la habilidad de provocar situaciones en lugar de aceptarlas pasivamente.
- **Conocimientos**, se refiere al nivel alcanzado de conocimientos técnicos y/o profesionales en áreas relacionadas de su trabajo.
- **Trabajo en Equipo**, es la capacidad de desenvolverse eficazmente en equipo/grupos de trabajo para alcanzar las metas de la organización, contribuyendo y generando un ambiente armónico que permita el consenso.
- **Estándares de Trabajo**, la capacidad de cumplir y exceder las metas o estándares de la organización y a la capacidad de obtención de datos que permitan retroalimentar el sistema o mejorarlo.
- **Desarrollo de talentos**, la capacidad de desarrollar las habilidades y competencias de los miembros de su equipo, planificando actividades de desarrollo efectivas.

### 6.2.2 Por qué se evalúa el desempeño laboral

Toda persona necesita recibir realimentación sobre su desempeño para saber cómo ejerce su trabajo y para hacer las correcciones correspondientes. Sin esta realimentación las personas caminan a ciegas. Las principales razones que explican el interés de las organizaciones por evaluar el desempeño de sus colaboradores son:



- **Recompensas.** La evaluación del desempeño ofrece un juicio sistemático que permite argumentar aumentos de salario, promociones, transferencias y, muchas veces, despidos de trabajadores. Es la evaluación por méritos.
- **Realimentación.** La evaluación proporciona información de la percepción que tienen las personas con las que interactúa el colaborador, tanto de su desempeño, como de sus actitudes y competencias.
- **Desarrollo.** La evaluación permite que cada colaborador sepa exactamente cuáles son sus puntos fuertes (aquello que podrá aplicar con más intensidad en el trabajo) y los débiles (aquello que debe mejorar por medio del entrenamiento o el desarrollo personal)
- **Relaciones.** La evaluación permite a cada colaborador mejorar sus relaciones con las personas que le rodean (gerentes, pares, subordinados) porque sabe qué tan bien evalúan su desempeño.
- **Percepción.** La evaluación proporciona a cada colaborador medios para saber lo que las personas en su derredor piensan respecto a él. Esto mejora la percepción que tiene de sí mismo y de su entorno social.
- **Potencial de desarrollo.** La evaluación proporciona a la organización medios para conocer a fondo el potencial de desarrollo de sus colaboradores, de modo que puede definir programas de evaluación y desarrollo, sucesión, carreras, etcétera.
- **Asesoría.** La evaluación ofrece, al gerente o al especialista de recursos humanos, información que le servirá para aconsejar y orientar a los colaboradores.

### 6.2.3 Principios fundamentales para evaluar el desempeño laboral

La medición por parte de los departamentos de recursos humanos del desempeño laboral debe estar basada en una serie de principios fundamentales:

- **En primer lugar,** esta evaluación debe tener en cuenta la trayectoria profesional de cada empleado dentro de la organización.
- **En segundo lugar,** los parámetros de medición han de tener una relación directa con las características del puesto de trabajo que ocupa el empleado al que se pretende evaluar.
- **En tercer lugar,** es el establecimiento de la finalidad de dicho estudio, ya que es para medir el rendimiento de los empleados de la empresa.

- **En cuarto lugar**, el proceso requiere que el empleado este de acuerdo con el mismo y comprenda de manera clara los fines que se pretenden alcanzar con la evaluación.
- **Quinto lugar**, la figura del supervisor o encargado del análisis debe ser clave a la hora de aportar ideas y propuestas para mejorar el desempeño (Rios, 2019).

#### 6.2.4 Áreas para evaluar el desempeño laboral

En la gestión de los Recursos Humanos, la evaluación del desempeño laboral es clave a la hora de mejorar su rendimiento y conseguir mejores resultados. No sólo eso, una buena evaluación del rendimiento es necesaria a la hora de identificar y clasificar el perfil de cada trabajador. Para poder evaluar una forma completa y efectiva a sus empleados, se debe fijar en estas 4 áreas de desempeño:

- **Su productividad y calidad del trabajo:** La productividad es la cantidad de trabajo que un empleado saca adelante durante su jornada laboral. Es importante contar con una plantilla productiva, e incentivar esa productividad facilitando herramientas y procesos de trabajo eficaces.
- **Suficiencia:** La eficiencia es el resultado de maximizar la productividad con un mínimo esfuerzo o gasto. Un trabajador eficiente es aquel capaz de desarrollar sus tareas en el mínimo tiempo posible y con un resultado óptimo. Para ello, es fundamental facilitar a los trabajadores los procesos y herramientas de gestión de proyectos adecuadas.
- **La formación adquirida:** Todos sabemos la importancia que tiene la formación en el crecimiento profesional de los empleados, pero también en el de la propia empresa. Un trabajador formado es un trabajador preparado para ayudar a su empresa a alcanzar todos los objetivos que se propone. Invertir en la formación del empleado es invertir en la propia empresa.
- **Los objetivos conseguidos:** Para el buen rendimiento laboral de los empleados, es importante que conozcan sus objetivos, qué se espera de ellos. Es importante pactar con los empleados unos objetivos realistas y alcanzables en un tiempo concreto. Además, no debemos olvidar que es la empresa quien debe facilitar a los empleados toda la formación, herramientas y recursos necesarios para alcanzar estos objetivos (Carranza, 2017, pág. 8).

### **6.2.5 Beneficios de la Evaluación al desempeño**

La evaluación al desempeño debe ser planeada, coordinada y desarrollada de manera correcta para generar beneficios de corto, mediano y largo plazo. A criterio de Chiavenato (2011) los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

#### **Beneficios para el gerente como administrador de personas**

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, sobre todo, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proporcionar medidas para mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

#### **Beneficios para la persona**

- Conocer los aspectos del comportamiento y desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
- Conocer las expectativas de su líder en cuanto a su desempeño y, según su evaluación, sus puntos fuertes y débiles.
- Conocer las medidas que el líder toma para mejorar su desempeño y las que el propio subordinado debe realizar por cuenta propia
- Hacer una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

#### **Beneficios para la organización**

- Evaluar su potencial humano de corto, mediano y largo plazos, y definir la contribución de cada empleado.
- Identificar a los empleados que necesitan rotarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a quienes están listos para un ascenso o transferencia.

- Dinamizar su política de RH mediante oportunidades a los empleados (ascensos, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo (pág. 207).

### 6.2.6 Métodos tradicionales de evaluación al desempeño

Los métodos de evaluación se tratan de una serie de técnicas que ayudan a evaluar o calificar como el personal pone en práctica los conocimientos, experiencias adquiridas, así como el manejo de las relaciones interpersonales formales y no formales en el puesto de trabajo.

La autora Rodríguez (2015) en su trabajo de investigación Incidencia de la evaluación del desempeño laboral en el logro de los objetivos institucionales de la FAREM-Estelí, en el año 2014, indica los siguientes métodos tradicionales de evaluación al desempeño:

- **Método de escala grafica de calificaciones:** La escala de calificaciones es la técnica más simple y popular para evaluar el desempeño, muestra una escala típica de calificaciones. Enumera características como (calidad y confiabilidad) y un rango de valores para el desempeño (desde insuficiente hasta sobresaliente) de cada característica. El supervisor califica cada uno de los subordinados señalando con una marca o un círculo la calificación que describe mejor su desempeño en cada característica y después se suman los valores asignados a las características para obtener un total.
- **Método de clasificación alterna:** Clasificar a los empleados desde el mejor hasta el peor en cuanto a una o varias características es otro método para evaluar a los empleados. Dado que, por lo general es más fácil distinguir a los empleados buenos de los malos, en lugar de clasificarlos solo por orden, el método de clasificación alterna es muy popular.
- **El método de comparación por pares:** El método de comparación por pares sirve para aumentar la exactitud del método de clasificación alterna. Tomando cada una de las características (cantidad de trabajo, calidad de trabajo, etc.) y pareamos a cada uno de los subordinados con cada uno de los demás para poder compararles. Este método

solo se recomienda utilizarlo cuando los evaluadores no estén en condiciones de utilizar otros métodos de evaluación más precisos, porque es un proceso muy sencillo y poco eficiente.

- **El método de la distribución forzada:** El método de la distribución forzada, es como clasificar usando una curva. Con este método se establecen porcentajes predeterminados de empleados clasificados para diversas categorías del desempeño. Por ejemplo, podría optar por distribuir a los empleados así:  
15% para desempeño sobresaliente. 20% para el desempeño superior al promedio. 30% para desempeño promedio. (20%) para desempeño inferior al promedio. (15%) para desempeño deficiente.
- **Método de investigación de campo:** Es un método de evaluación más amplio que permite, además de emitir un diagnóstico del desempeño del empleado, planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización. Desarrollado con base a entrevistas de un especialista en evaluación, con el superior inmediato, mediante las cuales se evalúa el desempeño de sus subordinados, buscando las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, mediante el análisis de hecho y situaciones.
- **Método de incidentes críticos:** Se trata de una técnica en que el supervisor inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos con respecto al desempeño de sus subordinados. Así, el método de incidentes críticos se centra en las excepciones tanto positivas como negativas en el desempeño de las personas (pág. 14)

### 6.3 Estrategias

El término estrategia viene del griego strategos que significa “un general”. A su vez, esta palabra proviene de raíces que significan “ejercito” y “acudillar”. El verbo griego, stratego significa “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos”.

El concepto de estrategia ha tenido a través del tiempo muchos usos y aplicaciones diversas, entre algunas de las definiciones de estrategia por autores están los siguientes:

“Estrategia es la búsqueda deliberada de un plan de acción que una organización realiza para crear y mantener ventajas competitivas” (Fernández Lorenzo, 2012, pág. 2).

“La estrategia es, básicamente, un poderoso y amplio curso de acción que la empresa elige, a partir de la premisa de que una posición futura diferente le proporcionara ganancias y ventajas en relación con su situación actual” (Chiavenato, 2017, pág. 4).

### 6.3.1 Características de las estrategias

Las estrategias de una empresa deben reunir las siguientes características:

- Deben ser los medios o las formas que permitan lograr los objetivos; los objetivos deben ser los “fines” y las estrategias “los medios” que permitan alcanzarlos con eficacia.
- Deben guiar al logro de los objetivos con la menor cantidad de recursos, y en el menor tiempo posible (eficiencia).
- Deben ser claras y comprensibles para todos.
- Deben estar alineadas y ser coherentes con los valores, principios y cultura de la empresa.
- Deben considerar adecuadamente la capacidad y los recursos de la empresa.
- Deben de representar un reto para la empresa.
- Deben poder ejecutarse en un tiempo razonable. (Manene, 2014, pág. 1)

### 6.3.2 Tipos de estrategias

Las estrategias pueden clasificarse de acuerdo con distintos criterios, como su ámbito de aplicación, su posicionamiento frente al adversario o bien por su alcance, Freije Uriarte & Freije Obregón (2019) explica las siguientes tipos de estrategias:

- **Estrategia corporativa o empresarial o de negocios:** Trata de determinar los tipos de actividades o de negocios en los que la que la empresa debe involucrarse y aquellos de los que debe retirarse, así como la asignación de recursos entre las distintas unidades.
- **Estrategia competitiva o de unidad de negocios:** Se refiere a cómo competir en cada una de las áreas de actividad en que opera la empresa. Se trata, por tanto, de la búsqueda y explotación de ventajas competitivas en cada área producto-mercado, en cada negocio.
- **Estrategia de cada área funcional o estrategias operacionales:** Se trata de utilizar los recursos dentro de cada función con el máximo de eficacia y al servicio

de la unidad de negocio en que se integra. Por tanto, se refiere a cómo las diferentes funciones de la empresa (marketing, finanzas, producción...) contribuyen a los otros niveles de la estrategia. (pág. 21)

### 6.3.3 Estrategias de Recursos Humanos

Las estrategias de recursos humanos son importantes porque permiten adaptar el equipo de trabajo a las necesidades organizacionales y gestionar el talento de forma eficiente, la autora Weinbergen Villarán (2009) explica:

Es necesario hacer un inventario de los recursos humanos disponibles y verificar que la empresa cuente con la mano de obra requerida en función a las demandas del mercado y a la planificación de la producción. Administrar los recursos humanos con la finalidad de cumplir con los objetivos establecidos requiere de diversas estrategias. Por ejemplo, las más comunes: estrategias de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, evaluación del desempeño. (pág. 72)

### 6.3.4 Análisis FODA

Para poder realizar un diagnóstico integral de la situación de una empresa se recurre al denominado Análisis FODA, que es una de las principales herramientas estratégicas que se utilizan en el mundo empresarial para la identificación de factores estratégicos críticos.

El nombre de esta técnica, FODA, proviene de las iniciales de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades y también es conocido por sus siglas en inglés, SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities y Threats), Fernández Lorenzo (2012) explica estos términos:

- **Debilidades:** también conocidas como Puntos Débiles, son aquellos aspectos de la empresa o del proyecto, que constituyen obstáculos internos para el desarrollo de la idea de negocio o que limitan o reducen la capacidad de crecimiento de la empresa.
- **Amenazas:** nos referimos a las fuerzas del entorno de la empresa que o bien podrían afectar negativamente las posibilidades de implantar una estrategia empresarial y de conseguir los objetivos empresariales, o bien incrementan sus riesgos empresariales.
- **Fortalezas:** o Puntos Fuertes que son ventajas competitivas de la empresa o proyecto, es decir las características propias que facilitan o favorecen el logro de

los objetivos empresariales y que le permiten aprovechar las oportunidades del mercado.

- **Oportunidades:** son aquellas situaciones que se encuentran en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de sus objetivos o bien representar una posibilidad de mejorar su rentabilidad o de aumentar su cifra de negocio. (pág. 18)

Entonces, el análisis FODA permite a la organización conocer sus puntos fuertes y débiles tanto internos como externos, es frecuente confundir las debilidades con amenazas o las fortalezas con oportunidades. Para facilitar su adecuada utilización debe tenerse en cuenta que las Oportunidades y las Amenazas son elementos externos a la empresa que afectan por igual a todas las empresas del sector de actividad y cuya identificación proviene del análisis externo realizado. Por el contrario, las Fortalezas y las Debilidades, son elementos específicos de la empresa o proyecto cuya identificación proviene del análisis interno realizado.

El FODA debe servir de fuente de información para generar ideas estratégicas y para plantear los objetivos básicos de la organización, para lo que será necesario tener en cuenta todos los aspectos considerados de forma simultánea y ver de qué manera se pueden utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades y cómo se pueden superar las debilidades internas y reducir las amenazas que se ciernen sobre la empresa o proyecto.

**Figura 6:** MATRIZ FODA 1

| Análisis FODA   |   |  |  |
|---|---|--|--|
| Factores internos de la empresa   |   | Factores externos del ambiente   |  |
| Fortalezas  | Debilidades   | Oportunidades  | Amenazas   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué es lo que hacemos bien?</li> <li>• ¿Qué hace que nuestra empresa sea especial?</li> <li>• ¿Qué es lo que le gusta de nuestra organización al público objetivo?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué iniciativas no funcionan bien y por qué?</li> <li>• ¿Qué se podría mejorar?</li> <li>• ¿Qué recursos podrían favorecer el rendimiento?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué recursos podemos usar para mejorar las áreas en las que tenemos debilidades?</li> <li>• ¿Hay brechas de mercado en nuestros servicios?</li> <li>• ¿Cuáles son nuestras metas a corto y largo plazo?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué cambios en el sector son preocupantes?</li> <li>• ¿Qué nuevas tendencias del mercado se vislumbran?</li> <li>• ¿En qué áreas nos supera la competencia?</li> </ul> |

**Fuente:** Elaboración propia.



**Figura 7: MATRIZ FODA 2**

| La Organización   |               | Factores Internos  |  |
|-------------------|---------------|--|--|
|                   |               | Fortalezas   | Debilidades  |
| Factores Externos | Oportunidades | <b>Estrategia FO</b><br>Optimizar fortalezas para maximizar oportunidades<br>= Estrategia ofensiva | <b>Estrategia DO</b><br>Contrarrestar debilidades para explotar oportunidades<br>= Desarrollar fortalezas para estrategias ofensivas |
|                   | Amenazas      | <b>Estrategia FA</b><br>Optimizar fortalezas para minimizar amenazas<br>= Estrategia defensiva     | <b>Estrategia DA</b><br>Contrarrestar debilidades y amenazas<br>= Desarrollar fortalezas para estrategias defensivas                 |

**Fuente:** Elaboración propia.

### 6.3.5 Objetivos Organizacionales

La misión organizacional y la visión de los negocios son eficaces en la medida en que estén asociadas a objetivos claros y explícitos que serán alcanzados a lo largo del tiempo.

La definición de los objetivos organizacionales es intencional, pero no necesariamente racional, pues es un proceso de interacción entre la organización y su entorno. “Los objetivos organizacionales son unidades simbólicas e ideas que la organización pretende alcanzar y transformar en realidad” (Chiavenato, 2017, pág. 59).

## 7 HIPÓTESIS

La gestión de recursos humanos influye en el desarrollo del desempeño laboral de los trabajadores del Centro Recreativo La Fuente de la ciudad de Ocotal.

**Variable dependiente:** Desempeño Laboral

**Variable independiente:** Gestión de Recursos Humanos

## 8 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES POR OBJETIVOS

| Cuestiones Investigación   | Propósitos específicos   | Categoría                   | Definición Conceptual   | Subcategoría   | Ejes de Análisis  | Fuente de Información | Técnicas de Recolección de la Información |
|--|--|-----------------------------|---|--|---|-----------------------|---|
| ¿Cómo es el funcionamiento de los distintos procesos de gestión de recursos humanos actualmente? | Describir el funcionamiento de los distintos procesos de gestión de recursos humanos para conocer cómo se están desarrollando actualmente. | Gestión de recursos humanos | López, Maya, & Benavides (2023) exponen que la Gestión de Recursos Humanos consiste en planear, organizar y desarrollar todo lo concerniente a promover el desempeño eficiente del personal que compone una estructura. | Procesos directamente a personas<br><br>Procesos indirectamente a personas | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reclutamiento</li> <li>• Entrevista</li> <li>• Selección</li> <li>• Contratación</li> <li>• Integración</li> <li>• Evaluación al desempeño</li> <li>• Capacitación</li> <li>• Desarrollo de personal</li> <li>• Análisis y descripción de puestos</li> <li>• Evaluación y clasificación de cargos</li> </ul> | • <b>Primaria</b>     | Entrevista<br><br>Encuesta                |

|  |  |                   |  |  |  |   |                                   |
|--|--|-------------------|--|--|--|---|-----------------------------------|
|  |  |                   |  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Higiene y seguridad</li> <li>• Planeación</li> <li>• Base de datos</li> <li>• Plan de beneficios y prestaciones sociales</li> <li>• Plan de carreras</li> <li>• Administración de salarios.</li> </ul>                                |   |                                   |
| ¿Cuál es la importancia de la evaluación al desempeño para conocer el rendimiento laboral? | Valorar las directrices de evaluación del rendimiento de personal evidenciando el desempeño laboral. | Desempeño laboral | El desempeño laboral es la manera en que una persona se desenvuelve en la calidad de su trabajo de tareas diarias, durante un determinado periodo de tiempo (Chiavenato, 2011) | <p>Características del desempeño laboral</p> <p>Beneficios de la evaluación al desempeño</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptabilidad</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Conocimientos</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Estándares de trabajo</li> <li>• Desarrollo de talentos</li> <li>• Gerente</li> <li>• Persona</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Primaria</b></li> <li>Gerente</li> <li>Empleados</li> </ul> | <p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p> |

|  |  |                           |  |               |  |                            |  |
|--|--|---------------------------|--|---------------|--|----------------------------|--|
|  |  |                           |  |               | • Organización   |                            |  |
| ¿Qué propuestas de mejora se deben diseñar para el fortalecimiento de la gestión de recursos humanos que contribuya al mejoramiento del desempeño laboral? | Proponer estrategias que contribuyan a la mejora de los procesos de gestión de recursos humanos, facilitando un método de evaluación al desempeño. | Estrategias Empresariales | Estrategia es la búsqueda deliberada de un plan de acción que una organización realiza para crear y mantener ventajas competitivas (Fernández Lorenzo, 2012, pág. 2) | Análisis FODA | <p>Análisis Interno:<br/>Fortalezas y Debilidades</p> <p>Análisis Externo:<br/>Oportunidades y Amenazas</p> <p>Matriz de estrategias</p> | <b>Primaria</b><br>Empresa | Entrevista<br><br>Matriz estratégica<br>FODA |

## 9 DISEÑO METODOLÓGICO

En el diseño metodológico de este trabajo investigativo se describirá las etapas, técnicas e instrumentos de recolección de datos, para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados, en la ejecución de esta investigación.

### 9.1 Tipo de investigación

**Según la función o propósito** esta investigación es aplicada debido a que no se enfoca solamente a investigación teórica, sino que también se encarga de estudiar una problemática real donde se analizó los procesos de gestión de recursos humanos llevados a cabo en el centro recreativo La Fuente de la ciudad de Ocotol.

Baena (2017) describe la investigación aplicada como:

La investigación aplicada tiene como objeto el estudio de un problema destinado a la acción. Concentra su atención en las posibilidades concretas de llevar a la práctica las teorías generales, y destina sus esfuerzos a resolver las necesidades que se plantean la sociedad y los hombres (pág. 18).

**Por la naturaleza de los datos y la información** la presente investigación es de tipo mixta, Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2014) mencionan que: “la meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cualitativa ni a la investigación cuantitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales” (pág. 544)

En el estudio de enfoque mixto de investigación se implica un proceso de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio para responder a un planteamiento del problema.

**Según la profundidad del objeto de estudio** la investigación es de tipo descriptiva, según Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2014) mencionan que “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (pág. 80)

Así mismo, la presente investigación buscó reunir y analizar información realizando la descripción de la empresa, los procesos y lineamientos estratégicos para la gestión de recursos humanos.

**Según el periodo temporal** en que se realiza este estudio es de tipo transversal debido a que “su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 154) para ello, se abarcó el análisis de la administración y gestión de recursos humanos para la propuesta de un plan de acción, todo esto mediante información dada por la empresa La Fuente, que fue obtenida a través de una entrevista realizada al gerente del lugar y encuestas realizadas a los colaboradores.

## 9.2 Área de estudio

**Área de conocimiento:** Ciencias económicas.

### **Línea de investigación:**

- CEC-2: Organizaciones, gobierno y economía nacional.

### **Sub línea de investigación:**

- CEC-2.3: Estrategia empresarial, producción, mercadotecnia, talento humano y toma de decisiones.

**Área geográfica:** Centro Recreativo La Fuente, ubicado del estadio Glorias del Baseball Segoviano 1 cuadra al norte, barrio La Fuente.

## 9.3 Población y muestra

El **universo** total de la investigación está constituido por 17 personas, conformados estos por 16 colaboradores y el gerente de la empresa turística de recreación La Fuente de la ciudad de Ocotol.

Debido a que el universo consta de pocas personas colaboradoras de dicha empresa se tomó a los mismos 16 colaboradores y al gerente para la **población**. De igual manera se utilizó el

mismo número de personas para obtener la información, debido a que son menos de 30 individuos.

Cabe mencionar que en esta investigación se aplicó un **censo** porque la población de estudio es pequeña y se aplicó los instrumentos a todos los colaboradores, que cumplan los criterios de selección.

Según Westreicher (2020) “el censo es el recuento de datos estadísticos sobre toda una población específica. De ese modo, se pueden conocer sus características con precisión” (párr. 1).

#### **Criterios de selección:**

- Ser colaborador del Centro Recreativo La Fuente con más de seis meses laborando.
- Disponibilidad de brindar información.

#### **9.4 Métodos, técnicas e instrumentos de recopilación de datos**

Las técnicas de recolección de datos que se utilizaron en esta investigación son mecanismos e instrumentos que aportaron para reunir y medir información de forma organizada, cada una de estas técnicas que se utilizaron en el proceso de investigación permitieron recopilar información, a continuación, se describen:

**Fuentes de recolección primario** son todas aquellas cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información. Estas fuentes son las personas, las organizaciones, los acontecimientos, el ambiente natural, etcétera. Mientras que las **fuentes de recolección secundarias** son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema que se va a investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino que solo se referencian, estas fuentes pueden ser los libros, revistas, los documentos escritos, los documentales, los noticieros y los medios de información. (Bernal, 2010, pág. 191)



#### **9.4.1 Entrevista**

“La entrevista es un interrogatorio sin un rigor científico, que nos permite obtener una información general pero muy sutil sobre el tema que estamos investigando, como se ha recibido cierto suceso o cómo se comporta la gente ante algún hecho” (Baena Paz, 2017, pág. 79).

Este instrumento de recopilación de información estuvo dirigido al gerente general del Centro Recreativo La Fuente, mediante un cuestionario de preguntas, todo con el objetivo de obtener información detallada, para poder dar salida a los objetivos planteados en la investigación (ver anexo 1).

#### **9.4.2 Encuesta**

Es una de las técnicas de recolección de información más usadas, según Bernal (2010) “la encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas” (pág. 194).

Por otro lado, Olvera García (2015) dice que “la encuesta es una búsqueda sistemática de información en la que el investigador pregunta a los sujetos sobre los datos que desea obtener, para luego acumular esos datos individuales y realizar con ellos una evaluación” (pág. 120)

La encuesta que se utilizó se conforma por una serie de preguntas cerradas y abiertas que se aplicaron a 10 colaboradores del Centro Recreativo La Fuente, se realizaron de forma presencial en las instalaciones de dicha empresa (ver anexo 2).

### **9.5 Etapas de la investigación**

En las etapas de investigación se estarán describiendo los procesos realizados durante la exploración desde los antecedentes hasta la finalización de la investigación.

#### **9.5.1 Etapa I. Investigación Documental**

La primera etapa se realizó durante el periodo del 22 de abril del año 2023 hasta el 12 de Julio del mismo año, donde se recopiló información de libros, tesis encontradas en páginas webs y bibliotecas en línea con temas relacionados a la administración y gestión de recursos

humanos. Esta etapa estuvo enfocada en la selección del tema, selección de la empresa, investigación de antecedentes, elaboración el planteamiento del problema, objetivos generales y específicos, justificación, marco teórico, operacionalización de las variables y redacción de hipótesis.

### **9.5.2 Etapa II. Elaboración de Instrumentos**

La segunda etapa consiste en la realización del diseño metodológico donde se describe el tipo de investigación, elección de la población y la muestra, además, se propusieron instrumentos de recolección de datos, en base a las variables definidas en los objetivos de esta investigación, de los cuales se eligieron dos tipos de instrumentos, entrevistas y encuesta.

### **9.5.3 Etapa III. Trabajo de campo**

En esta etapa, una vez elaborada la entrevista y encuestas, se procedió a aplicarlas al personal para quienes fueron diseñadas. Este trabajo será de mucha importancia en la investigación porque mediante este se obtendrá la información suficiente y competente que facilitará la formulación de resultados.

### **9.5.4 Etapa VI. Elaboración de Informe final**

Una vez aplicados los instrumentos y finalizado el trabajo campo, se realizó el reporte de estos con el propósito de analizar la información obtenida. Los resultados de la encuesta fueron procesados en SPSS versión libre, obteniéndose las tablas de contingencia para la realización de sus gráficos elaborados en el programa de Excel avanzado 2010. En cuanto a la entrevista esta fue sistematizada en el programa de Word. Seguidamente se redactaron los resultados, conclusiones y recomendaciones de la investigación y se finalizó con la presentación del documento conforme a la estructura orientada por la universidad.

## 10 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En el análisis y discusión de resultados de este trabajo de investigación se describirá los procesos de gestión de recursos humanos llevados a cabo actualmente en el centro recreativo La Fuente, así como también el rendimiento laboral de los colaboradores según resultados obtenidos de los instrumentos de investigación, y finalmente las alternativas de mejora y propuesta de formato de evaluación de personal, dando así respuesta a los objetivos planteados.

### 10.1 Reseña Histórica del Centro Recreativo La Fuente

Enríquez (2023) propietario de la empresa, cuenta que el Centro Recreativo La Fuente lleva un año laborando desde el 20 de agosto de 2022, actualmente es el balneario más nuevo de la ciudad de Ocotal. Este negocio surge de la construcción de una piscina privada familiar en el barrio La Fuente de la ciudad de Ocotal, al iniciar la construcción se comenzaron comentarios y demanda de los ciudadanos, motivo por el cual la piscina se amplió un poco más, esto surgió a que muchas personas se contactaran con él y su esposa para informarse si el lugar iba hacer público, fue entonces cuando se generó la idea de hacer un balneario y local para eventos públicos y privados.

Al tener decido realizar el centro recreativo, el ingeniero aprovechando sus conocimientos en diseño gráfico comenzó con el diseño de las instalaciones y a realizar presupuestos para poner en marcha la realización del lugar. En septiembre de 2022 obtiene su logo que identifica al local, el nombre del local se debe al barrio en el que están ubicados llamado barrio “La Fuente”, el negocio ya fue inscrito en la alcaldía. Durante los meses transcurridos del año 2023, se han realizado diversos eventos de carácter público y privado, entre los cuales se destacan: la realización del evento de chica verano 2023, organizado por la Alcaldía municipal; competencia “Barberos de Nicaragua”, competencia “Técnicas de maquillaje”, fiestas de 15 años, cumpleaños etc.

Actualmente la empresa La Fuente cuenta con reconocimiento de los ciudadanos, por lo cual es muy visitado; cuentan con 16 trabajadores, 1 piscina de adulto y 1 piscina de niño, Bart con diferentes licores nacionales y extranjeros, parqueo en construcción, baños en remodelación, cocina con diversos platillos y bebidas para el público, etc.

**Edad:** Es el tiempo de vida de una persona desde el día de su nacimiento

**Gráfico 1.** Edad



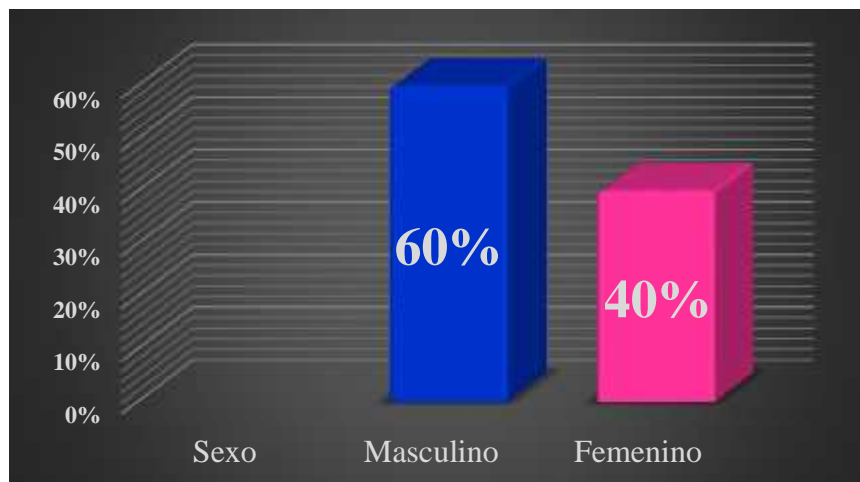
**Fuente:** Elaboración en base a encuesta realizada a trabajadores (2023)

El gráfico **No. 1**, muestra que el 60% de los trabajadores encuestados presentan una edad de 22 a 28 años, un 20% de 29 a 35 años y un 20% de 36 años a más.

Como se refleja en el gráfico **No. 1**, el mayor porcentaje de los trabajadores pertenecen a una edad joven, por lo que poseen menos experiencia el cargo que desempeñan, pero están en las edades justas para aprender a desarrollar sus habilidades.

**Sexo:** Es el conjunto de características físicas, biológicas, anatómicas y fisiológicas de los seres humanos, que los definen como hombre o mujer.

**Gráfico 2.** Sexo

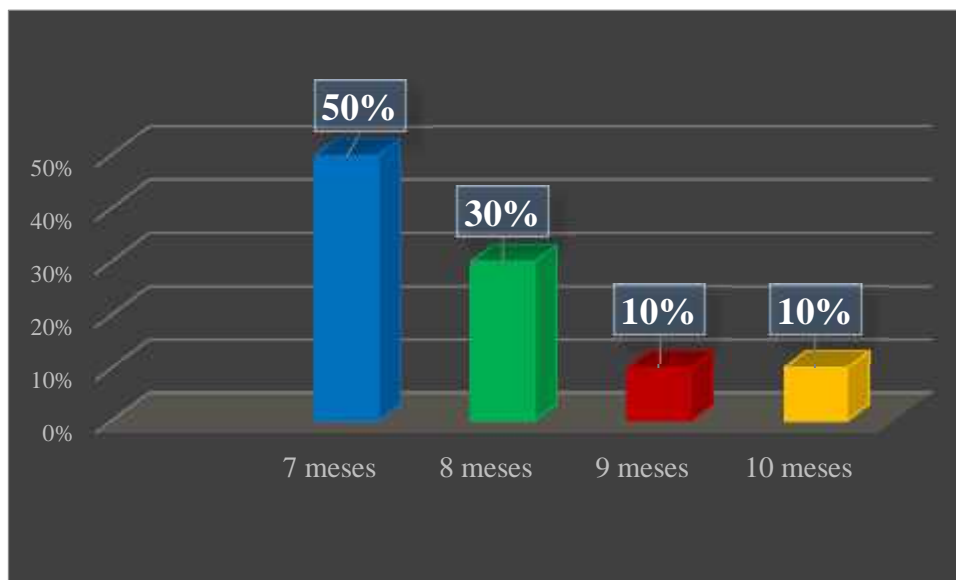


**Fuente:** Elaboración en base a encuesta realizada a trabajadores (2023)

El gráfico **No. 2** muestra que el 60% de los encuestados lo conforman el personal masculino y un 40% está conformado por mujeres.

**Empresa:** Es una entidad básicamente conformada por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; todo lo cual, le permite dedicarse a la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios para satisfacer deseos y necesidades existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio.

**Gráfico 3.** Tiempo de laborar en la empresa



**Fuente:** Elaboración en base a encuesta realizada a trabajadores (2023)

En el gráfico **No. 3** se determina que el 50% de los trabajadores llevan 7 meses laborando en la empresa, el 30% 8 meses trabajando, 10% 9 meses de permanencia y el 10% restante 10 meses laborando.

Considerando el tiempo de existencia de la empresa, se puede decir que la empresa La Fuente cuenta con personal estable por lo que no es afectado por las rotaciones, y los empleados conocen bien sus funciones a desempeñar.

### 10.1.1 Misión, Visión del Centro Recreativo

El gerente expresa que tiene claro lo que quiere conseguir a futuro, sin embargo, no tiene definida su misión y su visión. La misión determina su razón de ser, mientras que la visión es lo que pretende conseguir a futuro, según lo conversado con gerente mediante la

entrevista aplicada, se propone la siguiente misión y visión para el Centro Recreativo La Fuente:

### **Misión**

Ofrecer un ambiente divertido, familiar y agradable por medio de un servicio de calidad. Generando amplios espacios verdes, áreas recreativas y atracciones acuáticas novedosas, buscando que nuestros clientes tengan la mejor de las experiencias.

### **Visión**

Consolidarnos como una de las empresas de recreación más importantes en el norte de Nicaragua, logrando así el desarrollo económico y sustentable de la región.

## **10.2 Objetivo 1. Describir el funcionamiento de los distintos procesos de gestión de recursos humanos para conocer cómo se están desarrollando actualmente.**

A partir de la entrevista y encuestas realizadas al personal de La Fuente (2023) se logró describir los diferentes procesos de gestión de RRHH, y para ello fue necesario establecer la siguiente pregunta: ¿Cómo es el funcionamiento de los distintos procesos de gestión de recursos humanos actualmente?, los que se detallan a continuación:

### **10.2.1 Procesos directamente a personas**

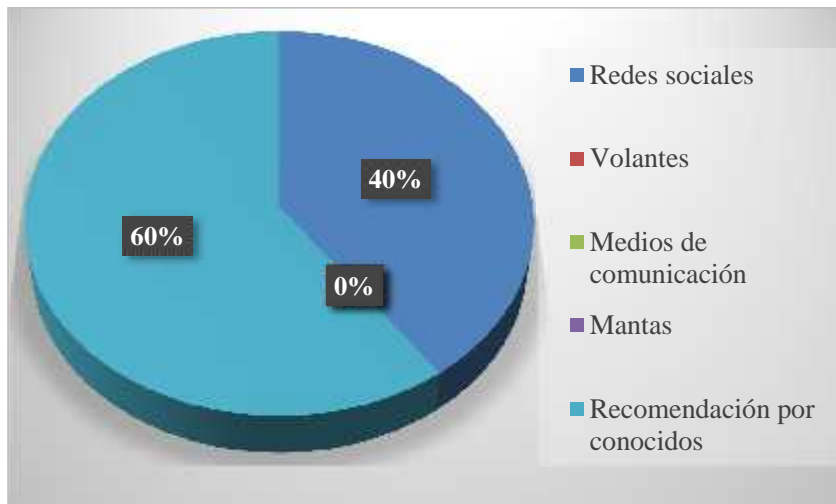
A continuación, se explican los procesos de gestión de recursos humanos que se aplican directamente con las personas en el Centro Recreativo La Fuente 2023.

#### **10.2.1.1 Reclutamiento**

El reclutamiento busca atraer nuevos candidatos a ocupar vacantes a las empresas. Al realizar la entrevista a Enríquez (2023) Gerente del negocio comentó: “realizamos publicaciones en redes sociales especialmente en Facebook, pero la principal manera en que se ha reclutado al nuevo personal es por medio de consultas a colegas”.

El gerente comenta que la principal manera de llevar los nuevos recursos a la empresa es por medio de recomendaciones personales de sus colegas. Para confirmar este hecho, se consultó a los colaboradores sobre los medios en que se enteraron de los puestos vacantes de la empresa, a continuación, los datos de encuesta.

**Gráfico 4.** Medios de publicidad

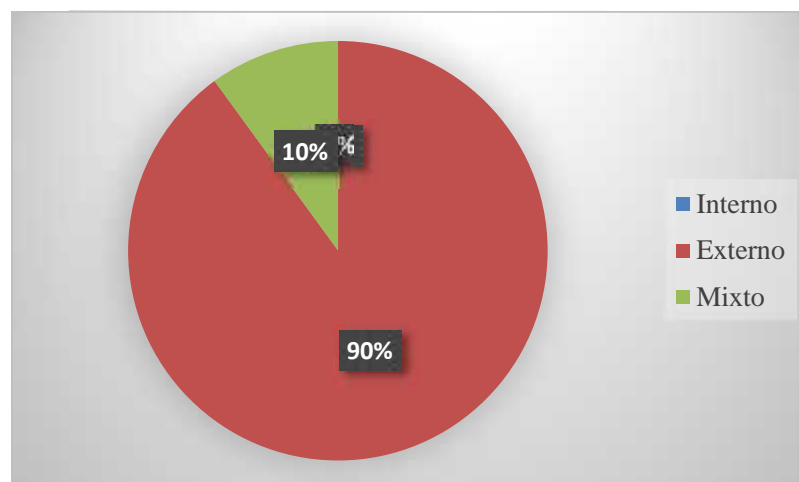


**Fuente:** Elaboración en base a encuesta realizada a trabajadores (2023)

En el Gráfico No. 4 se observan los diversos medios por los cuales las empresas pueden recurrir para realizar el reclutamiento de personal, entre los cuales se muestra: redes sociales, volantes, medios de comunicación, mantas, recomendación por conocidos.

Según los resultados del Gráfico No. 4 muestra que los métodos utilizados por la empresa son recomendación por conocidos y redes sociales, el 60% los encuestados se enteraron de los puestos vacantes por medio de recomendaciones personales, y por el otro lado, el 40% se enteraron por medio de redes sociales.

**Gráfico 5.** Tipos de reclutamiento



**Fuente:** Elaboración en base a encuesta realizada a trabajadores (2023)

Según los resultados del gráfico **No. 5** el 90% de los encuestados expresaron que el principal sistema de reclutamiento que implementa la empresa es externo, y el 10% expresó que también se utiliza el reclutamiento mixto, pero en poca ocasión. El gerente expresó que el sistema de reclutamiento que ha utilizado por los es el reclutamiento externo.

Según la teoría de Flores (2014), el proceso reclutamiento busca atraer personas calificadas para ocupar puestos dentro de la empresa, para que este proceso sea eficaz se debe atraer a cierta cantidad de personas para elegir a la más apta para ocupar un lugar en la organización.

En la entrevista y encuestas aplicadas se puede analizar que la empresa no posee un proceso de reclutamiento eficaz, ya que la teoría indica que se debe atraer a más de 1 persona y según los resultados obtenidos sólo se tiene un candidato para cubrir la vacante, porque estos en gran mayoría son obtenidos por recomendaciones personales.

Por su parte, González et al. (2015) mencionan que existe el reclutamiento interno (dentro de la empresa) y externo (fuera de la empresa); Chiavenato (2009) añade el reclutamiento mixto siendo este una combinación entre el reclutamiento externo e interno.

Según los resultados, el gerente implementa el reclutamiento externo, buscando recursos nuevos para la empresa utilizando como principal medio las recomendaciones personales y no divulgando al mercado de recursos humanos las oportunidades laborales que ofrece; el gerente desconoce los diferentes tipos de reclutamiento por lo que debe valorar la teoría planteada por González et al. (2015) y Chiavenato (2009) para considerar que tipo de sistema de reclutamiento le otorga mejores resultados.

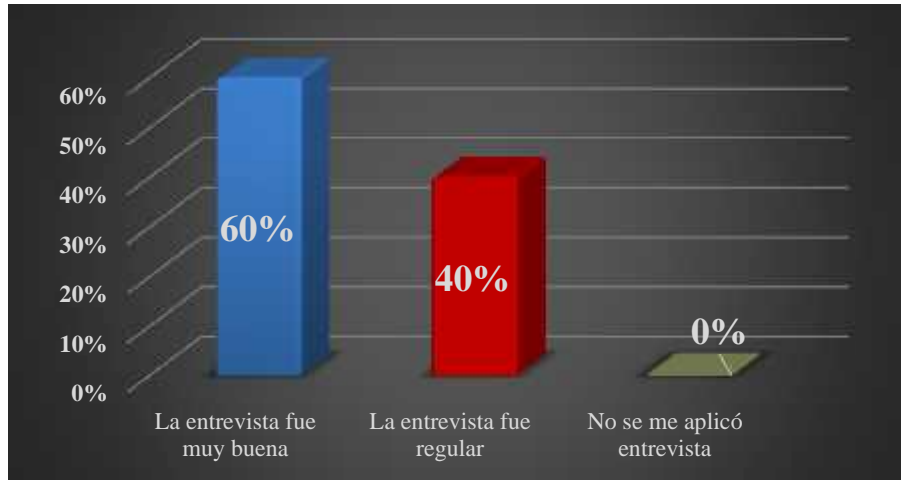
Por lo ya expuesto, se interpreta que la empresa no realiza debidamente el proceso de reclutamiento, ya que carecen de publicidad en los diferentes medios de comunicación y no se escoge al mejor recurso entre una lista de candidatos, así como también no se promueve al personal debido a que no se realiza el reclutamiento interno o mixto, esto puede recurrir a contratar personal no idóneo para cumplir las funciones de los puestos, por lo que puede ocasionar deficiencia en los procesos de la empresa La Fuente.



### 10.2.1.2 Entrevista

La entrevista busca conocer más a fondo al postulante, todo depende de cada entrevistador que es lo que quiere saber del candidato. Según los trabajadores encuestados indicaron que el gerente realiza la entrevista antes de ser contratados.

**Gráfico 6.** Entrevista



**Fuente:** Elaboración en base a encuesta realizada a trabajadores (2023)

El Gráfico No. 6 muestra que el 60% de los colaboradores encuestados expresaron que la entrevista que se les realizó fue muy buena, ya que fue fluida y el gerente les inspiró confianza para poder expresarse bien; también está el 40% que opina que la entrevista fue regular debido a que fue muy rápida por motivos de tiempo del gerente por lo que algunas dudas se quedaron sin aclararse en el momento de la plática entre ambas partes.

Por su parte, el gerente expresó en la entrevista “si realizo la entrevista a los nuevos candidatos con preguntas previamente elaboradas dándoles la oportunidad de expresarse abiertamente al entrevistado, pero también puede darse el caso de hacerle preguntas no elaboradas sobre aspectos de interés que se den en el momento”. Los aspectos que el gerente valora al momento de realizar la entrevista están ligados a la fluidez, calidad de respuesta, confianza que transmite la persona, modales, aspecto personal, actitud.

La teoría expone a criterio de Chiavenato (2009) que la entrevista de selección es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan y en el que a una de las partes le interesa conocer lo mejor de la otra.

Así mismo, Chiavenato (2009) explica que la entrevista puede ser **estandarizada**: estructurada y con ruta preestablecida, **estandarizada en la pregunta**: con preguntas previamente elaboradas que permiten una respuesta abierta, **entrevista dirigida**: realiza preguntas muy concretas y definidas, **entrevista no dirigida**: Sigue puntos de interés conforme vayan surgiendo en respuestas.

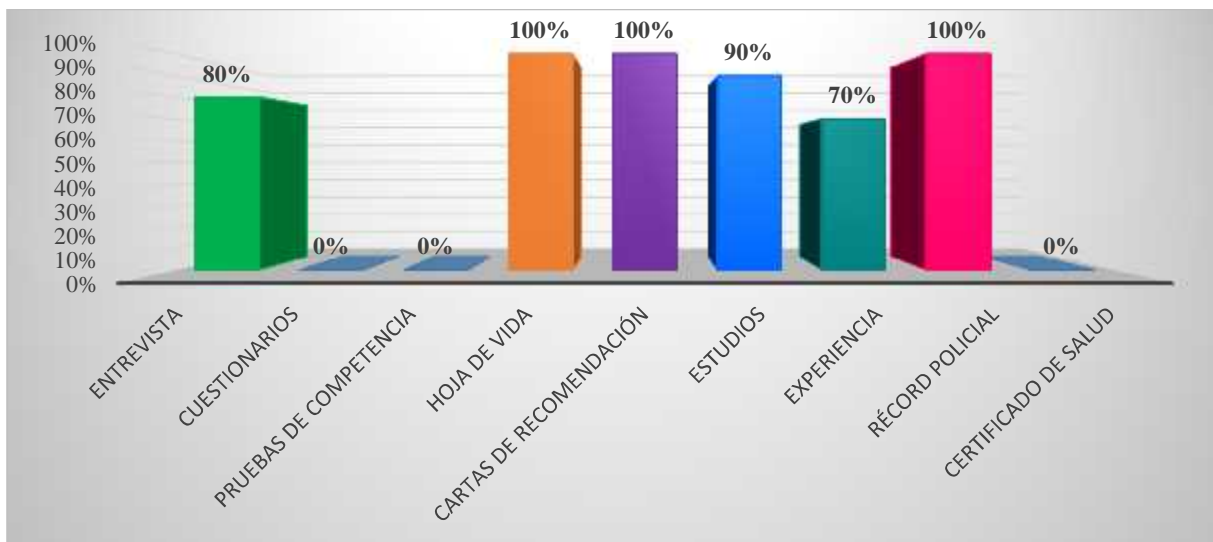
Según lo dicho por el gerente y la teoría planteada se conoce que en la empresa se utiliza la entrevista estandarizada en la pregunta, combinada con la entrevista no dirigida, ya que se utilizan preguntas elaboradas y a su vez pueden fluir preguntas de interés que se den en el momento según el desarrollo de la conversación, por lo que al final el gerente recopila la información necesaria que desea conocer del postulante.

Se valora que en la empresa La Fuente se realiza de manera correcta el proceso de entrevista, se determina por la fluidez entre ambas partes, en algunas ocasiones la única dificultad que se a presentado en este proceso ha sido el tiempo del gerente según lo expresado por los encuestados, por lo que el gerente debe planificar los días en que va a entrevistar a los nuevos recursos para que el proceso se de en tiempo y forma adecuada con todas las personas.

### 10.2.1.3 Selección

La selección es el proceso que se utiliza para escoger, entre una lista de candidatos, a la persona que mejor cumple con los criterios para el puesto disponible.

**Gráfico 7.** Requisitos solicitados



**Fuente:** Elaboración en base a encuesta realizada a trabajadores (2023)

El Gráfico No. 7 muestra mediante sus resultados que al 100% de los encuestados se les fue solicitada la hoja de vida, cartas de recomendación, récord policial; mientras tanto al 80% les fue solicitada la entrevista, al 90% estudios realizados mínimo al quinto año de secundaria, al 70% se le solicitó experiencia en cargos similares o iguales. También el 100% de los encuestados añadieron que se les fue solicitada copia de cédula.

El gerente Enríquez (2023) argumenta que los criterios que valora en los nuevos recursos humanos son: habilidad para realizar funciones, honestidad, rendimiento. Los requisitos que solicita al postulante son: currículum vitae u hoja de vida, donde esté presente los datos generales de la persona, experiencia laboral, habilidades, logros, etc.; copia de cédula de identidad, cartas de recomendación, ya sean laborales o personales; récord policial, para conocer si existen antecedentes penales. El aspecto que más valora el propietario son las recomendaciones o referencias personales.

La teoría dice, según Cuesta (2017) que la selección de personal es un proceso que es realizado mediante concepciones y técnicas efectivas, con el objetivo de encontrar al candidato que mejor se adecue a las características requeridas presentes y futuras previsibles de un puesto de trabajo o cargo laboral.

El proceso de selección realizado según lo expuesto por el gerente no concuerda con la teoría planteada, ya que al tener sólo un postulante no se evalúan las características de 2 o más candidatos, sólo se les solicita la documentación requerida, lo que puede ocasionar insatisfacción, falta de adaptación, rotación de personal. El centro recreativo debe tomar en cuenta realizar publicidad para puestos vacantes para llamar la atención de varios candidatos.

Se interpreta que los requisitos solicitados por la empresa son los correctos, pero aún falta solicitar a los candidatos el certificado de salud, el cual es un documento importante al momento de verificar si el candidato está apto para realizar las funciones que va a desempeñar según el puesto o cargo; sin embargo desde el proceso de reclutamiento se conoce que el proceso de selección no se lleva a cabo correctamente ya que siempre se tiene a un solo candidato postulante, por lo cual no se elige entre varios candidatos para determinar cuál es el más apto para el puesto, por lo que se puede considerar que la selección de personal en la empresa es nula.

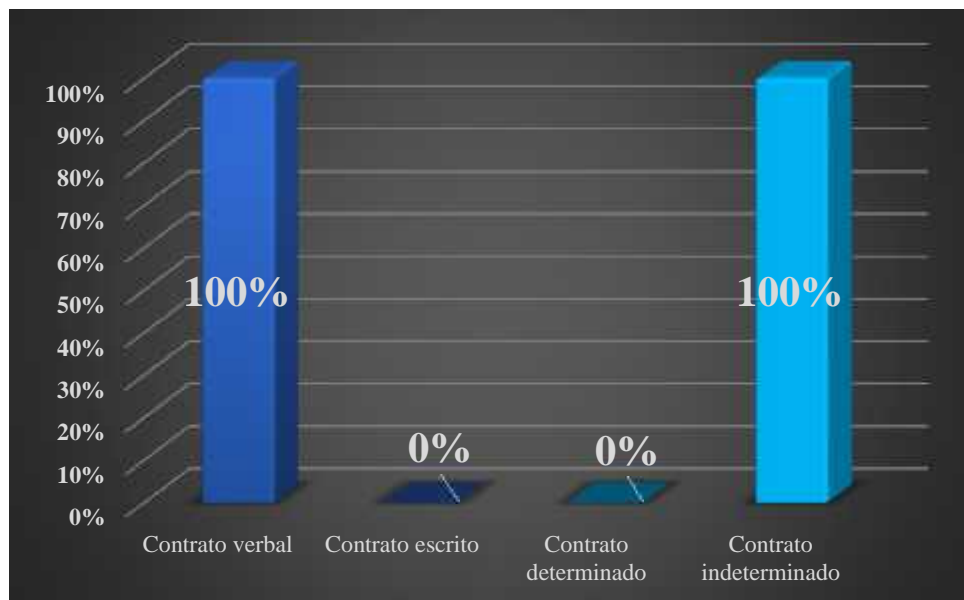
### 10.2.1.4 Contratación

La contratación es el proceso que inicia la relación laboral entre empleador y empleado, la cual puede ser temporal o permanente de manera verbal o escrita.

Enríquez (2023) gerente, expone “en el negocio hay contrataciones temporales y permanentes, la contratación temporal sólo se realiza cuando un trabajador permanente no puede laborar por incapacidad o por alguna otra razón se necesita un personal temporal, todas estas contrataciones se realizan de manera verbal”.

Para comprobar lo dicho por el gerente se les preguntó a los colaboradores seleccionados por medio de las encuestas sobre el tiempo de contratación y el tipo de contrato que poseen, obteniendo los siguientes resultados:

**Gráfico 8.** Tipo de contratación



**Fuente:** Elaboración en base a encuesta realizada a trabajadores (2023)

En el Gráfico No 8. Se aprecia que el 100% de los encuestados comentaron que fueron contratados por medio de contrato verbal, por lo que no firmaron un documento y toda la relación laboral quedó entendida entre palabras de ambas partes, del mismo modo, el 100% manifestó que fueron contratados de manera indeterminada o mejor dicho por tiempo indefinido, por lo que el gerente y los trabajadores no deben estar renovando contrato laboral

cada cierto periodo de tiempo, el contrato termina cuando el empleado decide ponerle fin mediante la renuncia o por decisión del propietario mediante el despido.

La teoría plantea a criterio de Tejedo & Iglesias (2013) que el contrato de trabajo es el acuerdo por el que un trabajador y un empresario manifiestan su voluntad de intercambiar los servicios que presta el primero para la retribución que entrega el segundo, dando el nacimiento a la relación laboral.

El código del trabajo (1996) establece en el **artículo 24** inciso **C**, que el contrato de trabajo será verbal para los trabajos temporales u ocasionales que no excedan de diez días

La empresa no realiza el proceso de contratación según lo establecido con el código del trabajo de Nicaragua, debido que según los resultados obtenidos el tipo de contratación del centro recreativo es verbal-indeterminado, lo cual no concuerda con el inciso C del artículo 24 ya que no se debe realizar contrato verbal por tiempo indefinido. La empresa La Fuente debe implementar lo establecido en la Ley, el contrato de trabajo debe ser escrito-indeterminado y en algunos casos verbal-determinado.

Se interpreta entonces que la empresa opera con ambos contratos determinados e indeterminados, depende de la necesidad del negocio, pero estos no están siendo implementados de acuerdo con las leyes vigentes del país, debido a que el propietario no conoce mucho de la Ley, por lo que se recomienda capacitarse en dicho tema para establecer los correctos lineamientos de contratación de personal para que el proceso se realice de manera legal.

#### **10.2.1.5 Integración e inducción**

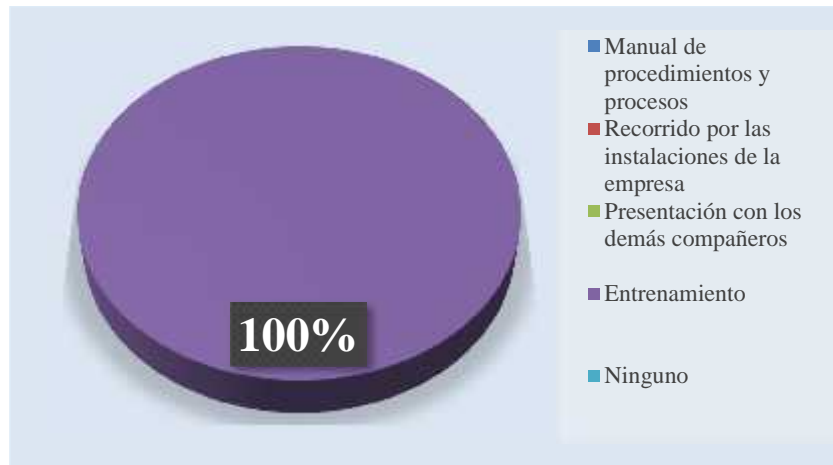
La integración implica la presentación del nuevo empleado, su familiarización con el proceso y la empresa, etc. Se busca que el nuevo colaborador entienda sus funciones, desempeñe con eficiencia sus responsabilidades, se adapte a la marcha de la empresa.

Para conocer el manejo este proceso dentro de la empresa se le preguntó al gerente Enríquez (2023) los métodos de integración e inducción que utiliza para los nuevos recursos, el cual explicó que la inducción que se le otorga a las nuevas contrataciones en el negocio es un

entrenamiento por 1 semana, y también se les explica a los nuevos colaboradores cuáles son sus funciones dentro de la empresa.

A los colaboradores encuestados, se les preguntó que métodos de integración e inducción les facilitó la empresa, se obtuvieron los siguientes resultados:

**Gráfico 9.** Métodos de integración e inducción



**Fuente:** Elaboración en base a encuesta realizada a trabajadores (2023)

El gráfico **No. 9** muestra los diversos métodos de inducción e integración para el nuevo personal, con los resultados obtenidos se conoce que el 100% de los encuestados expresaron que la inducción que recibieron al ingresar a la empresa fue basada en el entrenamiento por 1 semana, no se les mostró el manual de procedimientos, no se les dio el recorrido por las instalaciones de la empresa.

Según González Ruíz (2023) colaborador de la empresa, argumenta que “existe un manual de funciones, pero sin embargo nunca se me fue presentado para leerlo, solo se me habló de el y se me explicó mis funciones”.

La teoría desde la perspectiva de Cuesta (2017) dice que la integración implica la presentación del nuevo empleado, su familiarización con el proceso, etc. Además, reuniones con sus nuevos jefes, visitas a distintas áreas, etc. A título personal de Dessler y Varela (2012) la inducción a las nuevas contrataciones brinda la información básica que necesitan para realizar sus labores de forma satisfactoria, como las normas acerca de la compañía.

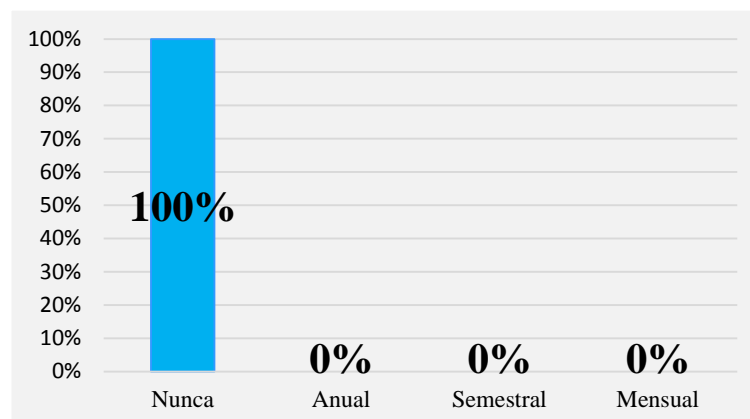
Los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas no se vinculan con la teoría, es conveniente que la empresa La Fuente considere mejorar el proceso de inducción según lo planteado en la teoría, siempre siguiendo las líneas de entrenamiento, pero también incluyendo fases de socialización con el nuevo recurso para que se adapte rápidamente al lugar de trabajo y se sienta cómodo y en confianza en su nuevo entorno.

Se puede valorar entonces que el proceso de integración no se cumple en su totalidad, los nuevos empleados no conocen el manual de funciones y procedimientos de la empresa, además, no se les presenta con los demás compañeros, no se les da un recorrido por el lugar y las áreas para que se familiaricen en el entorno, también cabe mencionar que el tiempo de entrenamiento es muy poco; esto puede causar que los nuevos recursos no aprendan sus funciones correctamente, no se sientan en confianza, no se desenvuelvan bien en sus funciones, aislamiento del grupo de trabajo lo que pierde la comunicación y por consiguiente productividad.

#### 10.2.1.6 Evaluación al desempeño

La evaluación al desempeño busca conocer y medir el rendimiento laboral de los trabajadores de la empresa a través de un conjunto de criterios que son indispensables para conocer fortalezas y debilidades del equipo de trabajo. El gerente Enríquez (2023) dice que: “aún no contamos con una evaluación al desempeño debido a que somos una empresa nueva en crecimiento, pero si esperamos contar con un formato pronto, por lo momentos no se ha realizado evaluación al desempeño”.

**Gráfico 10.** Realización de la evaluación al desempeño

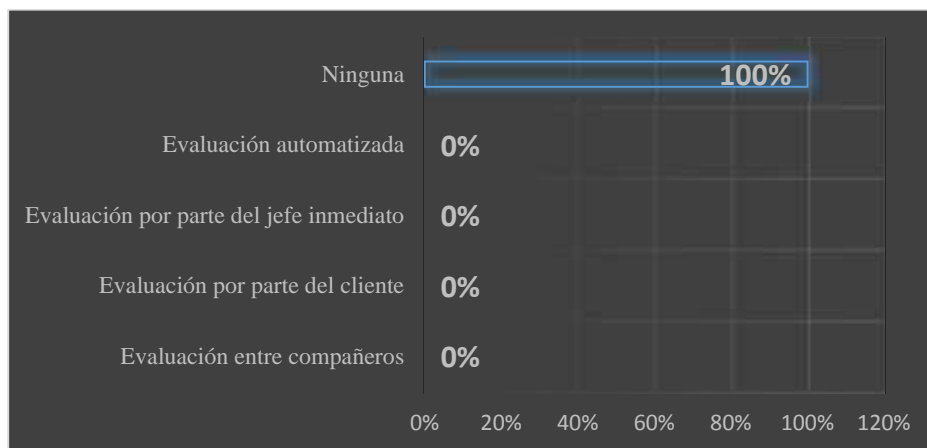


**Fuente:** Elaboración en base a encuesta realizada a trabajadores (2023)

Según el resultado del Gráfico **No. 10** el 100% de los encuestados expusieron que durante todo el tiempo que tienen de laborar para la empresa no se les ha realizado una evaluación al desempeño. Sequeira (2023) trabajador de la empresa dice “Llevo 9 meses laborando en el negocio y hasta el momento no se me ha realizado la evaluación al desempeño, las dificultades encontradas en el desarrollo de las funciones del personal el gerente las hace saber mediante comentarios dirigidos a cada uno”.

Para confirmar lo dicho por el propietario si la empresa no cuenta con un método de evaluación al desempeño, se les preguntó a los colaboradores mediante la encuesta sobre diferentes tipos de métodos de evaluación, se obtuvo el siguiente resultado:

**Gráfico 11.** Método de evaluación de personal de la empresa



**Fuente:** Elaboración en base a encuesta realizada a trabajadores (2023)

En el Gráfico **No. 11** se entiende que el 100% de los encuestados argumentaron que la empresa no cuenta con ningún tipo de método de evaluación al rendimiento laboral.

Citando a Cuesta (2017) describe en su teoría que la evaluación al desempeño es el proceso o actividad clave de GRH consistente en un procedimiento que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento o desempeño de los empleados en la organización.

Por medio de los resultados obtenidos, se conoce claramente que la empresa no cuenta con ningún tipo de método de evaluación al desempeño. Es indispensable para el centro recreativo la Fuente tomar en cuenta la teoría, para poder conocer los tipos de evaluación al



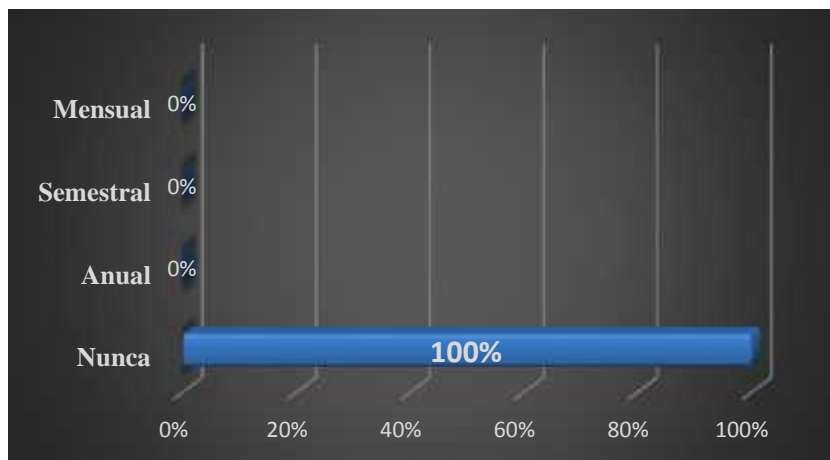
rendimiento laboral y adecuar uno de estos a la empresa, ya que es importante porque dicho proceso permite conocer las fortalezas y debilidades de los colaboradores y a su vez considerar cuales son las medidas adecuadas para mejorar la fuerza del equipo de trabajo.

Se puede interpretar entonces, que el gerente del centro recreativo La Fuente no conoce con exactitud el porcentaje real de la calidad de trabajo de cada uno de sus colaboradores, así como también, el personal puede estar expuesto a no conocer sus debilidades desde el punto de vista del jefe ya que este no se las da a conocer objetivamente mediante la valoración de directrices que el formato de evaluación posee, lo que puede ocasionar a futuro inestabilidad en los procesos de la empresa y en la eficiencia del capital humano.

### 10.2.1.7 Capacitación y desarrollo de personal

Mediante la entrevista realizada al gerente Enríquez (2023) comenta que hace poco tiempo INTUR les propuso un programa de capacitación llamado “Moderniza” el cual es un sistema de gestión para el mejoramiento de calidad, a través el cual, las empresas turísticas pueden estimular a sus colaboradores e incrementar sus índices de rentabilidad y competitividad, con base en forma moderna de dirigir y administrar una empresa turística, con condiciones que le permitan satisfacer las expectativas de sus clientes; pero al estar el local en remodelación aún no se ha implementado dicha capacitación.

**Gráfico 12.** Capacitaciones para el desarrollo del personal

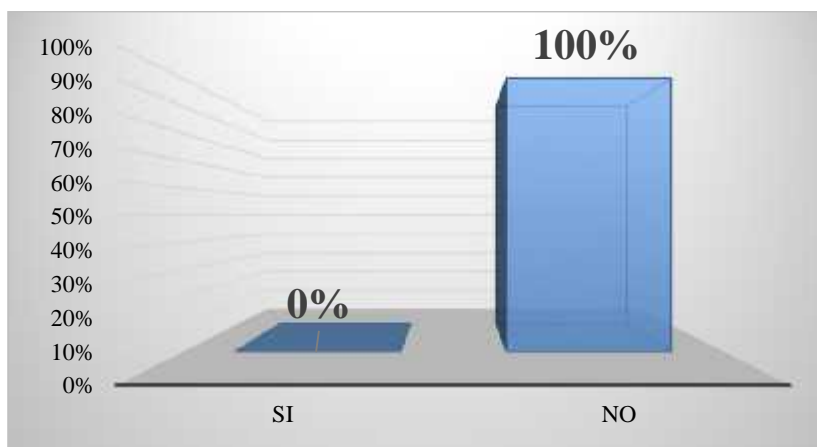


**Fuente:** Elaboración en base a encuesta realizada a trabajadores (2023)

El Gráfico **No. 12** muestra que todos los encuestados comentaron que no se les ha proporcionado programas de capacitación. González Sevilla (2023) personal de la empresa

dice “considero que es muy importante la capacitación para el personal, ya que esto nos prepara para ser mejores en nuestros trabajos, por el momento soy ayudante de cocina, pero en el futuro podría ser el responsable del área si se me capacitara para ello”.

**Gráfico 13. Talleres**



**Fuente:** Elaboración en base a encuesta realizada a trabajadores (2023)

El gráfico **No. 13** señala que todos los encuestados exponen que no han recibido talleres de capacitación y desarrollo.

La teoría de González (2015) define que la capacitación es un proceso de enseñanza – aprendizaje que inicia con el diagnóstico de las necesidades de capacitación, el cual establece un programa y se apoya en diferentes métodos para fomentar en los empleados, nuevos y actuales, las habilidades que necesitan para ejecutar sus labores de manera adecuada.

Los resultados obtenidos con respecto a la teoría no se cumplen, en vista de haberse conocido que en la empresa no se capacita al personal por ende no se está desarrollando las habilidades y la educación del capital humano, es conveniente para el gerente del centro recreativo tomar en cuenta la teoría planteada por Chiavenato (2009), por tanto, se sugiere implementar el programa de capacitación “Moderniza”.

En resumidas cuentas, se interpreta que actualmente en la empresa existen necesidades de capacitación, esto procedente de no aplicar la evaluación al desempeño para conocer las debilidades de los colaboradores, esto puede ocasionar deficiencia en los procesos, así como también las habilidades de la fuerza de trabajo quedan estancadas por no tomar medidas de  
**Seminario de graduación**

desarrollo de personal. La empresa tiene la oportunidad de aplicar un programa de capacitación, ya que actualmente cuenta con uno de estos programas de capacitación que aún no ha sido implementado.

### 10.2.2 Procesos indirectamente a personas

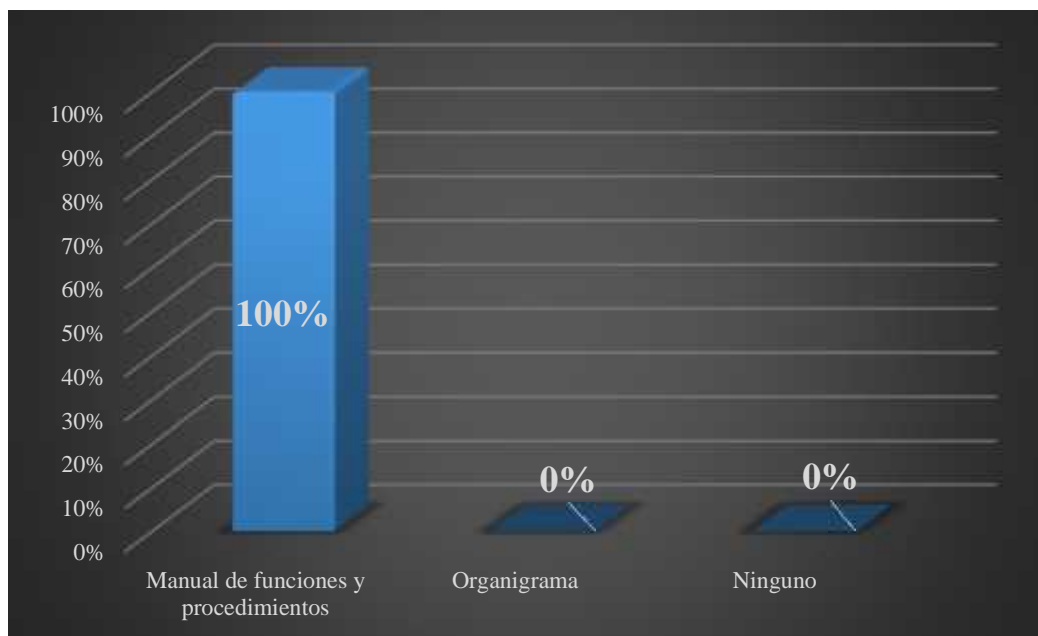
A continuación, se explican los procesos que se aplican indirectamente a las personas en el Centro Recreativo La Fuente, bien sea a través de los cargos que ocupan, bien mediante planes o programas globales o específicos.

#### 10.2.2.1 Análisis descripción de puestos y evaluación y clasificación de cargos

Para la realización de este proceso, el gerente Enríquez (2023) dice que se apoya en el manual de funciones y procedimientos que tiene la empresa, en cual describe las funciones y responsabilidades que debe poseer cada uno de los cargos y puestos dentro del negocio.

A los colaboradores encuestados se les preguntó sobre que tipos de documentos de descripción de puestos conocen que posea la empresa, obteniendo el siguiente resultado:

**Gráfico 14.** Documentos de descripción de puestos



**Fuente:** Elaboración en base a encuesta realizada a trabajadores (2023)

Los resultados obtenidos en el gráfico **No. 14** evidencia que todos los encuestados dieron a conocer que el único documento de descripción de puestos que conocen es el manual de funciones y procedimientos.

A título personal de Castaño (2005) describe en la teoría que el análisis y descripción de puestos de trabajos es el procedimiento metodológico que permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo, consiste en identificar mediante un riguroso estudio los elementos o características inherentes a cada puesto.

Chiavenato (2009) expone que la evaluación de cargos busca fijar el valor relativo de cada puesto dentro la organización, la clasificación coloca los salarios de los puestos dentro de una estructura integrada y cohesionada, con los respectivos escalafones salariales por orden gradual de valores.

Los resultados obtenidos con respecto a la teoría no concuerdan al 100%, el gerente realiza adecuadamente el proceso de análisis de puestos debido que se apoya en el manual de funciones en el que obtiene la información acerca de los puestos, con respecto a la descripción de puestos carece de la ficha o formatos que reflejan el contenido del puesto (ver anexo No. 5). Por otro lado, según lo dicho por el gerente aplica el método de comparación de factores con énfasis a las condiciones del cargo para la evaluación de cargos (ver anexo No. 6).

Se valora entonces que el proceso de Análisis y descripción de puestos se cumple sólo el 50% cumpliendo la primera parte, pero faltando la segunda; mientras tanto la Evaluación y clasificación de cargos se cumple sólo la evaluación. La empresa debe considerar elaborar los formatos de descripción de puestos para tener una idea más clara y detallada de todo lo relacionado a los puestos de trabajo que ofrece o bien puede descargar los formatos y adecuarlos a la empresa para llevar un mejor orden en este proceso.

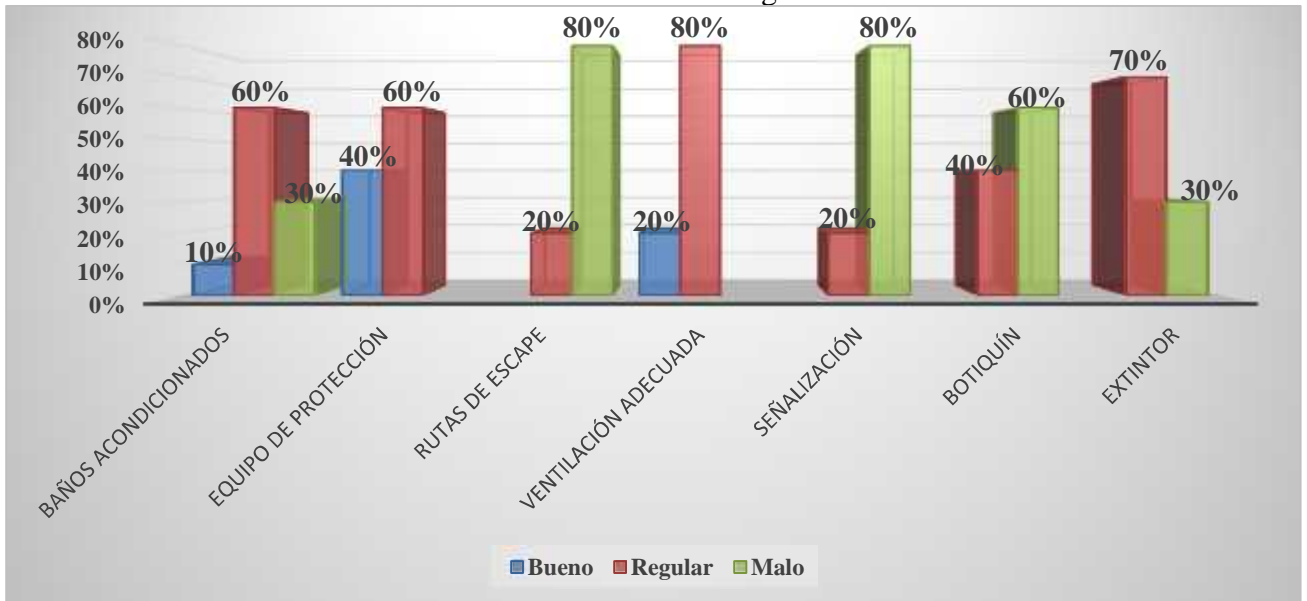
#### **10.2.2.2 Higiene y seguridad**

El gerente comenta que “actualmente no contamos con un seguro privado proporcionado por la empresa, tampoco no tenemos un plan de higiene y seguridad debido a que somos una empresa nueva y estamos en ese proceso de elaborarlo para cumplir los parámetros de la Ley 618” Enríquez (2023). Así mismo, el gerente expone que si un trabajador

se lesiona durante la jornada laboral la empresa lo acude a la clínica y se le da acompañamiento.

Para conocer sobre los aspectos de higiene y seguridad, a los trabajadores encuestados se les preguntó sobre las condiciones que posee actualmente el local, obteniendo los siguientes resultados:

**Gráfico 15. Condiciones de seguridad**



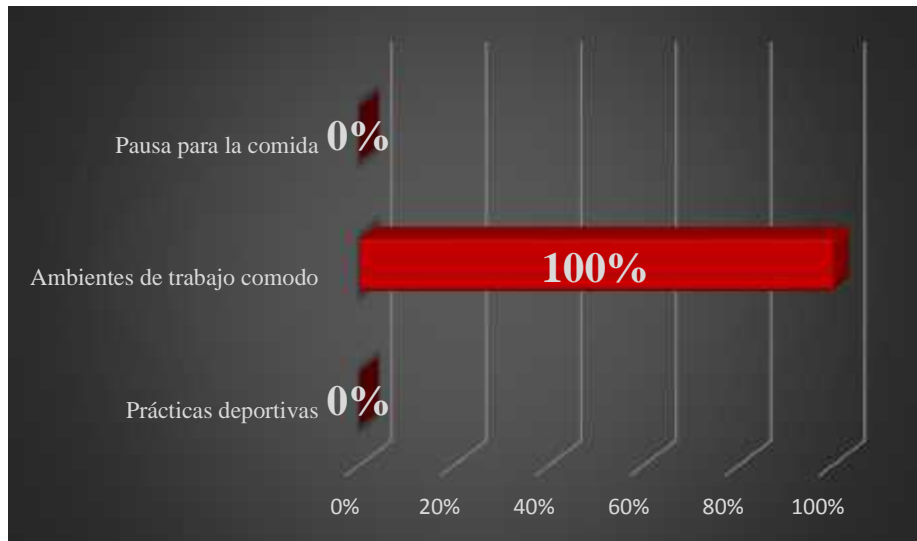
**Fuente:** Elaboración en base a encuesta realizada a trabajadores (2023)

El gráfico No. 15 muestra las condiciones de seguridad que una empresa debe garantizarle a sus trabajadores, según la opinión de los encuestados se obtuvieron los siguientes resultados:

- **Baños acondicionados:** 60% regular, 30% malo, 10% bueno. Están en remodelación.
- **Equipo de protección:** 60% regular, 40% bueno. Si se garantizan los equipos, se deben mejorar.
- **Rutas de escape:** 80% malo, 20% regular. Las instalaciones no cuentan con rutas de escape.
- **Ventilación adecuada:** 80% regular, 20% bueno. La ventilación si es adecuada.
- **Señalización:** 80% malo, 20% regular. El local no cuenta con señalizaciones.
- **Botiquín:** 60% malo, 40% regular. El negocio no cuenta con botiquín actualmente.
- **Extintor:** 70% regular, 30% malo. La empresa cuenta con 1 extintor, pero no está a la vista ya que está guardado en bodega.

Es importante también tomar en cuenta el bienestar psicológico del equipo de trabajo, por lo que se les preguntó a los encuestados sobre las condiciones de bienestar físico y emocional, donde se obtuvieron los siguientes resultados:

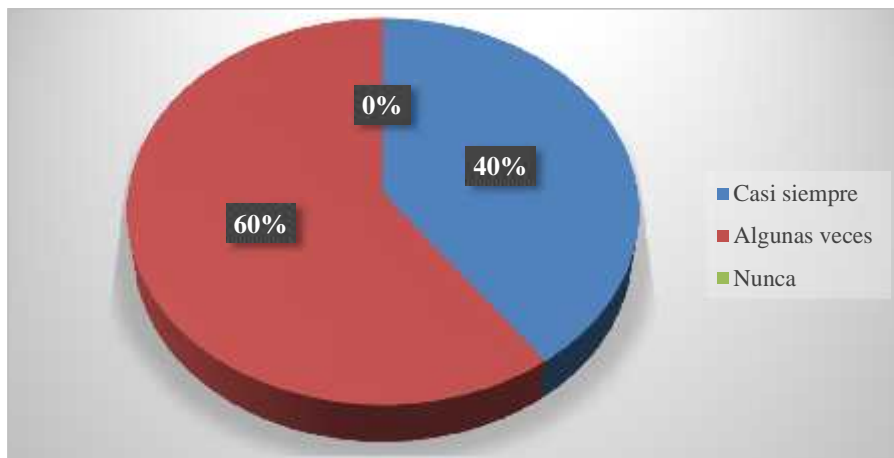
**Gráfico 16.** Bienestar físico y emocional de los colaboradores



**Fuente:** Elaboración en base a encuesta realizada a trabajadores (2023)

En el Gráfico **No. 16** el 100% de los encuestados expusieron que la empresa proporciona ambientes de trabajo cómodo como medida para garantizar el bienestar físico emocional, por lo que se puede entender que cuentan con un ambiente laboral amigable lo que es muy favorable para trabajar en tranquilidad y armonía. Posteriormente, se consultó a los encuestados sobre el cumplimiento de la Ley 618, se obtuvieron los siguientes resultados:

**Gráfico 17.** Cumplimiento de la Ley 618



**Fuente:** Elaboración en base a encuesta realizada a trabajadores (2023)

En el gráfico **No. 17** se conoce que a criterio del 60% los trabajadores expresan que la empresa cumple pocas veces con los parámetros de la Ley 618, debido a falta de conocimiento sobre dicha ley, también por falta de señalización, no hay botiquín y el extintor no está a la vista, mientras que el 40% opina que sí por que el local se mantiene limpio y se otorga equipos de protección.

Cuadra (2023) personal encuestado dice: “estudie un técnico en administración, conozco que para cumplir con las disposiciones de la Ley 618 se deben cumplir con varios parámetros, desconozco si la empresa tiene un plan de seguridad actualmente, por los momentos el lugar está en remodelación para mejorar las instalaciones, el local se mantiene limpio”.

La teoría expone desde la perspectiva de Chiavenato (2009) que la higiene laboral es el conjunto de normas y procedimientos que busca proteger la integridad física y mental del trabajador, resguardándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas de su puesto y al entorno físico donde las desempeña.

El artículo 140 de la Ley 618 (2007) menciona que la señalización en el centro de trabajo debe considerarse como una medida complementaria de las medidas técnicas y organizativas de higiene y seguridad en los puestos de trabajo. El arto 180 aclarece que los centros de trabajo deben estar provistos de equipos suficientes y adecuados para la extinción de incendios.

Según los resultados de los instrumentos de recolección de datos, estos no se cumplen con la teoría planteada, esto a causa de que en la empresa no se tiene conocimiento de la Ley 618. Es conveniente que la empresa La Fuente tome medidas de capacitación para estudiar la Ley de Seguridad e Higiene Laboral, ya que es importante para evitar accidentes laborales y para proteger el bienestar de las instalaciones y del personal.

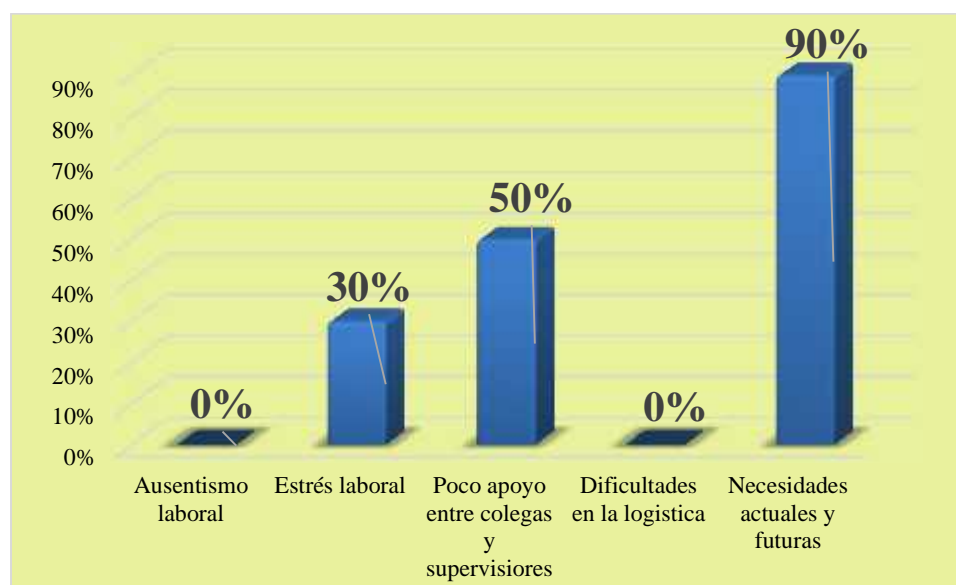
Se interpreta entonces que, la empresa debe mejorar las condiciones de seguridad laboral, ya que es sabido que no cuenta con un plan de seguridad e higiene por lo que están expuestos a accidentes laborales y a su vez no se cumple con la Ley 618, se conoce que los trabajadores trabajan en un ambiente laboral favorable, lo protege su bienestar emocional, pero

aún está en riesgo la integridad física del personal, por lo que es indispensable elaborar el plan de seguridad e higiene para resguardar el bien de todos y estar preparados ante eventualidades inesperadas.

### 10.2.2.3 Planeación

En este proceso el gerente Enríquez (2023) menciona que anticipa cuales son los recursos humanos necesarios a futuro para la correcta actividad organizacional, esto a través de diversas situaciones que se han presentado en los que no ha tenido los recursos humanos necesarios para cumplir con las actividades que el negocio requiere, lo cual le permite hacer una anticipación de cuantos recursos necesita y que características deben poseer para cubrir las necesidades del lugar.

**Gráfico 18.** Planeación de recursos humanos



**Fuente:** Elaboración en base a encuesta realizada a trabajadores (2023)

A los colaboradores se les preguntó sobre la manera en que la empresa determina las necesidades de personal. En esta pregunta de encuesta se permitió la elección múltiple, en las cuales estaba el ausentismo laboral que obtuvo el 0%, estrés laboral que obtuvo el 30%, poco apoyo entre colegas y supervisores que obtuvo el 50% de las opiniones, dificultades en la logística 0%, necesidades actuales y futuras con el 90%. Según el Gráfico No. 18 el 90% de los encuestados concuerda que la manera en que la empresa identifica las necesidades de los recursos humanos para la empresa es basándose en las necesidades actuales y futuras, lo cual es concuerda según lo dicho por el gerente.



De acuerdo con la teoría, Chiavenato (2011) explica que la planeación de personal es el proceso de decisión respecto a los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo. Se trata de anticipar cuál es la fuerza de trabajo y los talentos necesarios para la realización de la actividad organizacional futura.

Los resultados obtenidos de la entrevista y encuestas realizadas concuerdan casi totalmente con la teoría. Analizando lo dicho por el gerente, se puede decir que utiliza el “modelo de planeación basado en la demanda estimada del producto o servicio”, el cual es influido por la disponibilidad de personas en la organización. El gerente debe de considerar también el modelo de sustitución de puestos claves, el que refiere de quién sustituye a quién en la eventualidad; así mismo, debe considerar el modelo de planeación integrada.

Puede entenderse entonces, la empresa si realiza el proceso de planeación debido a que, a través de las experiencias y las necesidades actuales, le permite tener una visión a futuro para determinar las necesidades de recursos humanos, la fuerza de trabajo necesaria y como mejorarlos a futuro; sin embargo, aún le falta a la empresa considerar ciertos aspectos sobre la planeación de personal para que esta se realice completamente, por lo que se sugiere al gerente valorar la aplicación de la teoría de los modelos de planeación de Chiavenato (2009).

#### **10.2.2.4 Base de datos**

El gerente Enríquez (2023) especifica “contamos con software para el manejo de las ventas, pero no tenemos una base de datos electrónica o informática de personal, sólo se cuenta con los documentos laborales recepcionados de los colaboradores”.

La teoría de Chiavenato (2009) plantea que la base datos es un soporte de todo el sistema de información, que funciona como almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y la obtención de la información.

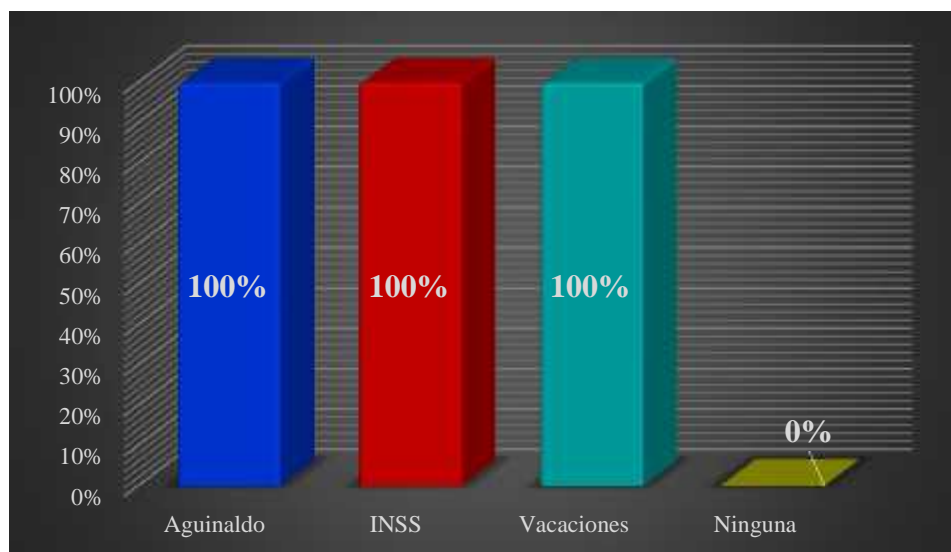
Según el resultado de la entrevista, no se realiza el proceso en totalidad con la teoría. Se sugiere a la empresa La Fuente, considerar elaborar una base de datos de personal, la cual contenga todos los aspectos relacionados con los recursos humanos y su entorno a la empresa, o bien se sugiere descargar una base de datos de personal y adecuarla a la empresa.

Se interpreta entonces, que la empresa no cuenta con registros electrónicos del personal, por lo que no se están adaptando con la tecnología en las diferentes áreas, a causa de esto no se pueden analizar datos de los recursos en tiempo real, debido a que no se tiene acceso a ellos.

#### 10.2.2.5 Plan de beneficios y prestaciones sociales

El gerente Enríquez (2023) comenta que, si se cumplen con las prestaciones de Ley en la empresa, siendo estos el aguinaldo o décimo tercer mes, vacaciones pagadas o descansadas según lo desee el trabajador y la indemnización de liquidación cuando un trabajador deja de laborar para la empresa. Del mismo modo expone que uno de los beneficios que la empresa a los trabajadores es la canasta navideña y pretende a futuro realizar viajes con los trabajadores.

**Gráfico 19.** Prestaciones y beneficios sociales



**Fuente:** Elaboración en base a encuesta realizada a trabajadores (2023)

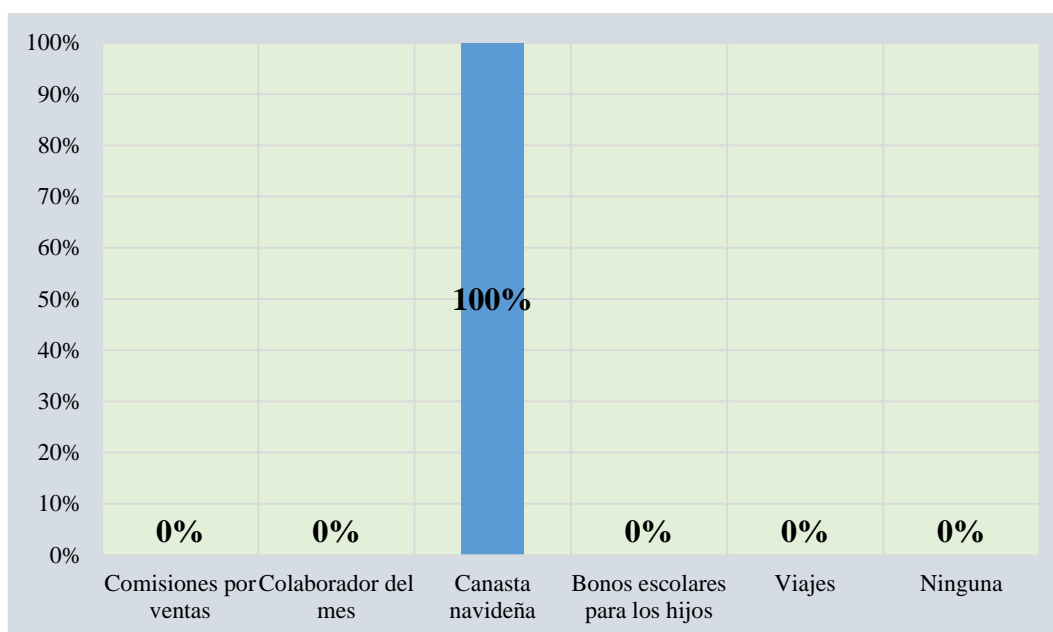
Para comprobar lo dicho por el gerente, se les consulto sobre las prestaciones que reciben, obteniendo los resultados del gráfico **No. 19**.

Según los resultados del gráfico **No. 19** el 100% de los encuestados expresaron que la empresa les otorga la prestación del aguinaldo, aunque ninguno de los trabajadores tiene un año laborando, pero recibirán un aguinaldo proporcional a como lo determina la Ley; así mismo, obtienen el seguro del INSS y el derecho de atención médica en la clínica de los asegurados, también pueden disfrutar de las vacaciones pagadas o descansadas según lo

acuerde cada colaborador con el gerente. Por lo que se aprecia en el Gráfico No. 19 el 100% de los recursos reciben sus correspondientes prestaciones sociales.

Por consiguiente, se consultó con los encuestados las recompensas y beneficios que la empresa otorga, se obtuvieron los siguientes resultados:

**Gráfico 20. Recompensas adicionales al salario**



**Fuente:** Elaboración en base a encuesta realizada a trabajadores (2023)

En el Gráfico No. 20 se determina que el 100% de los encuestados expusieron que un beneficio que les otorga la empresa es la canasta navideña, otorgada en el mes de diciembre la cual consta de diversos productos básicos útiles para la vida cotidiana, lo cual aumenta el sentimiento de satisfacción y agradecimiento de los colaboradores.

La teoría dice citando a Chiavenato (2009), las prestaciones sociales son facilidades y comodidades, beneficios y servicios sociales que las empresas ofrecen a sus empleados con el objeto de ahorrarles esfuerzos y preocupaciones.

Según los resultados obtenidos de la entrevista y la encuestas, estos si están de acuerdo con la teoría planteada por que la empresa ofrece a sus colaboradores las prestaciones sociales

correspondientes conforme a la ley y otorga otros beneficios. Para mejorar, el gerente debe considerar en otorgar el reconocimiento de “mejor trabajador del mes”.

Se valora que la empresa cumple adecuadamente con las prestaciones sociales, cumpliendo con la ley, de igual modo, ofrece un beneficio que sirve de motivación para los empleados, lo que puede ampliar el espíritu de lealtad y perseverancia hacia la empresa.

#### **10.2.2.6 Plan de carreras**

Enríquez (2023) argumenta “no contamos con esos planes actualmente, ya que al ser un negocio nuevo se está trabajando para la rentabilidad de la empresa y se necesita producción, esperemos a futuro contar con mejor capital para tomar en cuenta estos planes en nuestros presupuestos”.

La teoría define a criterio de Amador (2016) que la carrera en su sentido general significa conjunto de estudios repartidos en varios cursos que ejercitan para practicar una profesión y en lo relacionado en el tema que nos atañe de la vida laboral pues se refiere al camino que un colaborador ha seleccionado de este campo.

Según la entrevista, el resultado no se alinea con la teoría. El tamaño de la empresa influye para el cumplimiento de este proceso, por lo que se recomienda a la empresa La Fuente valorar la posibilidad de apoyar con viáticos a los trabajadores que estén estudiando.

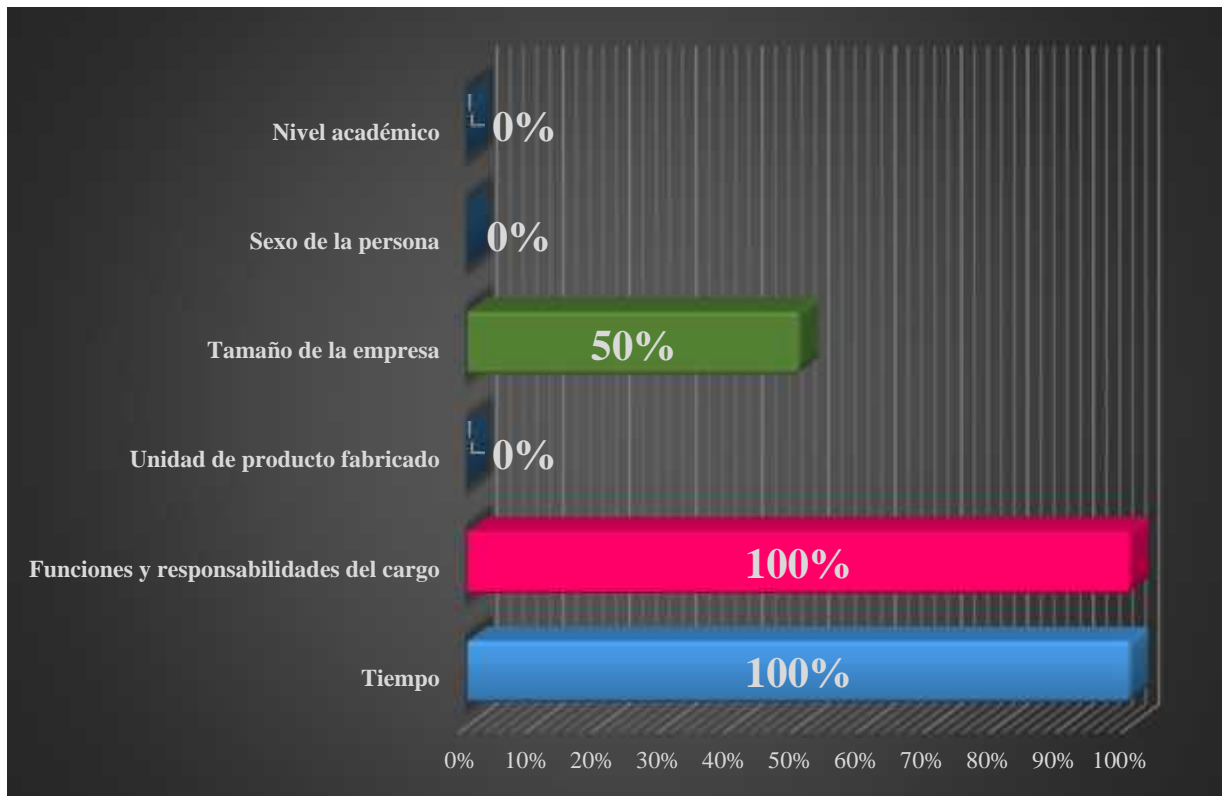
Se interpreta que la empresa no puede cuenta con planes de carrera, ya que por el tamaño de la empresa no pueden incurrir en ese gasto, ya que sería un desembolso del que no están listos para ese presupuesto, su principal objetivo está en mejorar las instalaciones del local y generar rentabilidad para aumentar el capital del negocio.

#### **10.2.2.7 Administración de salarios**

Para este proceso el gerente Enríquez (2023) explica que los trabajadores cuentan con un salario básico aparte las horas extras, los criterios que toma en cuenta para determinar los salarios son “horas de la jornada laboral, días trabajados, cargo”. También da a conocer, que no existe un registro de entradas y salidas laborales, sino que los jefes inmediatos son los responsables de informar las horas extras trabajadas de los recursos.

A los colaboradores se les preguntó sobre los parámetros que conocen que utiliza la empresa para determinar el salario, se les permitió una selección de opciones múltiples donde se obtuvo los siguientes resultados:

**Gráfico 21.** Parámetros para determinar el salario

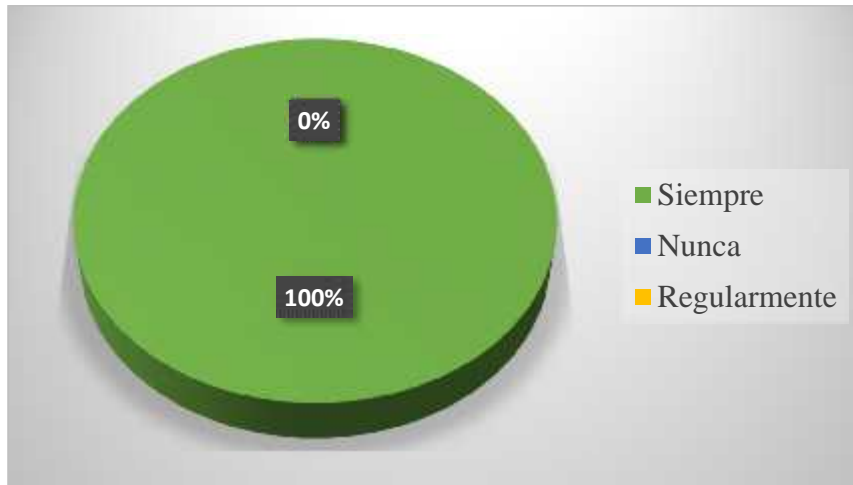


**Fuente:** Elaboración en base a encuesta realizada a trabajadores (2023)

Según los resultados del gráfico **No. 21** el 100% de los encuestados concuerdan que el tiempo laborado es uno de los principales parámetros para determinar el salario así como también las funciones y responsabilidades son otros de los principales parámetros que determina el salario, también un 50% de los colaboradores opinan que otro factor que influye es el tamaño de la empresa, ya que un salario varía de una grande, mediana, pequeña y micro empresa, por lo tanto el salario de un personal de caja en una pequeña empresa no sería el mismo de un trabajador de una gran empresa.

Para afirmar lo dicho por el gerente, se les consultó a los trabajadores sobre el pago de horas extras, se obtuvieron el siguiente resultado:

**Gráfico 22.** Pago de horas extras



**Fuente:** Elaboración en base a encuesta realizada a trabajadores (2023)

Según el resultado del Gráfico No. 22 se determina que el 100% de los encuestados expresaron que siempre se les reconoce el pago de horas extras, siempre y cuando sea por trabajo extra, ya que si un colaborador se atrasa por razones no laborales y labora más de la jornada laboral estas no se le serán reconocidas como horas extras.

La teoría explica según Chiavenato (2009), la administración de salarios se entiende como el conjunto de normas y procedimientos que se utilizan para establecer y/o mantener estructuras de salarios justas y equitativas en la organización.

Los resultados de las encuestas y entrevista si concuerdan con la teoría, el gerente aplica en la empresa el salario por unidad de tiempo, e igual toma en cuenta el manual de funciones y procedimientos.

Se interpreta que la empresa otorga salarios justos a sus colaboradores, motivan a los empleados al reconocer el pago de horas extras, sin embargo, esta propenso a un descontrol de las horas extras, debido a que no cuentan con ningún sistema de entradas y salidas laborales, por lo cual podría ocurrir una alteración de las horas reales en las cuales se les puede pagar más de la cuenta afectando de este modo en parte a la rentabilidad y al capital del negocio.

Después de haber realizado el análisis y descripción de los procesos de gestión de recursos humanos en el Centro Recreativo La Fuente, se concluye que las principales

debilidades encontradas son en los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción e integración, evaluación al desempeño, capacitación y desarrollo, análisis y descripción de puestos, evaluación y clasificación de cargos, higiene y seguridad, base datos, plan de carreras; realizan de buena manera los procesos de entrevista, planeación de personal, plan de beneficios y prestaciones, administración de salarios. La empresa La Fuente, debe considerar implementar las recomendaciones otorgadas basadas en la teoría para ejecutar correctamente los procesos del talento humano en donde se han encontrado las debilidades, así como también para mejorar los que están realizando bien; de este modo, se da cierre al primer objetivo planteado en la investigación.

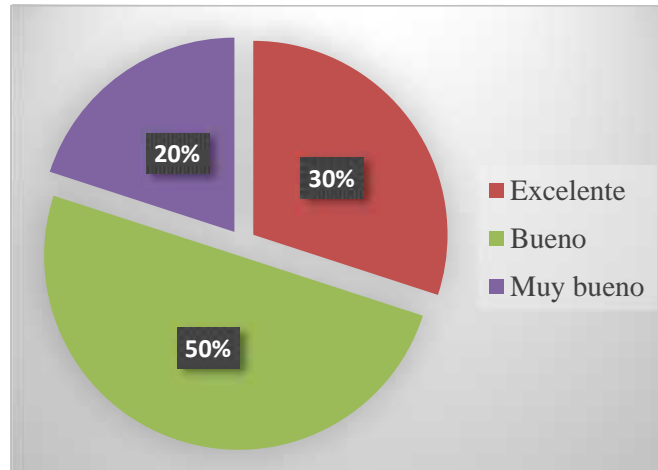
### **10.3 Objetivo 2. Valorar las directrices de evaluación del rendimiento de personal evidenciando el desempeño laboral**

Así como los profesores evalúan el desempeño de sus alumnos, las organizaciones se interesan por el desempeño de sus colaboradores. La evaluación del desempeño valora la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona.

Para el objetivo No. 2 se evalúan las características del desempeño laboral y los beneficios de la evaluación al desempeño, en la primera variable se pretende conocer el rendimiento laboral que presentan actualmente los colaboradores del Centro Recreativo La Fuente mediante un conjunto de características propias del desempeño laboral, en la segunda variable se busca determinar la importancia de la evaluación al desempeño y los beneficios que esta otorga para el buen desenvolvimiento de los procesos y potenciar la fuerza del equipo de trabajo.

Uno de los primeros pasos para medir el rendimiento laboral es la autoevaluación, por tal motivo se les consultó a los colaboradores encuestados cómo consideran que es su desempeño dentro de la empresa, obteniendo los siguientes resultados:

**Gráfico 23.** Desempeño laboral



**Fuente:** Elaboración en base a encuesta realizada a trabajadores (2023)

Según los resultados del gráfico **No. 23** el 20% de los encuestados considera que su desempeño laboral es muy bueno, el 30% opina que su rendimiento laboral es excelente y el 50% expresa que su desempeño es bueno.

Por otra parte, al gerente se le preguntó si considera que el desempeño laboral de sus trabajadores es el esperado, a lo que Enríquez (2023) dijo “si pudiera dar un promedio en término general sería un 70%”.

La teoría dice que el desempeño laboral es la manera en que una persona se desenvuelve en la calidad de su trabajo de tareas diarias, durante un determinado periodo de tiempo (Chiavenato, 2011).

Los resultados obtenidos no concuerdan con la teoría, debido a que existe una contradicción en lo que opinan los encuestados con respecto a la opinión del gerente. Es importante para el gerente reunirse con sus colaboradores para aclarar expectativas esperadas, fijar metas, fomentar la comunicación y tomar medidas de mejora.

Se interpreta que el gerente no está del todo satisfecho con la labor de sus colaboradores, aunque ellos consideren que lo están haciendo bien, esto es debido a la falta de comunicación, por lo que es claro manifestar la importancia de que el equipo de trabajo este claro de las metas y objetivos que la gerencia espera lograr.



### 10.3.1 Características del desempeño laboral

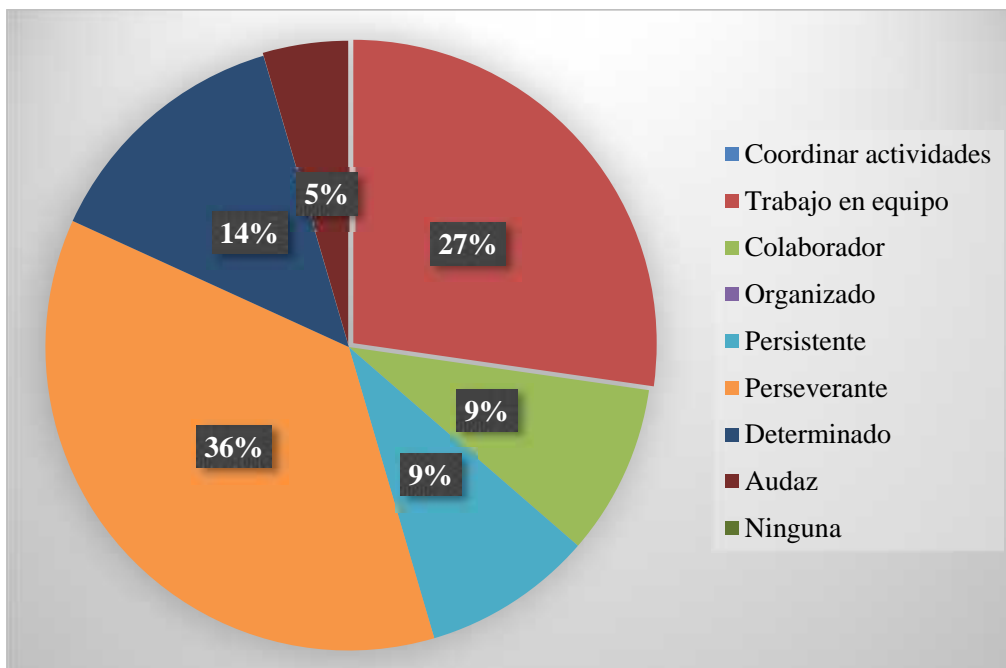
Se elaboraron preguntas de entrevista y de encuestas que otorgaran resultados claros sobre los conocimientos, habilidades y capacidades que son propias características del desempeño laboral, las cuales se esperan que una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo, esto con el fin de conocer más detalladamente el rendimiento laboral de los colaboradores del centro recreativo La Fuente.

- **Adaptabilidad**

Esta competencia hace referencia a la versatilidad en el comportamiento, a la emisión de conductas adaptativas. Hoy en día, el entorno laboral está demandando que los trabajadores tengan una actitud predispuesta al cambio permanente.

A los trabajadores se les consulto cuáles son sus fortalezas de adaptabilidad, se les permitió una elección múltiple, pudiendo identificarse con diferentes características que identifican a una persona como adaptable, se obtuvo los siguientes resultados:

**Gráfico 24.** Adaptabilidad



**Fuente:** Elaboración en base a encuesta realizada a trabajadores (2023)

Los resultados del gráfico **No. 24** muestra que el 36% se consideran perseverantes, 27% mediante el trabajo en equipo, 14% se denominan determinados, 9% se consideran

persistentes, 9% se consideran colaboradores y 5% se denominan audaz. La principal característica que poseen los trabajadores según los resultados es la “perseverancia”, esta es una de las principales características que definen a una persona como adaptable ya que la persona persiste a pesar de la fatiga o la frustración.

Mediante la entrevista, el gerente Enríquez (2023) dice: “yo considero que mis recursos humanos si son personas adaptables al cambio, hemos pasado muchas situaciones y nos hemos mantenido de pie”.

La teoría describe que la adaptabilidad es la mantención de la efectividad en diferentes ambientes y con diferentes asignaciones, responsabilidades y personas (Calcina, 2014).

Se conoce entonces, que los recursos humanos de la empresa según lo dicho por el gerente en la entrevista y los resultados de las encuestas son personas con capacidad de adaptabilidad, por lo que los resultados si se relacionan con la teoría planteada.

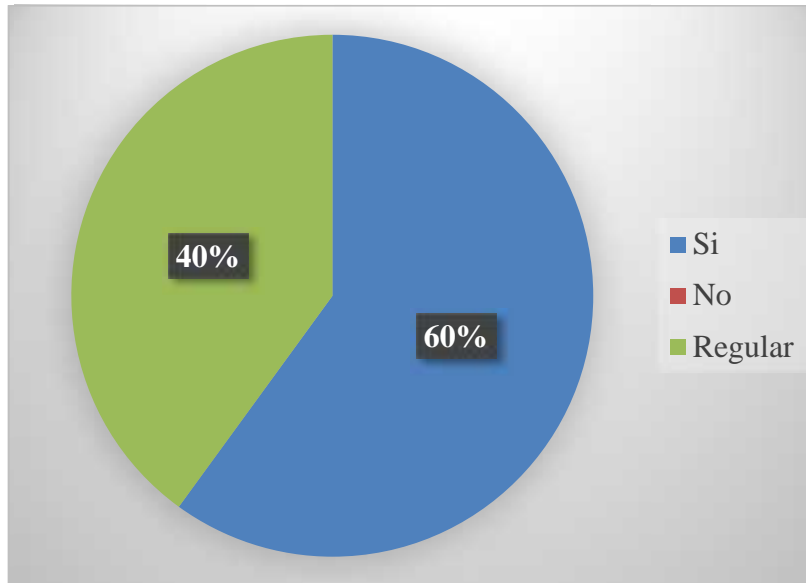
Se interpreta que el personal de la empresa La Fuente se puede ajustar a diferentes condiciones que se les presente, modificando si fuera necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios del medio, y sean del entorno exterior, de la propia organización, del cliente o de los requerimientos del trabajo.

- **Comunicación**

Esta es una de las características más importantes en toda empresa ya que funciona para transmitir y recibir información, expresa ideas y sentimientos, así como también dar a conocer los objetivos y expectativas que se pretenden lograr.

A los colaboradores de la empresa se les preguntó sobre el manejo de la comunicación interna, los resultados se muestran a continuación:

**Gráfico 25.** Comunicación



**Fuente:** Elaboración en base a encuesta realizada a trabajadores (2023)

Según los resultados del gráfico **No. 25** el 60% de los trabajadores consideran que se saben comunicar muy bien en su entorno de trabajo, y el 40% consideran regular su comunicación.

El gerente Enríquez (2023) expresa “la comunicación con mis trabajadores es fluida, por lo general se da más la comunicación con los jefes de área”.

La teoría expone que la comunicación deriva la capacidad de expresar las ideas de manera efectiva ya sea en grupo o individualmente (Calcina, 2014)

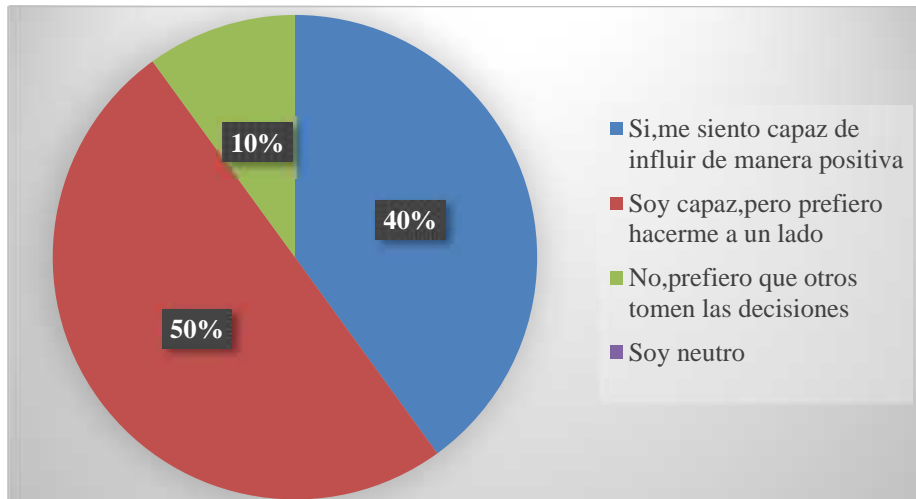
Los resultados obtenidos de los instrumentos se relacionan proporcionalmente con la teoría, debido a que se conoce que hay trabajadores que no practican la comunicación, así como también el gerente mantiene la comunicación sólo con los jefes inmediatos. Se sugiere al gerente del Centro Recreativo, fomentar y crear una cultura de comunicación con todos los colaboradores para que estos se sientan con confianza de poder expresar sus ideas sin temor de no ser escuchados.

Se valora entonces que la comunicación en la empresa La Fuente no es fluida con todos los trabajadores, lo que puede ocasionar desconfianza, falta de incorporación con la empresa, desinformación, lo que causa desconocimiento de dónde se producen los fallos o quiénes los generan, haciendo así que estallen los conflictos.

- **Iniciativa**

A los trabajadores se les consultó si se consideran personas capaces que tomar iniciativa en los acontecimientos que se presente, se obtuvieron los siguientes resultados:

**Gráfico 26.** Iniciativa eficaz para influir en los acontecimientos



**Fuente:** Elaboración en base a encuesta realizada a trabajadores (2023)

Según los resultados del gráfico **No. 26** el 40% de los encuestados consideran tener la iniciativa para influir en los acontecimientos, mientras tanto el 50% expresan que se consideran capaces de influir, pero prefieren no hacerlo y el 10% opinan que no, ya que prefieren a que otros tomen decisiones.

El gerente Enríquez (2023) expone “si considero que muchos miembros del personal del negocio tienen la iniciativa necesaria para influir positivamente en los acontecimientos que la empresa enfrente, pero siempre habrá alguien que no cuente con esta característica”

La teoría dice que la iniciativa determina la intención de influir activamente sobre los acontecimientos para alcanzar objetivos (Calcina, 2014)

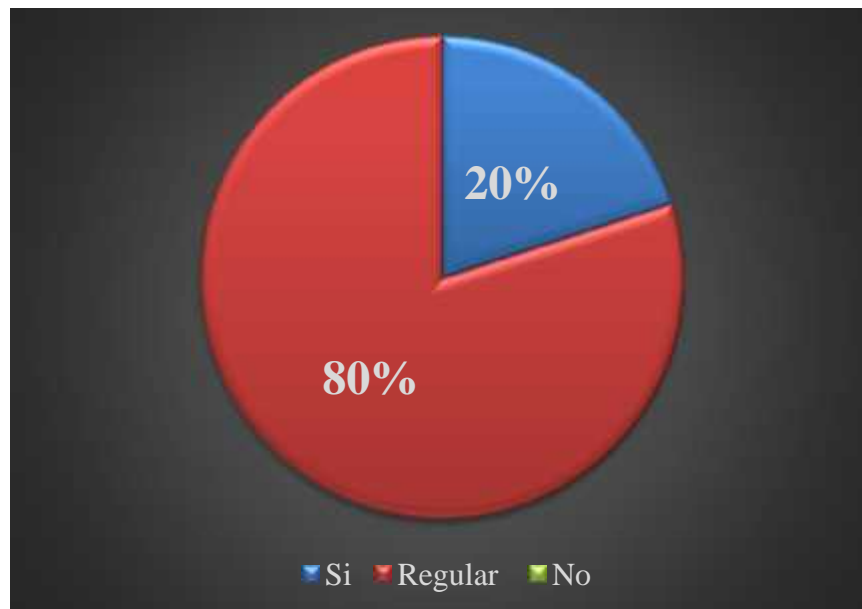
Los resultados obtenidos concuerdan con la teoría descrita, aunque no todos los colaboradores poseen esta habilidad la mayoría cuenta con esta característica. El gerente debe darles oportunidad a todos sus recursos a expresar sus ideas y participar en las actividades que no necesariamente son de su cargo, pero que igual al realizarlas generan un impacto positivo en la organización.

Se interpreta que la empresa posee personal con iniciativa capaz de influir de manera positiva en los acontecimientos que enfrente el lugar, sin embargo, la falta de comunicación hace que algunos colaboradores se aíslen al sentirse que no se les toman en cuenta prefieren hacerse a un lado o no influir, por lo que es importante otorgar confianza en los recursos y así fomentar el liderazgo.

- **Conocimientos**

A los trabajadores se les consultó su consideración con respecto a los conocimientos obtenidos, se obtuvieron los siguientes resultados:

**Gráfico 27.** Nivel de conocimiento



**Fuente:** Elaboración en base a encuesta realizada a trabajadores (2023)

En el gráfico **No. 27** se observa que el 80% de los encuestados opinan que los conocimientos adquiridos son regulares, han aprendido mucho, pero los conocimientos podrían ser mejores ya que el mundo está en constante cambiando y hay que estarse actualizando y el 20% consideran que los conocimientos adquiridos si son satisfactorios.

Enríquez (2023) expresa “considero que los colaboradores tienen los necesarios conocimientos que son aptos para sus puestos, sobre todo los trabajadores de mayor tiempo”.

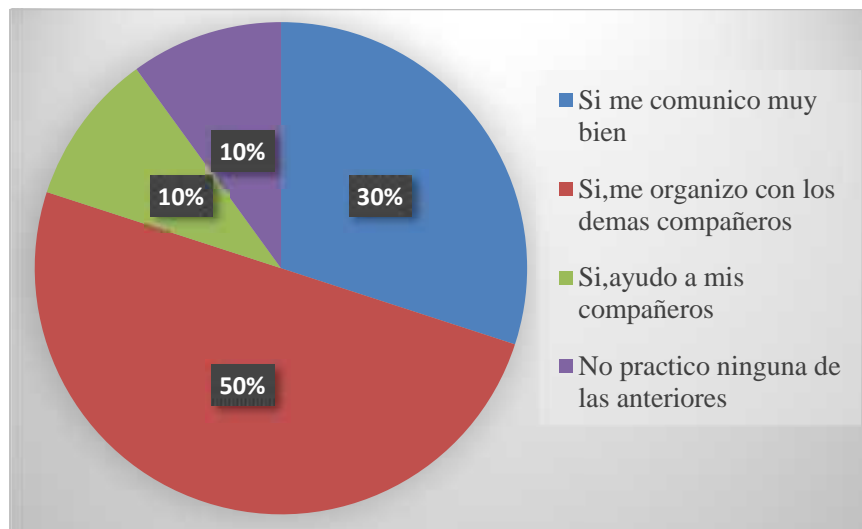
Plasmando la teoría, Calcina (2014) manifiesta que el conocimiento refiere al nivel alcanzado en áreas relacionadas al trabajo. También puede considerarse como el conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje.

Se valora que existe una regularidad entre el nivel alcanzado en los colaboradores de la empresa, esto debido a que ya se conoce que no se implementa capacitación de personal y talleres de aprendizaje que potencien los conocimientos que el personal posee, estos solo la poseen a través de la experiencia del día a día, el gerente considera suficiente lo que ya se sabe, pero por su parte, los colaboradores consideran importante actualizar los conocimientos.

- **Trabajo en equipo**

Se consulto con los colaboradores sobre su participación en el trabajo en equipo donde se obtuvieron los siguientes resultados:

**Gráfico 28.** Trabajo en equipo



**Fuente:** Elaboración en base a encuesta realizada a trabajadores (2023)

En el gráfico **No. 28** mediante los resultados obtenidos de la encuesta, se determina que el 50% de los colaboradores desarrollan el trabajo en equipo por medio de la organización con los demás compañeros, el 30% expresa que utilizan la comunicación, el 10% mediante el apoyo a sus compañeros y el 10% restante no se integra al trabajo en equipo.

El gerente Enríquez (2023) comenta: “calificando un porcentaje les daría un 60% si diera un porcentaje al trabajo en equipo que hay en la empresa, no todos se incorporan a ayudarse mutuamente”.

La teoría plantea a criterio de Calcina (2014) que el trabajo en equipo es la capacidad de desenvolverse eficazmente en equipo/grupos de trabajo para alcanzar las metas de la organización, contribuyendo y generando un ambiente armónico que permita el consenso.

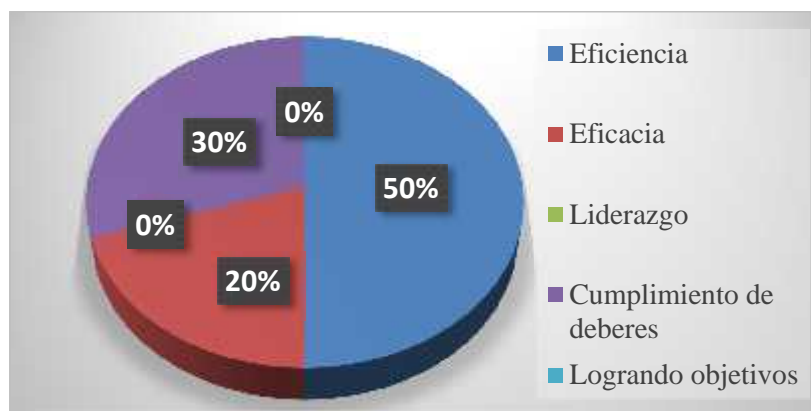
Interpretando los resultados, se conoce que el 90% de los trabajadores consideran que, si trabajan en equipo, pero por su parte, según el porcentaje dado por el gerente, él opina lo contrario ya que considera que el trabajo en equipo de los colaboradores es bajo, por lo que existe una contradicción entre la opinión de los encuestados y lo dicho por el gerente.

El trabajo en equipo es muy importante en una organización, debido a que favorece la integración de las personas y el desarrollo de habilidades sociales, facilita el cumplimiento de los objetivos en común, incrementa la motivación y estimula la creatividad, genera sentido de pertenencia hacia el equipo y la empresa. Por lo que indispensable que los colaboradores del Centro Recreativo La Fuente mejoren esta característica, ya que es necesaria el logro de los objetivos y el buen ambiente laboral.

- **Estándares de trabajo**

Se consultó con los colaboradores sobre aspectos de estándares de trabajo, se presentan los resultados obtenidos:

**Gráfico 29.** Estándares de trabajo



**Fuente:** Elaboración en base a encuesta realizada a trabajadores (2023)

Según los resultados de la encuesta en el gráfico **No. 29** la mayoría de los encuestados opinan que cumplen los estándares de trabajo por medio de la eficiencia, el 30% con el cumplimiento de deberes otorgados y el 20% a través de la eficacia.

El gerente Enríquez (2023) comenta: “siempre hay detalles que se cumplen bien y hay otros que no, los colaboradores pueden cumplir con las metas, siempre y cuando se lo propongan”.

La teoría expone desde el punto de vista de Calcina (2014) que los estándares de trabajo son la capacidad de cumplir y exceder las metas o estándares de la organización y a la capacidad de obtención de datos que permitan retroalimentar el sistema o mejorarlo.

Se interpreta que existen debilidades que deben de mejorarse para cumplir con los objetivos planteados, así mismo mejorar la organización del trabajo y la comunicación.

- **Desarrollo de talentos**

En la entrevista realizada al gerente se le preguntó, sobre ascenso para el personal que esté estudiando, Enríquez (2023) dice “si se les daría ascenso a quienes estén estudiando. Por ejemplo, si tengo un recurso de limpieza y este se gradúa en Contabilidad y yo necesito un contador ese recurso ascendería a tomar el cargo”.

La teoría dice que el desarrollo de talentos es la capacidad de desarrollar las habilidades y competencias de los miembros del equipo, planificando actividades de desarrollo efectivas (Calcina, 2014).

Se interpreta que empresa si está en la capacidad de poder desarrollar los talentos de los colaboradores, por lo que se puede fortalecer al equipo de trabajo para obtener más productividad, esto debe ser planificado para ir en marcha con los objetos, la situación y las necesidades actuales.

### **10.3.2 Beneficios de la Evaluación al desempeño**

La evaluación del desempeño es una herramienta esencial para el desarrollo y crecimiento de los empleados y de la propia organización, consta de un proceso sistemático de medición y análisis del rendimiento laboral de un empleado en relación con los objetivos, metas y expectativas establecidos por la organización.



A continuación, se detallan los beneficios de la evaluación al desempeño para el gerente, persona y la propia organización:

### **10.3.2.1 Beneficios de la evaluación al desempeño para el gerente**

En casi todas las organizaciones, el gerente de línea asume la responsabilidad del desempeño y evaluación de sus subordinados. Se aplicaron preguntas de encuestas y entrevistas en las cuales se pudiera conocer la importancia de la evaluación del desempeño para el gerente como administrador de personas del Centro recreativo La Fuente.

Según la teoría propuesta por Chiavenato (2011) dice que los beneficios de la evaluación al desempeño para el gerente son los siguientes:

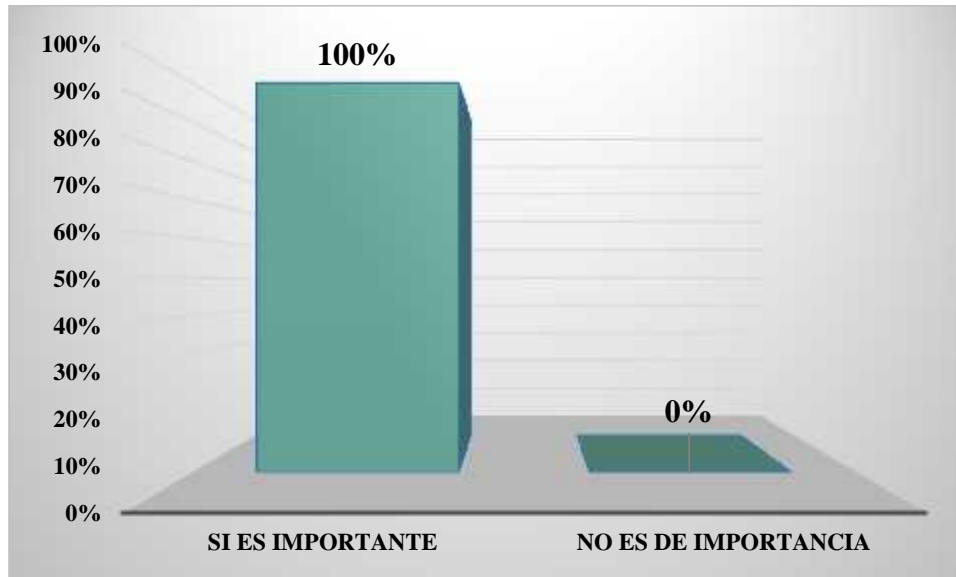
- Evalúa el desempeño y el conocimiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, sobre todo, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proporciona medidas para mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunica con sus subordinados para hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual le permite saber cómo está su desempeño.

### **Conocer el desempeño y comportamiento de los subordinados**

La evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización.

Desde la perspectiva de los de los encuestados, se obtuvieron los siguientes resultados al consultarles si se considera importante el desempeño laboral para la gerencia:

**Gráfico 30.** Importancia para la gerencia conocer el desempeño laboral



**Fuente:** Elaboración en base a encuesta realizada a trabajadores (2023)

En el gráfico **No. 30** se muestra que el 100% de los encuestados opina que, si es importante para la gerencia conocer el desempeño laboral para reforzar debilidades encontradas y aclarar expectativas esperadas, además que se identifica y se discute todo lo que se pueda mejorar.

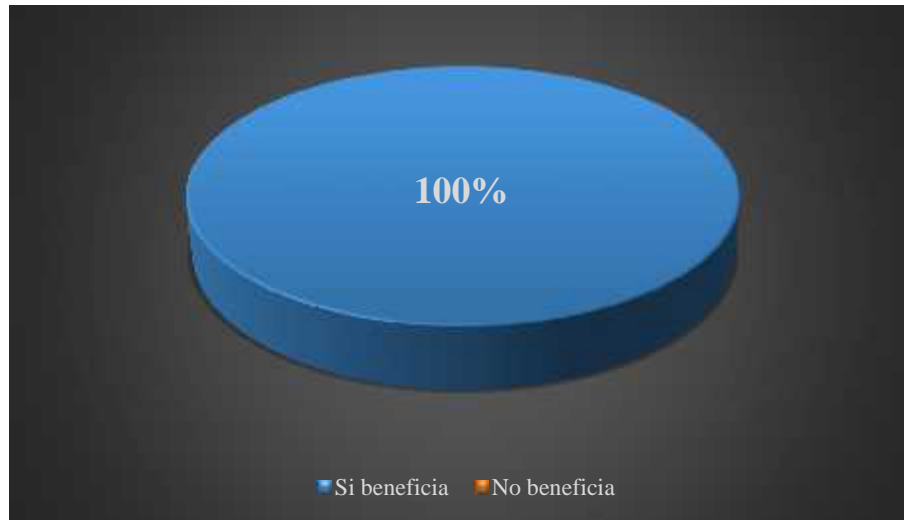
El gerente Enríquez (2023) considera que si es muy importante para el conocer detalladamente como es el desempeño de cada uno de sus trabajadores, pues de esto depende conseguir la lealtad de los clientes.

Los resultados obtenidos concuerdan con la teoría de Chiavenato, por lo que se valora que tanto el gerente como los colaboradores están de acuerdo que es importante conocer el desempeño laboral de los trabajadores, ya que esto refuerza al equipo de trabajo de la empresa, ayuda al gerente a tomar decisiones de mejora continua, refuerza las expectativas.

### **Medidas para mejorar el estándar de desempeño**

Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona.

**Gráfico 31.** Evaluación para la gerencia



**Fuente:** Elaboración en base a encuesta realizada a trabajadores (2023)

Según el resultado del gráfico **No. 31** Todos los colaboradores están de acuerdo en que la evaluación es una herramienta necesaria para conocer debilidades y como mejorarlas, de este modo la organización debe tomar en cuenta medidas para mejorar los procesos llevados a cabo, y así mismo el mismo subordinado comprende lo que debe hacer para mejorar.

El gerente dice “la evaluación al desempeño otorga un diagnóstico que mide el rendimiento real de los colaboradores, de este diagnóstico se potencian las fortalezas y se buscan soluciones para las debilidades” Enríquez (2023).

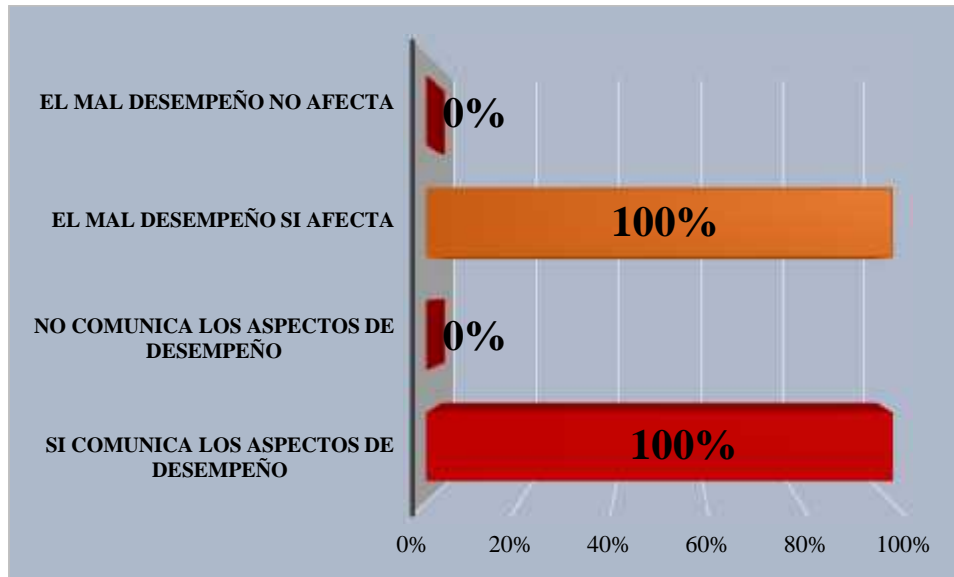
Se interpreta que los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas se vinculan correctamente con la teoría de Chiavenato, por tanto, el gerente como los encuestados del Centro Recreativo la Fuente reconocen que la evaluación al desempeño otorga los puntos clave de mejora para aplicar las medidas necesarias para fortalecer debilidades encontradas.

### **Comunicación para conocer fortalezas y debilidades de los trabajadores**

La comunicación laboral contribuye al desarrollo de la capacidad de influir en los demás, provocando cambios en las actitudes y puntos de vista de las personas, impulsado así la motivación, creando y manteniendo relaciones profesionales.

Se consulta con los colaboradores sobre el énfasis de la comunicación para mejorar el desempeño, se obtuvieron los siguientes resultados:

**Gráfico 32.** Desempeño y comunicación



**Fuente:** Elaboración en base a encuesta realizada a trabajadores (2023)

En el gráfico **No. 32** muestra que el 100% de los colaboradores encuestados afirman que un mal desempeño si afecta la gerencia de la empresa, así mismo, el 100% cree que la evaluación al desempeño es un medio de comunicación entre el empleador y los empleados mediante esta se conocen los resultados personales obtenidos en la empresa.

El gerente opina “el mal desempeño laboral si afecta la gerencia, ya que si nuestros recursos humanos están fallando afectan el ritmo de los procesos” Enríquez (2023).

Aunque en la empresa La Fuente no existe un formato de evaluación de personal, el gerente expresa que “un formato de evaluación al desempeño cuenta con diversos criterios que otorgan un puntaje, según el puntaje se derivan las fortalezas y debilidades las cuales le son dadas a conocer al trabajador al momento de aplicar la evaluación a su trabajo”. El puntaje final de la evaluación comunica al trabajador el rendimiento que ha tenido en su entorno laboral, por lo que luego se toman las medidas de mejora.

Los resultados obtenidos concuerdan con la teoría expuesta, por lo que se interpreta que tanto el gerente como el personal opinan que el mal desempeño laboral influye en el éxito de los procesos como del gerente mismo, por tal motivo, la comunicación es esencial para lograr los objetivos y metas propuestas.

Los resultados obtenidos en el primer eje de análisis concuerdan totalmente con la teoría descrita por Chiavenato (2011), por lo que el gerente del Centro Recreativo La Fuente debe considerar implementar la aplicación de la evaluación al desempeño a sus colaboradores, ya que es conocido que este proceso beneficia su gerencia para lograr los objetivos propuestos.

### 10.3.2.2 Beneficios de la evaluación al desempeño para la persona

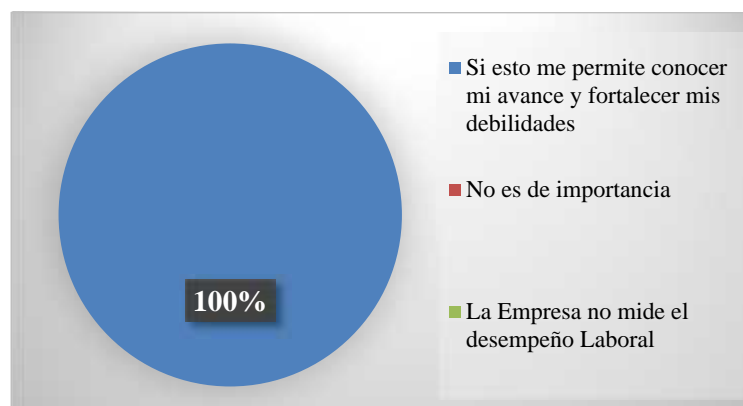
Toda persona desea hacer las cosas bien, en las organizaciones más democráticas, el propio individuo es responsable de su desempeño y de su propia evaluación. Esas organizaciones emplean la autoevaluación del desempeño de modo que cada persona evalúa el propio cumplimiento de su puesto, eficiencia y eficacia, conforme a determinados indicadores que le proporcionan al gerente o la organización. A criterio de Chiavenato (2011) plantea en la teoría que los beneficios de la evaluación al desempeño para la persona propia son los siguientes:

- Conocer los aspectos del comportamiento y desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
- Conocer las expectativas de su líder en cuanto a su desempeño y, según su evaluación, sus puntos fuertes y débiles.
- Hacer una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

#### Conocer aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa y el líder valora

Se obtuvieron los siguientes resultados según la opinión de los colaboradores:

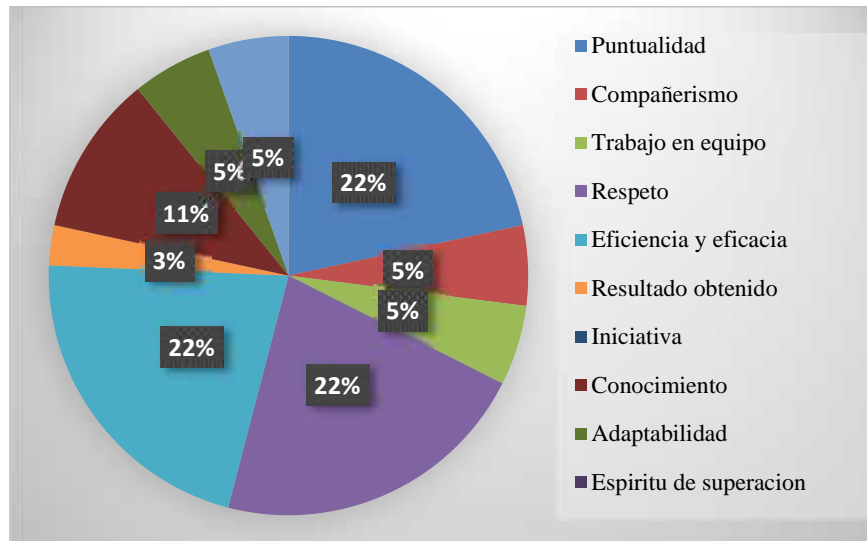
**Gráfico 33.** Importancia de conocer el desempeño laboral propio



**Fuente:** Elaboración en base a encuesta realizada a trabajadores (2023)

El gráfico **No. 33** Muestra que el 100% de los encuestados están de acuerdo en que es importante conocer como ha sido su desempeño laboral. Siles (2023) dijo “cada individuo es consciente de cómo está laborando, pero de igual modo es importante conocer la opinión de nuestros superiores, ya que su opinión puede ser diferente a la nuestra, así conocemos en que estamos fallando y que se debe hacer para mejorar”.

**Gráfico 34.** Aspectos de comportamiento y desempeño



**Fuente:** Elaboración en base a encuesta realizada a trabajadores (2023)

En el gráfico **No. 34** Se muestran los resultados de los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa valora, a los encuestados se les permitió una selección múltiple en las cuales la puntualidad con el 22%, eficiencia y eficacia con 22% y el respeto con un 22% fueron los aspectos que mayor destacan según los resultados obtenidos. Castillo (2023) colaborador de la empresa dice: “no conozco esos aspectos específicamente, ya que nunca los he escuchado del jefe, pero deduzco por lógica cuales podrían ser estos aspectos”.

Por su parte, el gerente dice “es importante para cada colaborador conocer cómo es su rendimiento en el uso de sus funciones, generalmente el aspecto que más se menciona es la puntualidad y el respeto y existen otros aspectos que no se les dice directamente” Enríquez (2023).

Se entiendo según los resultados obtenidos que los trabajadores tienen conocimiento de los principales aspectos de comportamiento y desempeño que en general una empresa valora, pero se detecta falta de comunicación por que se conoce que los trabajadores no saben cuáles

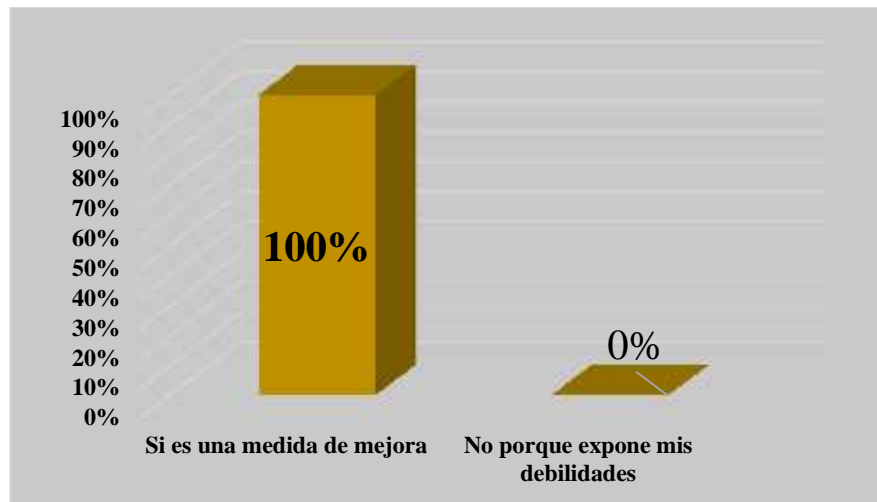
son los principales aspectos que el gerente de La Fuente valora de cada uno de ellos, ya que él no se los comunica.

### Conocer las medidas que el líder toma para mejorar el desempeño

El papel de los Recursos Humanos es clave a la hora de conseguir el éxito de las compañías. Sus funciones tienen el fin de captar el talento necesario, de generar el mejor ambiente de trabajo, así como de aumentar la productividad global de la empresa.

Los siguientes resultados se obtienen del criterio de los colaboradores mediante la encuesta, se presentan a continuación:

**Gráfico 35.** Evaluación al desempeño como medida de mejora



**Fuente:** Elaboración en base a encuesta realizada a trabajadores (2023)

Según los resultados del gráfico **No. 35** Los encuestados consideran que la evaluación al desempeño es una medida de mejora, porque está se realiza con el objetivo de mejorar los procesos y potenciar las habilidades del equipo de trabajo de la empresa.

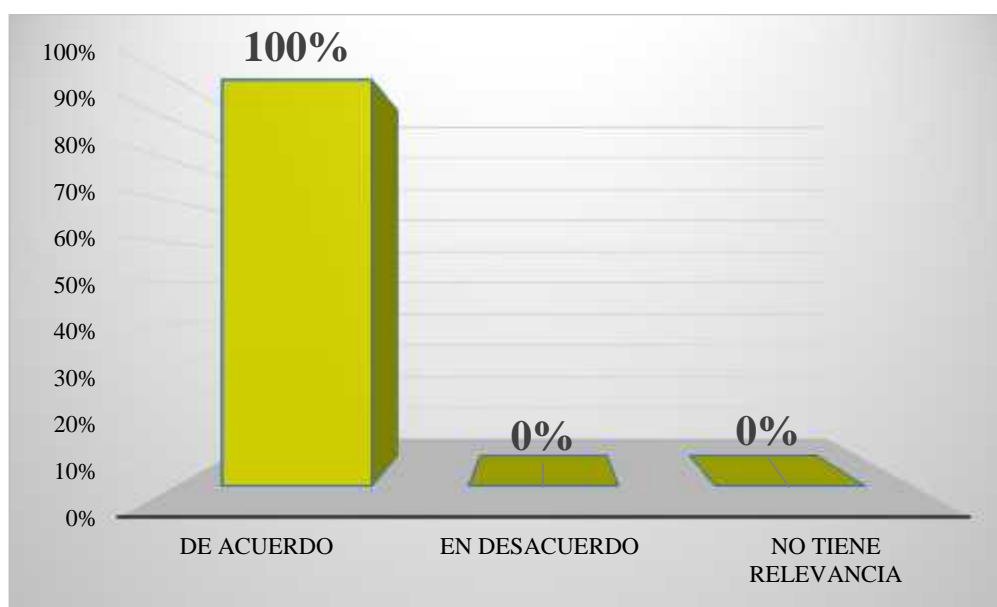
Cáceres (2023) trabajador de la empresa dice “yo considero que, si es una medida de mejora, ya que conociendo los resultados se toman en cuenta las fallas y se buscan soluciones a estas”.

El gerente opina “la evaluación al desempeño aparte de que comunica expectativas y objetivos, también permite formular las medidas para mejorar debilidades, potenciar fortalezas y darles un seguimiento para conocer el resultado que estas medidas tienen, y así determinar si su impacto es positivo o negativo” Enríquez (2023)

## Hacer una autoevaluación y crítica personal

La autoevaluación de desempeño laboral consiste en la valoración que hace un trabajador acerca de su propio trabajo en la empresa, según ciertos parámetros y aspectos preestablecidos por jefe de recursos humanos o el jefe inmediato. Este ejercicio permite que el propio empleado sea quien tome conciencia de su rendimiento para descubrir sus fortalezas y debilidades con el fin de progresar y mejorar.

**Gráfico 36.** Evaluación al desempeño para concientizar



**Fuente:** Elaboración en base a encuesta realizada a trabajadores (2023)

El gráfico **No. 36** evidencia según los resultados que el 100% de los encuestados concuerdan en que la evaluación al desempeño si es una medida para hacer conciencia sobre su rendimiento laboral.

Morán (2023) trabajador de la empresa argumenta “una evaluación si concientiza en lo que debemos hacer mejor, ya que pueda pasar en que creemos que estamos haciendo las cosas bien pero el jefe no lo ve de esa forma, de este modo analizamos la situación y sabemos que esperan de nosotros en nuestro trabajo”.

El propietario Enríquez (2023) dice “todas las personas debemos tener la madurez de aceptar lo que hacemos mal, todos somos propensos a equivocarnos, lo importante es no



cometer los mismos errores 2 veces, por tanto, si considero que la evaluación es medio que nos hace concientizar de las debilidades que estamos teniendo, es como cuando en una exposición el maestro orienta al alumno en las debilidades que este presenta”.

Los resultados obtenidos se vinculan correctamente con la teoría, se confirma que la evaluación al desempeño si es un medio que hace concientizar a las personas, ya que este determina los puntos clave que el personal debe cumplir para desarrollar las funciones con eficiencia y eficacia y así proponerse las metas para cumplirlos exitosamente y mejorar las dificultades que se presenten.

Se interpreta según los resultados obtenidos en el eje de análisis dos que la evaluación al desempeño tiene un impacto positivo en el desarrollo profesional de los trabajadores, si está es aplicada correctamente aumenta la motivación del colaborador, potencia la seguridad al conocer los aspectos de comportamiento y desempeño más valorados por la empresa, mejora la comunicación con los superiores y compañeros.

### **10.3.2.3 Beneficios de la evaluación al desempeño para la organización**

La evaluación al desempeño no solo beneficia a los empleados, sino que es importante también para el desarrollo y crecimiento de la organización ya que identifica talentos, mejora la comunicación, mejora la productividad y el rendimiento.

La teoría dice tomando en cuenta el criterio de Chiavenato (2011) que los beneficios de la evaluación al desempeño para la organización son los siguientes:

- Evalúa el potencial humano de corto, mediano y largo plazo, y define la contribución de cada empleado.
- Identifica a los empleados que necesitan rotarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a quienes están listos para un ascenso o transferencia.
- Dinamiza su política de RH mediante oportunidades a los empleados (ascensos, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y a la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

## Evaluar el potencial humano de la empresa

La evaluación del desempeño permite identificar a los empleados más talentosos y comprometidos con su trabajo. Esto puede ayudar a la organización a retener a sus mejores empleados y a promoverlos a puestos de mayor responsabilidad.

**Gráfico 37.** La evaluación al desempeño beneficia a la empresa



**Fuente:** Elaboración en base a encuesta realizada a trabajadores (2023)

El gráfico **No. 37** determina según sus resultados que el 100% de los encuestados consideran que la evaluación al desempeño si beneficia a la empresa, ya que esta le muestra el valor de su equipo de trabajo en ciertos periodos de tiempo.

A criterio de Cuadra (2023) trabajador de la empresa, opina “la evaluación de personal si beneficia a la empresa porque somos un centro que dependemos de la buena atención al cliente, por lo tanto, es importante tener el personal idóneo para lograr la fidelidad de clientes, ya que estos son los que proporcionan el ingreso al negocio”.

El gerente expresa: “la evaluación de desempeño si beneficia a la empresa porque permite conocer la calidad del personal que está laborando para nosotros” Enríquez (2023).

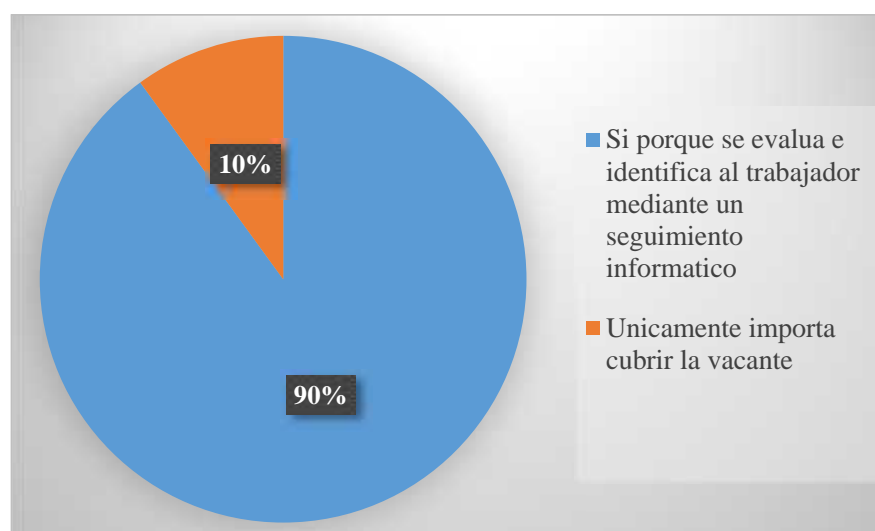
El resultado se vincula adecuadamente con la teoría, tanto el gerente como los colaboradores están de acuerdo en que la evaluación al desempeño otorga beneficios a la empresa ya que permite conocer las áreas del negocio que podrían mejorarse, identificar áreas

donde se necesita una formación continua, mejorar el rendimiento y la rentabilidad de la empresa.

### Identificar los empleados que necesitan rotarse y perfeccionarse

La evaluación del desempeño también puede brindar al empleado la oportunidad de recibir capacitación y desarrollo en áreas específicas en las que necesite mejorar. Esto puede mejorar sus habilidades y competencias, lo que a su vez puede mejorar su rendimiento y productividad en el trabajo.

**Gráfico 38.** Influencia de la evaluación al desempeño en la toma de decisiones



**Fuente:** Elaboración en base a encuesta realizada a trabajadores (2023)

En el gráfico No. 38 se observa que el 90% de los encuestados consideran que la evaluación al desempeño si influye en la toma de decisiones, tomando referencia lo positivo y lo negativo de los resultados que se obtengan en su aplicación, mientras que el 10% opina que no tiene importancia porque esto no es tomado en cuenta para decidir.

Videa (2023) colaborador de la empresa opina “si influye, debido a que quien tenga los mejores resultados se posiciona como el mejor recurso para ser promovido de puesto, alguien que tenga bajo rendimiento no puede ser considerado para tener más responsabilidad, solo que sea elegido por favoritismo lo cual no es correcto”.

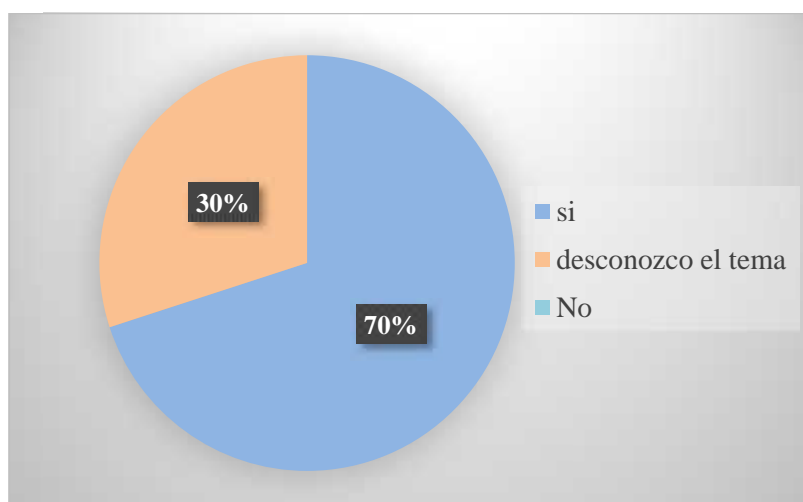
El gerente comenta “la evaluación al desempeño si influye en la toma de decisiones ya que determina a los mejores colaboradores para ascensos y se conocen los trabajadores que deben capacitarse” Enríquez (2023).

Se interpreta que la evaluación al desempeño si influye en la toma de decisiones de una empresa, ya que sus resultados determinan a los colaboradores con las mejores capacidades y habilidades para ser ascendidos de puestos, también permite conocer al personal que debe ser cambiado de puesto debido a que no se desenvuelve bien en sus funciones, de igual manera identifica las necesidades de capacitación de los trabajadores y los lineamientos para plantear estrategias. Por lo que se puede decir que los resultados obtenidos si concuerdan con la teoría.

### Estimular la productividad y mejora de las relaciones humanas en el trabajo

La evaluación del desempeño también puede mejorar la comunicación y colaboración entre los empleados y la gerencia. Al establecer objetivos y metas claras, los empleados pueden trabajar en equipo para lograrlos, lo que puede mejorar la eficiencia y la efectividad de la organización.

**Gráfico 39.** Evaluación al desempeño para la rentabilidad



**Fuente:** Elaboración en base a encuesta realizada a trabajadores (2023)

A los encuestados se les pregunto si consideran que la evaluación al desempeño influye en la rentabilidad de las empresas, los resultados del grafico **No. 39** muestran que el 70% expresan que sí y el 30% dicen que desconocen el tema.

Melgara (2023) colaborador de la empresa argumenta “yo considero que si, por que la rentabilidad, así como depende de los recursos económicos también dependen del manejo que el personal de la empresa le den, por lo tanto, contar con personal calificado influye en que las empresas marchen por el buen camino”.

El gerente Enríquez (2023) considera que las empresas que realizan la evaluación al desempeño son más rentables, ya que el éxito de una organización depende de la calidad de su equipo de trabajo por lo tanto la evaluación funciona también como método de retroalimentación.

**Gráfico 40.** Objetivos, misión, visión, valores de la empresa



**Fuente:** Elaboración en base a encuesta realizada a trabajadores (2023)

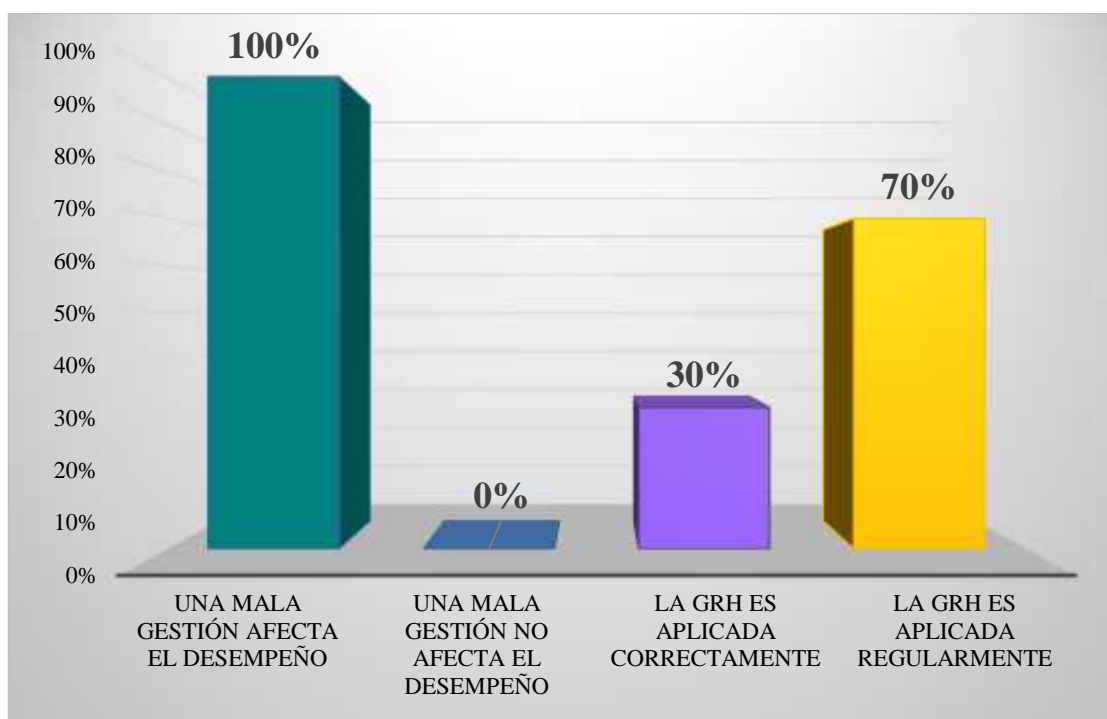
El gráfico **No. 40** Determina en sus resultados que el 70% de los encuestados dijeron que no conocen los objetivos de la empresa, y el 30% expreso que, si los conocen, así mismo el 100% expreso que no conocen la misión y la visión de la empresa, esto debido a que la empresa no la tienen redactada; del mismo modo, el 100% de los colaboradores comentó que no conocen los valores de igual porque igual no los tienen definidos.

González (2023) trabajador de la empresa, menciona “desde que laboro para la empresa nunca eh conocido la misión y visión del negocio, desconozco si la empresa los tiene, tampoco conozco los objetivos ni los valores”.

En la entrevista al gerente, este comentó “le comunico los objetivos sólo a los jefes inmediatos, ya que por lo general no comento los planes con todos los trabajadores” Enríquez (2023).

Se interpreta falta de comunicación, ya que la gerencia solo toma en cuenta a sus jefes inmediatos para compartir sus objetivos. Es importante para el gerente tener claro los valores que la empresa quiere transmitir, para que así sus colaboradores puedan cumplirlos, es necesario también tomar en cuenta la misión y visión propuesta.

**Gráfico 41.** Gestión de RRHH



**Fuente:** Elaboración en base a encuesta realizada a trabajadores (2023)

El gráfico **No. 41** es complementario e importante para determinar la hipótesis planteada, a través de los resultados según la opinión de los colaboradores se obtiene que el 100% de los encuestados expresan que una mala gestión de recursos humanos si afecta el desempeño laboral de los trabajadores; mientras tanto el 70% de los encuestados consideran

que la gestión de recursos humanos es aplicada de manera regular en la empresa y el 30% considera que es aplicada correctamente.

El gerente Enríquez (2023) dice “no tenemos políticas definidas para los procesos de recursos humanos, se siguen patrones básicos, por lo común en las pequeñas empresas no definan este tipo de políticas detalladamente”.

Se interpreta que la gestión de recursos humanos si influye en el desempeño laboral de los trabajadores, ya que es conocido en la teoría que esta gestión busca aumentar la productividad del capital humano mediante medidas que desenvuelvan el conocimiento y habilidad de las personas, esto se ha podido comprobar mediante los resultados obtenidos en la investigación.

Por medio de los resultados del obtenidos del objetivo No. 2, se valora las directrices de evaluación al desempeño como el medio que permite a la empresa distinguir los puntos fuertes y aquellos que pueden ser mejorados de cada uno de sus trabajadores, de este modo, es más fácil optimizar los procesos y los resultados. El Centro Recreativo La Fuente cuenta con un equipo de trabajado favorable, cuenta con buen ambiente laboral y personal dispuesto a crecer positivamente, una de las debilidades encontradas es la falta de comunicación y carecer de capacitación, por lo que el gerente debe considerar implementar medidas de desarrollo de personal según la teoría expuesta para así seguir el ritmo al éxito.

#### **10.4 Objetivo 3. Proponer estrategias que contribuyan a la mejora de los procesos de gestión de recursos humanos, facilitando un método de evaluación al desempeño**

Una vez obtenidos los resultados de los instrumentos de investigación, se analiza la información y se plantearon alternativas que contribuyan a la mejora de los procesos de recursos humanos en el Centro Recreativo La Fuente, del mismo modo, se elaboró un formato de evaluación de personal, tomando en cuenta los objetivos y aspectos que la empresa valora.

##### **10.4.1 Análisis FODA**

A partir de los análisis de la presente investigación se identificaron las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del Centro Recreativo La Fuente actualmente. A través de este análisis se proponen alternativas que contribuyan a la mejora de los procesos de gestión de recursos humanos.

|   |  |   |
|---|--|---|
| <p><b>Matriz FODA</b></p> <p><b>Centro Recreativo La Fuente 2023</b></p>  | <p><b>Fortalezas (F)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Local nuevo, cómodo y agradable</li> <li>• Reconocido por los ciudadanos</li> <li>• Buen ambiente laboral</li> <li>• Personal flexible al cambio</li> </ul>  | <p><b>Debilidades (D)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No cuenta con políticas definidas para la gestión de recursos humanos</li> <li>• No se capacita al personal</li> <li>• No se comunican los valores de la empresa con los trabajadores</li> <li>• No se realiza la evaluación al desempeño</li> </ul> |
| <p><b>Oportunidades (O)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo económico de la ciudad</li> <li>• Creciente demanda del sector turismo</li> <li>• Poca competencia local</li> <li>• Disponibilidad del personal para desarrollo de capacitación y actualización de conocimientos.</li> <li>• Implementación de nuevos sistemas y procesos.</li> </ul> | <p><b>Estrategia (FO)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar nuevos sistemas y procesos se facilitará, pues el personal es flexible a los cambios para llevar a la mejora continua de la empresa.</li> </ul>   | <p><b>Estrategia (DO)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear políticas de reclutamiento, selección y contratación de personal.</li> <li>• Realizar evaluación al desempeño 2 veces al año.</li> </ul>   |
| <p><b>Amenazas (A)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios en las leyes.</li> <li>• Entrada de nuevas competencias.</li> <li>• Falta de personal calificado.</li> <li>• Contratación de personal sin debida selección</li> </ul>   | <p><b>Estrategia (FA)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser justos y equitativos con la selección de empleados según su capacidad.</li> <li>• Estableces mejoras profesionales tales como capacitaciones de desarrollo y talleres complementarios.</li> </ul> | <p><b>Estrategia (DA)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar la contratación de personal idónea para evitar la carencia de liderazgo y evitar problemas.</li> </ul>  |

#### 10.4.2 Propuesta de estrategias de mejora para los procesos de gestión de recursos humanos

|   |  |
|---|--|
| <p><b>Estrategia 1. Aplicar el correcto proceso de reclutamiento</b></p>  |  |
| <p><b>Objetivo de la estrategia:</b> Atraer y reclutar un mínimo 3 candidatos postulantes para realizar el proceso de manera eficaz.</p>  |  |
| <p><b>Actividades recursos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar publicidad sobre vacantes de manera clara en los diferentes medios de comunicación.</li> <li>- Recepcionar los documentos necesarios como la Hoja de vida, copia de cédula de identidad, record policial, cartas de recomendación, estudios realizados, certificado de salud.</li> </ul> | <p><b>Plazo</b></p> <p>A corto plazo<br/>1 mes</p> |
| <p><b>Estrategia 2. Planificar el día de entrevistas</b></p>  |  |
| <p><b>Objetivo de la estrategia:</b> Evitar inconvenientes de tiempo para conocer detalladamente a cada</p>   |  |



|   |   |
|---|---|
| candidato para facilitar el proceso de selección.   |   |
| <b>Actividades recursos</b>   | <b>Plazo</b>  |
| - Establecer el día y hora que se realizaran las entrevistas para evitar otros compromisos  | Corto plazo<br>1 semana   |
| <b>Estrategia 3. Realizar el adecuado proceso de selección de personal</b>  |   |
| <b>Objetivo de la alternativa:</b> Elegir al mejor candidato que cumple con los requisitos necesarios para ocupar la vacante de manera eficiente dentro de la empresa.  |   |
| <b>Actividades recursos</b>   | <b>Plazo</b>  |
| - Dar un puntaje a las entrevistas realizadas<br>- Revisar todos los documentos recepcionados de los postulantes<br>- Comprobar las referencias personales  | Corto plazo<br>2 días   |
| <b>Estrategia 4. Realizar relación laboral por medio de una contratación escrita</b>  |   |
| <b>Objetivo de la estrategia:</b> Validar y soportar la contratación de personal mediante un documento legal, donde se especifique todo lo relacionado al trabajo.  |   |
| <b>Actividades recursos</b>   | <b>Plazo</b>  |
| - Contratar servicios profesionales de un abogado para realizar el documento legal de contrato.<br>- Explicar al trabajador las cláusulas del contrato<br>- Entregar una copia del contrato al trabajador a como lo indica el artículo 23 del código del trabajo<br>- Elaborar expediente de personal donde se recepcione los documentos del trabajador incluyendo el contrato.<br>- Realizar contrato verbal cuando sea por tiempo temporal que no exceda los 30 días. | Corto plazo<br>6 meses  |
| <b>Estrategia 5. Realizar una adecuada integración e inducción</b>  |   |
| <b>Objetivo de la estrategia:</b> Familiarizar al trabajador con el entorno del trabajo   |   |
| <b>Actividades recursos</b>   | <b>Plazo</b>  |
| - Una vez elegido el candidato, darle la bienvenida a la empresa mediante palabras de motivación.<br>- Presentarlo con los demás compañeros de trabajo.<br>- Darle un recorrido por las instalaciones de la empresa.<br>- Explicarle todo lo relacionado con su puesto de trabajo.<br>- Aclarar todas sus dudas.<br>- Entrenarlo por un periodo de 15 días como mínimo. Darle seguimiento.  | Corto plazo<br>Desde el primer día que el nuevo colaborador se presente a trabajar<br>15 días |
| <b>Estrategia 6. Facilitar procesos de capacitación y desarrollo de personal</b>  |   |
| <b>Objetivo de la estrategia:</b> Potenciar el talento humano en la empresa para un mejor desempeño laboral   |   |
| <b>Actividades recursos</b>   | <b>Plazo</b>  |

|   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Detectar las necesidades capacitación del personal.</li> <li>- Aplicar el programa de capacitación moderniza otorgado por INTUR.</li> <li>- Implementar talleres complementarios.</li> <li>- Realizar test o pruebas luego de los talleres y capacitaciones.</li> <li>- Promover los ascensos.</li> <li>- Dar seguimiento luego de los talleres y capacitaciones otorgadas.</li> </ul>   | <p>Mediano plazo<br/>6 meses</p>         |
| <p><b>Estrategia 7.</b> Elaborar formatos de descripción de puestos y clasificación de cargos</p>   |  |
| <p><b>Objetivo de la estrategia:</b> Facilitar el proceso de reclutamiento, establecer criterios de desempeño, establecer requisitos para puestos y cargos</p>  |  |
| <p><b>Actividades recursos</b></p>  | <p><b>Plazo</b></p>                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilizar el manual de funciones y procedimientos como guía para describir detalladamente las tareas que deberá desarrollar el candidato.</li> <li>- Describir claramente las expectativas para el puesto de trabajo.</li> <li>- Describir los objetivos del cargo</li> <li>- Elaborar el organigrama</li> <li>- Detallar las condiciones del puesto incluyendo los posibles riesgos laborales</li> <li>- Mencionar el rango salarial</li> <li>- Descargar en internet los formatos y adecuarlos a la empresa.</li> </ul> | <p>Corto plazo<br/>3 meses</p>           |
| <p><b>Estrategia 8.</b> Elaborar plan de higiene y seguridad</p>  |  |
| <p><b>Objetivo de la estrategia:</b> Asegurar el bienestar físico y emocional de los trabajadores en el entorno de trabajo</p>  |  |
| <p><b>Actividades recursos</b></p>  | <p><b>Plazo</b></p>                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ubicar rótulos de señalización, rutas de escape.</li> <li>- Adquirir un botiquín, extintor.</li> <li>- Capacitar a los colaboradores realizando simulacros.</li> <li>- Mantener siempre limpias las instalaciones del lugar.</li> <li>- Mantener siempre el ambiente de trabajo cómodo.</li> </ul>   | <p>Corto plazo<br/>3 meses</p>           |
| <p><b>Estrategia 9.</b> Elaborar una base de datos de recursos humanos</p>  |  |
| <p><b>Objetivo de la estrategia:</b> Tener un soporte informático d los colaboradores</p>   |  |
| <p><b>Actividades recursos</b></p>  | <p><b>Plazo</b></p>                      |
| <p>Elaborar una base datos de recursos humanos en Excel para evitar costos, la base de datos tendrá la siguiente información:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Datos personales de cada uno de los empleados de la empresa.</li> </ul>  | <p>Corto plazo<br/>Entre 2 a 3 meses</p> |

|   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Información de los empleados según su cargo.</li> <li>• Datos de los empleados que forman cada área, sección o departamento.</li> <li>• Datos de los salarios e incentivos fijados por la empresa.</li> <li>• Datos de candidatos.</li> <li>• Registro de actividades organizadas por la empresa</li> <li>• Descargar en internet una base de datos de RRHH</li> </ul> |  |
| <b>Estrategia 10. Ajustar remuneración y llevar control de horas laboradas</b>  |  |
| <b>Objetivo de la estrategia:</b> Recompensar a los empleados por su desempeño y dedicación   |  |
| <b>Actividades recursos</b>   | <b>Plazo</b>                                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Otorgar comisiones</li> <li>- Otorgar viáticos</li> <li>- Realizar un formato de asistencia para conocer las horas extras</li> </ul>   | <p>Largo plazo</p> <p>2 años</p> <p>1 semana</p> |

### 10.4.3 Propuesta del modelo para la Evaluación al desempeño del personal.

Para la realización de la propuesta del modelo de evaluación al desempeño se toma en cuenta la teoría planteada en la investigación, enfocándose en las características del desempeño laboral y tomando en cuenta los aspectos de desempeño que el gerente de la empresa valora, para así obtener un formato conciso y adecuado que pueda medir objetivamente el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa La Fuente, lo cual funcione como guía objetiva para tomar medidas adecuadas para mejorar el rendimiento laboral del equipo de trabajo.

#### 10.4.3.1 Política de Evaluación de 180 grados

- **Concepto:** La Evaluación de 180 grados consiste en que un empleado sea evaluado por su gerente, esto no incluye a los subordinados; que nos permita apreciar el resultado del desempeño, competencias, habilidades y comportamientos específicos de los trabajadores; con la finalidad de mejorar los resultados del desempeño y efectividad del servicio prestado por todo individuo de la Empresa.
- **Alcance:** Este proceso será dirigido a todo el personal del Centro Recreativo La Fuente, que tenga como mínimo de 6 meses laborando en la empresa. La evaluación deberá ser aplicada semestralmente.

- **Retroalimentación que considerar**

El gerente será el encargado de llevar a cabo la evaluación visualizando el organigrama de la empresa posteriormente teniendo el compromiso de ser objetivo con sus observaciones sobre las acciones y comportamientos a evaluar, con la finalidad de obtener una visión global acerca del desempeño de los colaboradores.

### **Objetivo**

El principal objetivo de este método de evaluación es conocer el desempeño de los colaboradores del Centro recreativo “La Fuente” para realizar una retroalimentación adecuada en donde se evidencien los resultados obtenidos a partir de su aplicación.

### **Procedimiento**

Se explica cómo se estará desarrollando el proceso de la evaluación al desempeño, desde la comunicación del proceso al trabajador hasta la interpretación de resultados obtenidos.

#### **a) Realización**

- La evaluación se realizará (1) una vez al año con el objetivo de reconocerle al trabajador su desempeño además de servir como una guía para que el evaluado sepa que camino debe de tomar para mejorar.
- La evaluación debe realizarse en la oficina del gerente para mayor privacidad y previo aviso.
- Se debe llenar el encabezado del formulario con los datos personales del evaluado sin omitir ninguna información.
- El evaluador al calificar debe ser objetivo y contar con los soportes necesarios que sustenten la evaluación. El evaluador debe de ser imparcial y objetivo.
- En la primera columna superior se debe de completar los datos personales del evaluado.
- Se presenta una serie de preguntas, donde se marcarán las calificaciones, dando un valor de 1 a 5 según considere pertinente.
- Se deberá tomar en cuenta que “1” indica su menor grado de satisfacción y “5” su mayor grado de satisfacción.

- El evaluador deberá leer detenidamente las preguntas, por consiguiente, tendrá que centrar toda su atención al evaluado para tener un mayor grado de fiabilidad y de esta forma determinar el grado de calificación conforme a la escala de puntaje, anotará el puntaje en la columna derecha de calificación.

**b) Grados de competencia.**

**Ñ El número 1: Deficiente**

Desempeño que no alcanza los requisitos ni las expectativas del puesto. Al empleado o funcionario se le elabora un plan de acción para mejorar el desempeño con seguimiento continuo, si continúa presentando en las siguientes evaluaciones el mismo nivel este empleado o funcionario caería en un desempeño inaceptable y las instancias pertinentes tomarán sus medidas.

**Ñ El número 2: Poco eficiente**

Desempeño que no cumple en su mayoría los requisitos y las expectativas del trabajo.

**Ñ El número 3: Bueno**

Desempeño regular que cumple con los requisitos y las expectativas del trabajo. Satisface a medias el nivel de desempeño.

**Ñ El número 4: Muy bueno**

Desempeño que es de buena calidad, excede a menudo lo esperado normalmente para esa posición responde a la dirección y se ajusta a las circunstancias que influyen en el desempeño. Son contribuidores significativos.

**Ñ El número 5: Excelente**

Desempeño que sobresale en la calidad, el trabajo que realiza en la institución es admirable y grandioso, sobresaliente por sus óptimas características y cualidades.

**c) Matriz de calificación**

La matriz de calificación determina la interpretación de la calificación por segmentos y nota final.

| <b>Matriz de calificación por aspectos específicos</b> |                                 |                               |
|--|---------------------------------|-------------------------------|
| <b>Categoría</b>                                       | <b>Descripción de categoría</b> | <b>Escala de calificación</b> |
| 1  | Deficiente                      | 1 - 3                         |
| 2  | Poco eficiente                  | 4 - 5                         |
| 3  | Bueno                           | 6 - 7                         |
| 4  | Muy bueno                       | 8                             |
| 5  | Excelente                       | 9 - 10                        |

| <b>Matriz de calificación por resultados y nota final</b> |                                 |                               |
|---|---------------------------------|-------------------------------|
| <b>Categoría</b>  | <b>Descripción de categoría</b> | <b>Escala de calificación</b> |
| 1   | Deficiente                      | 0 – 50 puntos                 |
| 2   | Poco eficiente                  | 51 – 69 puntos                |
| 3   | Bueno                           | 70 – 79 puntos                |
| 4   | Muy bueno                       | 80 – 89 puntos                |
| 5   | Excelente                       | 90 – 100 puntos               |

**d) Pasos a seguir para realizar la evaluación.**

- El gerente debe avisar con anticipación al evaluado sobre el proceso a realizar, estipulando fecha y hora de la evaluación.
- El gerente explicara al evaluado el objetivo y fin de la evaluación.
- Al momento de realizar la evaluación, el gerente mencionara y explicara cada aspecto que vaya a evaluar.
- El gerente deberá de entregar al evaluado su hoja de evaluación del desempeño, en privado.
- El colaborador debe de leer con cuidado su evaluación.
- El gerente dará la oportunidad al evaluado de discutir los resultados de su evaluación, se sugiere tener siempre los soportes (Planes de Trabajo) que justifiquen las calificaciones.
- La evaluación debe de darse en un ambiente de confianza y muy buena comunicación donde los evaluadores no solo representen las personas que exigen, sino también que enseñan y apoyan.

- La entrevista termina cuando ambas partes están de acuerdo. Los formatos de evaluación del desempeño deben ser firmados por el evaluado y los evaluadores, dejando por escrito alguna sugerencia de las partes si fuese necesario.
- Se establecerán medidas de mejora y se les dará continuidad para conocer la evolución.
- Si el evaluado obtiene una nota deficiente, puede considerársele para ser cambiado de puesto.
- Si el evaluado se mantiene en parámetros excelentes, será considerado para futuros ascensos y será nominado al mejor trabajador del año.
- El gerente debe comunicarle al evaluado que esta evaluación del desempeño será realizada periódicamente una vez al año.

### 10.4.3.2 Formato de evaluación

#### FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 180°

##### DATOS DEL EVALUADO:

Nombre del evaluado: \_\_\_\_\_

Puesto que desempeña: \_\_\_\_\_

Tiempo de laborar en el puesto: \_\_\_\_\_

##### DATOS DEL EVALUADOR:

Nombre del evaluador: \_\_\_\_\_

Puesto que desempeña: \_\_\_\_\_

Fecha de realización: \_\_\_\_\_

##### Indicaciones:

A continuación, se le presentaran una serie de preguntas, donde usted marcara su calificación dando un valor de 1 a 5 según considere pertinente.

Tome en consideración que “1” indica su menor grado de satisfacción y “5” su mayor grado de satisfacción. La nota final de la evaluación es 100.

| Compromiso Organizacional    |   |              |   |   |   |   |
|------------------------------|---|--------------|---|---|---|---|
| No                           | Concepto  | Calificación |   |   |   |   |
|                              |   | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1                            | Manifiesta orgullo de pertenecer a la organización y motiva el mismo sentimiento en todos los colaboradores |              |   |   |   |   |
| 2                            | Es reconocido interna y externamente por cumplir siempre con sus compromisos personales profesionales       |              |   |   |   |   |
| <b>TOTAL</b>                 |   |              |   |   |   |   |
| Conocimiento del Cargo       |   |              |   |   |   |   |
| No                           | Concepto  | Calificación |   |   |   |   |
|                              |   | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1                            | El trabajador entiende las funciones y responsabilidades de su cargo  |              |   |   |   |   |
| 2                            | El trabajador posee los conocimientos y habilidades necesarias para el cargo                                |              |   |   |   |   |
| <b>TOTAL</b>                 |   |              |   |   |   |   |
| Planificación y Organización |   |              |   |   |   |   |
| No                           | Concepto  | Calificación |   |   |   |   |
|                              |   | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1                            | El trabajador requiere una supervisión mínima   |              |   |   |   |   |
| 2                            | El trabajador se desempeña de forma organizada  |              |   |   |   |   |
| <b>TOTAL</b>                 |   |              |   |   |   |   |



| Productividad            |   |              |   |   |   |   |
|--------------------------|---|--------------|---|---|---|---|
| No                       | Concepto  | Calificación |   |   |   |   |
|                          |   | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1                        | El trabajador consigue los objetivos esperados  |              |   |   |   |   |
| 2                        | El trabajador puede realizar varias actividades a la vez de manera eficaz                           |              |   |   |   |   |
| <b>TOTAL</b>             |   |              |   |   |   |   |
| Orientación a los logros |   |              |   |   |   |   |
| No                       | Concepto  | Calificación |   |   |   |   |
|                          |   | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1                        | El trabajador alcanza objetivos propuestos en sus planes de trabajo                                 |              |   |   |   |   |
| 2                        | Identifica avances en los resultados y realimenta para alcanzar el logro esperado                   |              |   |   |   |   |
| <b>TOTAL</b>             |   |              |   |   |   |   |
| Orientación al Cliente   |   |              |   |   |   |   |
| No                       | Concepto  | Calificación |   |   |   |   |
|                          |   | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1                        | Se muestra cortes con los clientes y sus compañeros de trabajo                                      |              |   |   |   |   |
| 2                        | Brinda una adecuada orientación a los clientes  |              |   |   |   |   |
| <b>TOTAL</b>             |   |              |   |   |   |   |
| Iniciativa               |   |              |   |   |   |   |
| No                       | Concepto  | Calificación |   |   |   |   |
|                          |   | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1                        | Actúa preventivamente creando oportunidades y evitando problemas potenciales                        |              |   |   |   |   |
| 2                        | Hace propuestas novedosas y útiles para mejorar las condiciones y el trabajo                        |              |   |   |   |   |
| <b>TOTAL</b>             |   |              |   |   |   |   |
| Trabajo en Equipo        |   |              |   |   |   |   |
| No                       | Concepto  | Calificación |   |   |   |   |
|                          |   | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1                        | Reconoce en los miembros de su equipo las habilidades y fortalece el desarrollo a las mismas        |              |   |   |   |   |
| 2                        | Es abierto a aceptar criterios y conocimientos de los miembros del equipo cuando estos los plantean |              |   |   |   |   |
| <b>TOTAL</b>             |   |              |   |   |   |   |
| Responsabilidad          |   |              |   |   |   |   |
| No                       | Concepto  | Calificación |   |   |   |   |
|                          |   | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1                        | Cumple con responsabilidad, eficiencia y eficacia las funciones encomendadas                        |              |   |   |   |   |
| <b>TOTAL</b>             |   |              |   |   |   |   |
| Cualidades               |   |              |   |   |   |   |
| No                       | Concepto  | Calificación |   |   |   |   |
|                          |   | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 |

|                      |  |  |  |  |  |  |
|----------------------|--|--|--|--|--|--|
| 1                    | El trabajador es adaptable a diferentes ambientes y diferentes asignaciones que se le otorguen |  |  |  |  |  |
| 2                    | El trabajador mantiene comunicación asertiva con los demás miembros                            |  |  |  |  |  |
| 3                    | El trabajador mantiene perfil y presentación personal adecuada                                 |  |  |  |  |  |
| <b>TOTAL</b>         |  |  |  |  |  |  |
| <b>PUNTAJE TOTAL</b> |  |  |  |  |  |  |

|                                     |
|-------------------------------------|
| <b>Comentarios y/o sugerencias:</b> |
|                                     |

\_\_\_\_\_  
Firma del evaluador

\_\_\_\_\_  
Firma del evaluado

**CENTRO RECREATIVO LA FUENTE  
OCOTAL NUEVA SEGOVIA  
EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO 180°**

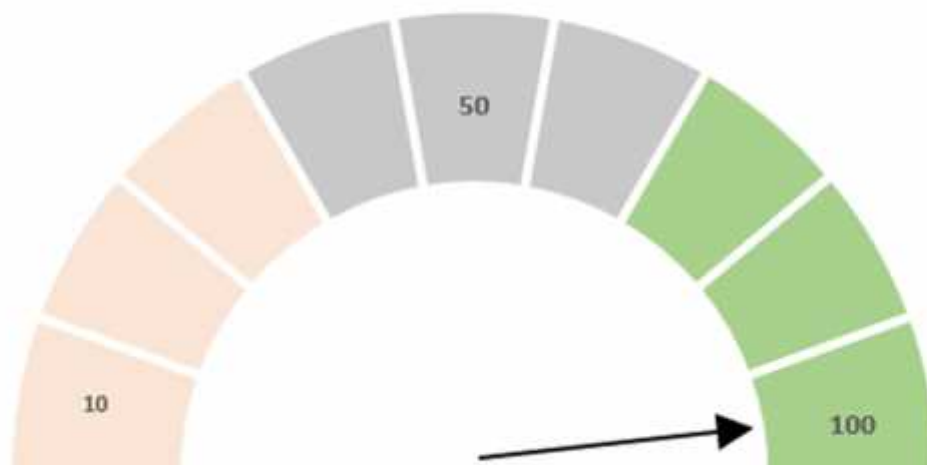
Fecha de la Evaluación: \_\_\_\_\_

|                                    |                     |
|------------------------------------|---------------------|
| <b>Nombre del Evaluado</b>         |                     |
|                                    |                     |
| <b>Cargo</b>                       |                     |
|                                    |                     |
| <b>Niveles de evaluación</b>       | <b>Calificación</b> |
| Compromiso organizacional          |                     |
| Conocimiento del cargo             |                     |
| Planificación y organización       |                     |
| Productividad                      |                     |
| Orientación a logros               |                     |
| Orientación al cliente             |                     |
| Iniciativa                         |                     |
| Trabajo en equipo                  |                     |
| Responsabilidad                    |                     |
| <b>Calificación total</b>          |                     |
| <b>Comentarios y/o sugerencias</b> |                     |
|                                    |                     |

\_\_\_\_\_  
Firma del evaluador

\_\_\_\_\_  
Firma del evaluado

## RESULTADO 180 GRADOS



Este medio nos permite comparar y ver las competencias que tiene el evaluado, para luego proceder a tomar las respectivas decisiones. Para finalizar la evaluación al desempeño haciendo uso del modelo de 180 grados, se procede a rellenar el siguiente formulario con los datos obtenidos de las evaluaciones, para dar a conocer el resultado y entregar una copia al evaluado del desempeño laboral y las capacidades de sus competencias según el evaluador.

**CENTRO RECREATIVO LA FUENTE  
OCOTAL NUEVA SEGOVIA  
EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO 180°**

| No | Nombre y apellidos | No. Cédula | Cargo | Niveles de evaluación |         |         |         |         | Puntaje Final |
|----|--------------------|------------|-------|-----------------------|---------|---------|---------|---------|---------------|
|    |                    |            |       | Nivel 1               | Nivel 2 | Nivel 3 | Nivel 4 | Nivel 5 |               |
| 1  |                    |            |       |                       |         |         |         |         |               |
| 2  |                    |            |       |                       |         |         |         |         |               |
| 3  |                    |            |       |                       |         |         |         |         |               |
| 4  |                    |            |       |                       |         |         |         |         |               |
| 5  |                    |            |       |                       |         |         |         |         |               |
| 6  |                    |            |       |                       |         |         |         |         |               |
| 7  |                    |            |       |                       |         |         |         |         |               |
| 8  |                    |            |       |                       |         |         |         |         |               |
| 9  |                    |            |       |                       |         |         |         |         |               |
| 10 |                    |            |       |                       |         |         |         |         |               |
|    |                    |            |       |                       |         |         |         |         |               |

## 11 CONCLUSIONES

Al analizar los procesos de gestión de recursos humanos en el Centro Recreativo La Fuente y las directrices de evaluación de personal, se tienen las siguientes conclusiones:

Actualmente en el Centro Recreativo La Fuente la mayoría de los procesos de gestión de recursos humanos son realizados de manera no adecuada, siendo estos el reclutamiento, selección, contratación, integración, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo de personal, higiene y seguridad, análisis descripción y clasificación de puestos y cargos, base de datos. Los procesos que se están realizando de buena manera son la entrevista, beneficios sociales, planeación de personal, administración de sueldos y salarios. Es necesario para el gerente considerar la teoría expuesta y las recomendaciones otorgadas, para empezar a tomar las medidas de mejora y desarrollar los procesos de gestión de personal de la forma más correcta y de igual manera mejorar los procesos que se están realizando adecuadamente pero que presentan algunas dificultades, de esta forma contribuirá a potenciar el talento humano en la empresa y motivar a los colaboradores.

La empresa cuenta con personal dotado de muchas buenas características para desarrollarse adecuadamente en el uso de sus funciones, el desempeño laboral no es del todo esperado debido a los procesos de personal poco desarrollados especialmente falta de comunicación, falta del proceso de evaluación al desempeño y capacitación; por lo tanto, los trabajadores desconocen si están cumpliendo con los objetivos y expectativas del propietario, a su vez limita su desempeño laboral, por lo que es importante que tanto el gerente como los trabajadores colaboren en equipo para construir la fuerza de trabajo eficaz de este modo poder cumplir las metas que se propongan a alcanzar.

La evaluación al desempeño es un medio de comunicación que determina las fortalezas y debilidades del equipo de trabajo, esto permite tomar decisiones que fortalezcan los procesos y resultados esperados, cumpliendo con los objetivos y expectativas de la empresa influyendo en las decisiones y relaciones humanas fortaleciendo el desarrollo del desempeño laboral.

La hipótesis planteada en la investigación se cumple completamente, debido a que la teoría expone que la gestión de recursos humanos está orientada a fortalecer y potenciar la fuerza del equipo de trabajo de las empresas, por lo tanto una gestión de personal poca

desempeñada estanca y limita las posibilidades de mantener y reforzar las cualidades y destrezas del personal de la organización, esto es comprobado mediante los resultados obtenidos de las encuestas y entrevista realizadas en el Centro Recreativo La Fuente.

Mediante el último objetivo de la investigación realizada se propone la evaluación de desempeño 180°, la cual será el método ideal que beneficiará al Centro Recreativo La Fuente, mediante sus parámetros objetivos contribuirá a tener una visión más completa e integral del desempeño y comportamiento de sus trabajadores; así como también, estimulara el autodesarrollo, promoverá el dialogo y la comunicación entre la gerencia y sus colaboradores, identificará las necesidades de formación, reconocerá y recompensará el desempeño excepcional y mejorará a la retención y gestión del talento humano.

## 12 RECOMENDACIONES

A partir de los resultados y análisis en la investigación realizada, se consideran las siguientes recomendaciones para los propietarios del Centro Recreativo de la ciudad de Ocotal:

- Realizar publicidad en los diferentes medios de comunicación para dar a conocer al mercado de recursos humanos las oportunidades de trabajo dentro de la empresa.
- Recepcionar hojas de vidas de al menos 3 candidatos postulantes a las vacantes disponibles en la empresa.
- Planificar los horarios de entrevistas para evitar contra tiempos y así determinar las cualidades y características de los candidatos y seleccionar al mejor recurso.
- Realizar la contratación de manera escrita para determinar el proceso de manera legal y a su vez exista un soporte de la relación laboral.
- Para el proceso de inducción e integración se recomienda darle la bienvenida al nuevo colaborador, darle un recorrido de la empresa, presentarlo ante los demás compañeros de trabajo, explicar todo lo relacionado a su puesto de trabajo, entrenarlo como mínimo los primeros 15 días laborales.
- Aplicar el programa de capacitación moderniza, facilitar talleres complementarios de capacitación. Realizar test o pruebas de verificación de lo aprendido.
- Promover los ascensos dentro de la empresa para promover el desarrollo de personal.
- Utilizar el manual de funciones y procedimientos para la descripción de puestos y clasificación de cargos, descargar los formatos de internet y adecuarlos a la empresa.
- Instalar señalización de peligro, rutas de escapes, mantener las instalaciones limpias, siempre proporcionar el equipo de protección y aseo de trabajo según el puesto.
- Descargar una base de datos de recursos humanos en internet o elaborarla en Excel, adecuándola a la empresa.
- Otorgar viáticos a los trabajadores.
- Realizar un formato de asistencia físico y luego pasarlo a un formato digital.
- Mantener la comunicación con todos los trabajadores.
- Orientar a los jefes inmediatos de comunicar a sus recursos los objetivos.
- Realizar la evaluación al desempeño 180° por lo menos dos veces al año.

### 13 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amador Sotomayor, A. (2016). *Administración de recursos humanos Su proceso organizacional*. Universidad Autónoma de Nuevo Leon. Obtenido de <http://eprints.uanl.mx/13425/1/Alfonso%20Amador%20Sotomayor%20-%20Administraci%C3%B3n%20de%20recursos%20humanos%20-%20Su%20proceso%20organizacional%202016.pdf>
- Anónimo. (2013). *El área de recursos humanos*. Obtenido de El área de recursos humanos: <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448169352.pdf>
- Anónimo. (s.f.). *El área de recursos humanos*. Obtenido de education: <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448169352.pdf>
- ASAMBLEA NACIONAL. (30 de Octubre de 1996). *Código del Trabajo*. Managua: Gaceta Diario Oficial. Obtenido de Código del Trabajo: <https://www.poderjudicial.gob.ni/cjnejapa/image/codigo-trabajo.pdf>
- Asamblea Nacional. (2007). *Ley General de Higiene y Seguridad del Trabajo*. Managua: Gaceta Diario Oficial. Obtenido de Ministerio del Trabajo: <http://www.mitrab.gob.ni/documentos/leyes/Ley618Nic.pdf/view>
- Azkue, I. (22 de Noviembre de 2018). *Mercado laboral*. Recuperado el 29 de Mayo de 2023, de Enciclopedia Humanidades: <https://humanidades.com/mercado-laboral/>
- Baena Paz, G. (2017). *Metodología de la investigación* (Tercera ed.). GRUPO EDITORIAL Patria. Obtenido de [http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales\\_de\\_consulta/Drogas\\_de\\_Abuso/Articulos/metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf](http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf)
- Banco Mundial. (20 de Marzo de 2015). *Por qué para Nicaragua es vital apoyar a las micro, pequeñas y medianas empresas*. Obtenido de Banco Mundial: <https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2015/03/20/nicaragua-micro-pequenas-medianas-empresas>
- Beltrán Jamarillo, j. M. (2005). *Indicadores de Gestión Herramientas para lograr la competitividad* (Segunda ed.). 3R Editores. Obtenido de [https://www.economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion\\_general/book/manual\\_indicadores.pdf](https://www.economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion_general/book/manual_indicadores.pdf)

- Benavides Soza, D. L., & Salmerón Zapata, J. L. (2016). *Planeación para llevar a cabo el Proceso de Capacitación e Higiene y Seguridad ocupacional del recurso humano en la empresa*. Obtenido de Repositorio Institucional RIUMA: <http://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/4814>
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación* (Tercera ed.). PEARSON. Obtenido de <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>
- Calcina, Y. (2014). *El clima institucional y su incidencia en el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad del Altiplano*. Obtenido de SCIELO: <http://www.scielo.org.pe/pdf/comunica/v5n1/a03v5n1.pdf>
- Carillo Rivas, M. E., & Meléndez Orellana, W. M. (Julio de 2017). *Sistema de Gestión de Recursos Humano para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la facultad de medicina de la Universidad de El Salvador*. Obtenido de Universidad de El Salvador Sistema Bibliotecario: <https://ri.ues.edu.sv/id/eprint/14924>
- Carranza, A. (2017). *Motivación, eficacia y desempeño laboral en tu equipo*. Edenred. Obtenido de [https://www.academia.edu/43389198/RED\\_eBook\\_Desempen\\_o\\_laboral](https://www.academia.edu/43389198/RED_eBook_Desempen_o_laboral)
- Castaño, R. (2005). *La Gestión Integral de Recursos Humanos*. mnemon consultores. Obtenido de <https://ebuah.uah.es/dspace/bitstream/handle/10017/3110/590486645X.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cejas, M., Vásquez, G., Chirinos, N., Hernández, G., Sandoval, L., Lozada, B., & Ana, A. (2014). *Administración de recursos humanos La arquitectura estratégica de las organizaciones*. Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Obtenido de <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/13757/1/978-9942-765-04-8%20ADMINISTRACI%C3%93N%20DE%20RECURSOS%20HUMANOS%20LA%20ARQUITECTURA%20ESTRAT%C3%89GICA%20DE%20LAS%20ORGANIZACIONES.pdf>



- Centeno Lagos, M. E., Pérez Rosales, R. d., & Rivas Peralta, Y. O. (Enero de 2017). *incidencia de la administración de recursos humanos en el desempeño laboral del Instituto Politécnico de Estelí -IPE, en el primer semestre 2016*. Obtenido de Repositorio Institucional RIUMA: <https://repositorio.unan.edu.ni/4456/>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (Quinta ed.). Mc Graw Hill. Obtenido de [https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15522/mod\\_resource/content/0/Chiavenato %20Idalberto.%20Administraci%C3%B3n%20de%20Recursos%20Humanos.pdf](https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15522/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Administraci%C3%B3n%20de%20Recursos%20Humanos.pdf)
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones* (Octava ed.). Mc Graw Hill. Obtenido de <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/550fe4eb12c34ed49b9b0b6760f5a289.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión Del Talento Humano* (Tercera ed.). McGraw-Hill. Obtenido de Repositorio UASB: <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos El capital humano de las organizaciones* (Novena ed.). Mc Graw Hill. Obtenido de [https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion\\_de\\_recursos\\_hu manos\\_-\\_chiavenato.pdf](https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_hu manos_-_chiavenato.pdf)
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica Fundamentos y aplicaciones* (Tercera ed.). Mc Graaw Hill Education. Obtenido de <https://www.remax-accion.com.ar/wp-content/uploads/2021/04/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto.pdf>
- Cuesta Santos, A. (2017). *Gestión del talento humano y del conocimiento* (Segunda ed.). ECOE EDICIONES. Obtenido de <https://www.ecoediciones.com/libros/gestion-del-talento-humano-del-conocimiento-2da-edicion-impreso/>
- Dessler, G., & Varela, R. (2012). *Administración de recursos humanos* (Quinta ed.). PEARSON. Obtenido de

<https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Administracion-de-recursos-humanos-5ed-Gary-Dessler-y-Ricardo-Varela.pdf>

Espinoza, F. A. (Octubre de 2018). *Propuesta para la actualización del modelo de descriptor de puestos por competencias laborales para la División de Recursos Humanos de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN – Managua) periodo enero a junio del 2017*. Obtenido de Repositorio Institucional RIUMA: <https://repositorio.unan.edu.ni/9861/>

Fernández Lorenzo, A. (2012). *Conceptos de Estrategia Empresarial*. Obtenido de STUDOCU: <https://www.studocu.com/row/document/universidade-de-cabo-verde/contabilidade-de-grupos-de-empresas/componente-digital-estr-e-espanhol/7515455>

Flores Villalpando, R. (2014). *Administración de Recursos Humanos*. UNID EDITORIAL DIGITAL. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/41180>

Freije Uriarte, A., & Freije Obregón, I. (2019). *La estrategia empresarial con método* (Cuarta ed.). Desclée De Brouwer. Obtenido de <https://www.edesclée.com/img/cms/pdfs/9788433030696.pdf>

Garay, L. (2018 de Diciembre de 2018). *La gestión integral de recursos humanos*. Obtenido de linkedin: <https://www.linkedin.com/pulse/la-gesti%C3%B3n-integral-de-recursos-humanos-es-una-funci%C3%B3n-luis-garay?originalSubdomain=es>

González, M., Olivares, S., González, N., & Ramos, J. M. (2015). *Planeación e integración de los recursos humanos Capital Humano* (Segunda ed.). GRUPO EDITORIAL PATRIA. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/39473?page=4>

Grupo Castilla. (5 de Agosto de 2022). *Gestión de Recursos Humanos: definición, objetivos y funciones*. Obtenido de Gestión del talento: <https://www.grupocastilla.es/gestion-recursos-humanos-definicion-objetivos-funciones/>

Hernández Álvarez, L. J. (2018). *Análisis de los procesos de gestión del talento humano en Instacredit Nicaragua: Propuesta de mejora a las acciones estratégicas de la gestión del talento humano durante el periodo de 2017*. Obtenido de Repositorio Institucional RIUMA: <http://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/14480>

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). McGrawHill. Obtenido de [https://periodicooficial.jalisco.gob.mx/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia\\_de\\_la\\_investigacion\\_-\\_roberto\\_hernandez\\_sampieri.pdf](https://periodicooficial.jalisco.gob.mx/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf)
- Kiziryan, M. (1 de 3 de 2020). *Mercado laboral*. (J. F. López, Editor) Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/mercado-laboral.html>
- López, L. d., Maya, M. E., & Benavides, N. R. (28 de Febrero de 2023). *Repositorio UNAN RIUMA*. Obtenido de Administración del capital humano: <https://repositorio.unan.edu.ni/19454/1/19454.pdf>
- Manene, L. M. (2014). *Estrategias Empresariales: Tipología, Características y uso*. Obtenido de SCRIBD: <https://es.scribd.com/document/489031038/ESTRATEGIAS-EMPRESARIALES-L-MANENE#>
- Olvera García, J. (2015). *Metodología de la Investigación Jurídica para la investigación y la elaboración de tesis de licenciatura y posgrado*. MAPorrúa. Obtenido de [https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/3897/1/Metodologia-de-La-Investigacion-Juridica\\_Jorge%20Olvera%20Garc%c3%ada%20%282015%29.pdf](https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/3897/1/Metodologia-de-La-Investigacion-Juridica_Jorge%20Olvera%20Garc%c3%ada%20%282015%29.pdf)
- Ottorino, O. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. Universidad Nacional de Mar del Plata. Obtenido de <https://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/1353/1/01210.pdf>
- Rios Rios, C. P. (06 de Abril de 2018). *Propuesta de modelo de gestión de personal basado en competencias para la División de recursos humanos de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN-Managua en el periodo del 01 de junio 2017 y el 30 de julio 2017*. Obtenido de Repositorio Institucional RIUMA: <https://repositorio.unan.edu.ni/9859/1/19137.pdf>
- Rios, J. C. (2 de Julio de 2019). Evaluación del Desempeño Laboral y su importancia. Obtenido de <https://www.linkedin.com/pulse/evaluaci%C3%B3n-del-desempe%C3%B1o-laboral-y-su-importancia-rios-yparraquirre?originalSubdomain=es>
- Rodríguez González, O. d. (Diciembre de 2015). *Incidencia de la evaluación al desempeño laboral en el logro de los objetivos institucionales de la FAREM-Estelí, en el año*

2014. Obtenido de Repositorio Institucional RIUMA:  
<http://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/2837>
- Romero Poveda, W. P. (Enero de 2017). *Análisis de la Gestión Administrativa del departamento de Recursos Humanos en las PYMES de suministros electrónicos en el sector norte de Guayaquil*. Obtenido de Repositorio Institucional de la Universidad de Guayaquil: <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/16827>
- Ruiz Rizo, V. M. (2017). *Propuesta de plan de acción para el fortalecimiento de los lineamientos en la gestión y desarrollo de recursos humanos basados en la Ley 502 en la alcaldía de Estelí, 2015*. Obtenido de Repositorio Institucional RIUMA: <https://repositorio.unan.edu.ni/4378/>
- Sánchez Arias, N. (30 de 01 de 2018). *Diseño de un modelo de Gestión de Reclutamiento y Selección para una empresa asesora en Recursos Humanos*. Obtenido de Repositorio Institucional de la Universidad de Costa Rica: <https://hdl.handle.net/10669/84329>
- Sevilla, A. (1 de Marzo de 2020). *Rentabilidad*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/rentabilidad.html>
- Snell, S., & Bohlander, G. (2013). *Administración de Recursos Humanos* (Decimosexto ed.). Cengage Learning. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/39989>
- Tejedo Saenz, J., & Iglesias Prada, M. Á. (2013). *Gestión de Recursos Humanos*. MACMILLAN Profesional. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/42960>
- Torres Laborde, J. L., & Jamarillo Naranjo, O. L. (2014). *Diseño y Análisis del puesto de trabajo*. Barraquilla: Universidad del Norte. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/69929>
- UNIR. (18 de Marzo de 2021). *¿Qué es la gestión del talento humano y cuál es su ámbito de aplicación?* Obtenido de La Universidad en Internet: <https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/gestion-talento-humano/#:~:text=Contar%20con%20un%20equipo%20de,colaboradores%20y%20aumentar%20la%20productividad>

Universidad de Cisneros. (6 de Marzo de 2019). *Universidad de Enseñanza Superior Cardenal Cisneros*. Obtenido de Gestión de Recursos Humanos: qué es, funciones y objetivos: <https://www.universidadcisneros.es/blog/gestion-de-recursos-humanos-que-es-funciones-y-objetivos/>

Universidad de Guadalajara. (31 de Octubre de 2017). *Portal de Programas Educativos de Pregrado*. Obtenido de Recursos Humanos: <http://www.pregrado.udg.mx/Centros/Regionales/CUCI%20NEGATIVE/recursos-humanos#:~:text=As%20pues%20la%20administraci%C3%B3n%20de,organizaci%C3%B3n%20del%20pa%C3%ADs%20en>

Valencia, M. (2005). *El capital humano, otro activo de la empresa*. Entramado. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2654/265420471004.pdf>

Wayne Mondy, R. (2010). *Administración de recursos humanos*. PEARSON. Obtenido de <http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Personal/%5BPD%5D%20Libros%20-%20Administracion%20de%20Recursos%20Humanos%201.pdf>

Weinbergen Villarán, K. (2009). *Estrategia Para lograr la competitividad de la empresa*. Obtenido de [https://www.academia.edu/25119207/Con\\_el\\_apoyo\\_de ESTRATEGIA\\_Para\\_lograr\\_y\\_mantener\\_la\\_competitividad\\_de\\_la\\_empresa](https://www.academia.edu/25119207/Con_el_apoyo_de ESTRATEGIA_Para_lograr_y_mantener_la_competitividad_de_la_empresa)

Werther, w. B., & Davis, K. (1998). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. McGRAW-HILL. Obtenido de <https://jgestiondeltalentohumano.files.wordpress.com/2013/11/administracion-de-personal-y-recursos-humanos-tercera-edicion-william-werther-keith-davis.pdf>

Werther, W. B., Davis, K., & Guzmán, M. P. (2014). *Administración de recursos humanos Gestión del capital humano* (Septima ed.). Mc Graw Hill Education. Obtenido de [https://www.academia.edu/74728192/Administraci%C3%B3n\\_de\\_recursos\\_humanos\\_7\\_edicion\\_Werther\\_y\\_Davis](https://www.academia.edu/74728192/Administraci%C3%B3n_de_recursos_humanos_7_edicion_Werther_y_Davis)

Westreicher, G. (1 de Febrero de 2020). *Censo*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/censo.html#:~:text=El%20censo%20es%20el%20recuento,losciudadanos%20de%20una%20naci%C3%B3n.>



## 14 ANEXOS

### Anexo 1. Entrevista dirigida al Gerente

#### UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA

#### UNAN – MANAGUA FAREM - ESTELÍ



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

#### DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Somos estudiantes de V de la carrera Administración de Empresas de la FAREM-Estelí, estamos realizando un proceso de investigación con el tema “Gestión de Recursos Humanos para la mejora del desempeño laboral en el Centro Recreativo La Fuente, Ocotal, año 2023”

Wilber Ariel Enríquez Fúnez, Gerente General. Solicitamos de su tiempo y apoyo para la realización de la siguiente entrevista dirigida a su persona, para poder profundizar el estudio. El objetivo es conocer acerca el proceso de gestión de recursos humanos y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de esta empresa. Los datos obtenidos serán utilizados con fines estrictamente académicos, por lo que nos apegamos al sigilo administrativo requerido.

**Objetivo I:** Describir el funcionamiento de los distintos procesos de gestión de recursos humanos actualmente.

**Categoría:** Gestión de recursos humanos

**Subcategoría:** Procesos directamente a personas

Procesos indirectamente a personas

### 1. Gestión de recursos humanos

#### 1.1 Procesos directamente a personas

- A. ¿Cuánto tiempo lleva funcionando esta empresa?
- B. ¿Existen políticas para los procesos de recursos humanos en esta empresa?
- C. ¿Qué métodos utiliza para el proceso de reclutamiento?
- D. ¿Cuáles son los criterios que toma en cuenta para la selección de personal?
- E. ¿Realiza usted el proceso de entrevista de personal? ¿Qué tipo de entrevista utiliza y por qué?

- F. ¿Qué aspectos valora usted al momento de entrevistar a un candidato que quiere optar por un puesto en su empresa?
- G. ¿Qué requisitos solicita a los candidatos postulantes para optar por un puesto?
- H. ¿La contratación del personal es temporal o permanente?
- I. ¿La contratación de trabajo es verbal o escrita en un documento legal?
- J. ¿Implementa usted el proceso de integración e inducción una vez que el recurso ha sido contratado? ¿Cómo lo hace?
- K. ¿Realiza usted el proceso de evaluación al desempeño a sus trabajadores? ¿Cómo lo realiza y por qué?
- L. ¿Cuenta usted con un formato definido de evaluación al desempeño?
- M. ¿Existen programas o planes para la capacitación y desarrollo de personal en su empresa? ¿Cuáles utiliza y por qué?

## 1.2 Procesos indirectamente a personas

- A. ¿La empresa desarrolla documentos de descripción y clasificación de puestos?
- B. Indique que elementos considera importantes para especificar la descripción y clasificación de puestos
- C. ¿Cuentan los empleados actualmente con un seguro privado proporcionado por la empresa?
- D. ¿La empresa realiza pronósticos sobre la necesidad de recursos humanos a futuro?
- E. ¿La empresa realiza pronósticos sobre la oferta de recursos humanos en el mercado laboral?
- F. ¿La empresa posee una base de datos de recursos humanos?
- G. ¿La empresa utiliza algún sistema de información de recursos humanos o software para facilitar la administración de personal?
- H. ¿Cuentan con algún tipo de registro de entradas y salidas de los trabajadores en la jornada laboral?
- I. ¿Qué parámetros se toman en cuenta para determinar la remuneración de sus colaboradores?



- J. ¿Cuentan con un plan de prestaciones y beneficios sociales para sus recursos humanos?
- K. ¿La empresa posee actualmente algún plan de seguridad para sus empleados?
- L. ¿Si un empleado se lesiona durante la jornada laboral, que acciones toma la empresa para la seguridad y bienestar del empleado?
- M. ¿Cumple la empresa con los parámetros de la Ley 618?

**Objetivo II:** Valorar las directrices de evaluación del rendimiento de personal evidenciando el desempeño laboral.

**Categoría:** Desempeño laboral

**Sub categoría:** Características del desempeño laboral

Beneficios de la evaluación del desempeño para el Gerente

Beneficios de la evaluación del desempeño para la persona

Beneficios de la evaluación del desempeño para la organización

## 2. Desempeño Laboral

### 2.1 Características del desempeño laboral

- A. ¿Considera usted que el desempeño laboral de sus trabajadores es el esperado?
- B. ¿Considera que sus colaboradores son adaptables al cambio que se pueda presentar?
- C. ¿Cómo es la comunicación con sus trabajadores?
- D. ¿Cree usted que el personal tiene la iniciativa necesaria para influir en los acontecimientos que se presenten?
- E. ¿Considera que el nivel de conocimiento adquirido por sus recursos humanos es satisfactorio tomando en cuenta el tiempo de estancia en el puesto?
- F. ¿Cree usted que el personal trabaja en equipo correctamente?
- G. ¿Cree usted que el desarrollo del talento de sus colaboradores es eficiente?

## 2.2 Beneficios de la evaluación del desempeño para el Gerente

- A. ¿Considera importante para usted como gerente conocer el desempeño laboral de sus colaboradores?
- B. ¿Cuáles cree que son los beneficios de aplicar la evaluación de personal?
- C. ¿Cree usted que el mal desempeño laboral de los trabajadores afecta la gerencia de la empresa?

## 2.3 Beneficios de la evaluación del desempeño para la persona

- A. ¿Considera importante que cada empleado conozca cómo ha sido su rendimiento laboral en la empresa?
- B. ¿Conocen los trabajadores los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa valora?
- C. ¿Cree usted que la evaluación al desempeño es una medida de mejora para el desarrollo laboral del personal?
- D. ¿Si un trabajador está estudiando puede ser promovido o ascendido de cargo?

## 2.4 Beneficios de la evaluación del desempeño para la organización

- A. ¿Considera que la evaluación al desempeño beneficia a la empresa en general?
- B. ¿Cree usted que la evaluación al desempeño puede influir en la toma de decisiones para la rotación, ascensos y capacitación de personal?
- C. ¿Considera usted que las organizaciones que realizan la evaluación al desempeño son más rentables?
- D. ¿Cuáles son sus objetivos empresariales?
- E. ¿Considera que sus recursos humanos son indispensables para el logro de los objetivos esperados?
- F. ¿Cuáles cree usted que son sus ventajas sobre la competencia?
- G. ¿Qué le gustaría mejorar en su empresa?
- H. ¿Considera que Nicaragua es un país que presta las condiciones necesarias para hacer crecer el negocio?
- I. ¿Qué obstáculos enfrenta su negocio actualmente?

## Anexo 2. Encuesta dirigida a los trabajadores

### UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA

#### UNAN – MANAGUA FAREM - ESTELÍ



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

#### DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Somos estudiantes de V de la carrera Administración de Empresas de la FAREM-Estelí, estamos realizando un proceso de investigación con el tema “Gestión de Recursos Humanos para la mejora del desempeño laboral en el Centro Recreativo La Fuente, Ocotal, año 2023”

Solicitamos de su tiempo y apoyo para la realización de la siguiente encuesta dirigida a los trabajadores del Centro Recreativo La Fuente, para poder profundizar el estudio. El objetivo es conocer acerca el proceso de gestión de recursos humanos y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de esta empresa. Los datos obtenidos serán utilizados con fines estrictamente académicos, por lo que nos apegamos al sigilo administrativo requerido.

#### Datos generales

Nombre del encuestado: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ Tiempo de trabajar en la empresa: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_

**Objetivo I:** Describir el funcionamiento de los distintos procesos de gestión de recursos humanos actualmente.

**Categoría:** Gestión de recursos humanos

**Sub categoría:** Procesos directamente a personas

Procesos indirectamente a personas

### 1 Gestión de recursos humanos

#### 1.1 Procesos directamente a personas

A. A través de que medio se enteró de la vacante en su puesto

Redes sociales

Volantes

Medios de comunicación

Mantas

Recomendación por conocidos

B. Que tipos de sistemas de reclutamiento conoce usted que implementa

Empresa

Internas

Externas

Mixtas

C. Que métodos y requisitos le fueron solicitados para poder ser seleccionado

La Entrevista

Cuestionarios

Pruebas de competencia

Hoja de vida

Cartas de recomendación

Estudios

Experiencia

Récord policial

Certificado de salud

D. Califique si se le aplicó una adecuada entrevista antes de ser contratado

La entrevista fue muy correcta

La entrevista fue regular

No se me aplicó entrevista

E. Al ser contratado que métodos de integración e inducción le facilitó la Empresa en su puesto de trabajo.

Manual de procedimientos y procesos

Recorrido por las instalaciones de la Empresa

Presentación con los demás compañeros

Entrenamiento

Ninguno

F. Cuanto es el tiempo de su contratación

Contrato determinado

Contrato indeterminado

G. Al ser contratado firmó usted un documento

Si, el contrato fue escrito y se me otorgó una copia

Si, el contrato fue escrito, pero no se me otorgó ninguna copia

No, el contrato fue de manera verbal

H. Con que método de evaluación de personal cuenta la Empresa

Evaluación entre compañeros

Evaluación por parte del cliente

Evaluación por parte del jefe inmediato

Evaluación automatizada

Ninguna

I. El Gerente le ha realizado la evaluación al desempeño

Nunca

Anual

Semestral

Mensual

J. La empresa realiza capacitaciones para el desarrollo del personal

Nunca

Anual

Semestral

Mensual

K. La empresa proporciona talleres para ayudar a los empleados a desarrollar sus carreras dentro de la compañía

Si

No

## 1.2 Procesos indirectamente a personas

A. Que documentos de descripción de puestos conoce usted en esta empresa

Manual de funciones y procedimientos

Organigrama

B. De qué manera identifica la empresa la necesidad de un Recurso humano

Ausentismo laboral

Estrés laboral

Poco apoyo entre colegas y supervisores  
 Dificultades en la logística de la vida diaria  
 Necesidades actuales y futuras

C. Que parámetros utiliza la empresa para determinar el salario de sus colaboradores

Tiempo  
 Funciones y responsabilidades del cargo  
 Unidad de producto fabricado  
 Tamaño de la empresa  
 Sexo de la persona  
 Nivel académico

D. La empresa otorga recompensas adicionales al salario en respuesta a logros especiales de los colaboradores

Comisiones por ventas  
 Colaborador del mes  
 Canasta navideña  
 Bonos escolares para los hijos de los colaboradores  
 Viajes  
 Ninguna

E. La empresa reconoce el pago de horas extras

Siempre  
 Nunca  
 Regularmente

F. La empresa cuenta con condiciones de seguridad para empleados

|                      | Bueno | Regular | Muy Malo |
|----------------------|-------|---------|----------|
| Baños acondicionados | ( )   | ( )     | ( )      |
| Equipo de protección | ( )   | ( )     | ( )      |
| Rutas de escape      | ( )   | ( )     | ( )      |
| Ventilación adecuada | ( )   | ( )     | ( )      |
| Señalización         | ( )   | ( )     | ( )      |
| Botiquín             | ( )   | ( )     | ( )      |
| Extintor             | ( )   | ( )     | ( )      |

- G. La empresa garantiza el bienestar físico y emocional de los colaboradores
- Prácticas deportivas
  - Ambientes de trabajo cómodo
  - Pausa para la comida
- H. Que prestaciones y beneficios sociales recibe
- Aguinaldo
  - INSS
  - Vacaciones
  - Ninguna
- I. Considera usted que la empresa cumple con la Ley 618 de seguridad e higiene laboral
- Casi siempre
  - Algunas veces
  - Nunca
- J. La empresa cuenta con algún registro de entrada y salidas de los colaboradores
- Sistema de huellas
  - Sistema facial
  - Hoja de Formato
  - Ninguno
- K. Cuáles son las debilidades de los recursos de la Empresa.
- Falta de tecnología
  - Estructura organizativa ineficiente
  - Falta de políticas
  - Falta de habilidades y conocimientos

**Objetivo II:** Valorar las directrices de evaluación del rendimiento de personal evidenciando el desempeño laboral.

**Categoría:** Desempeño laboral

**Sub categoría:** Características del desempeño laboral

Beneficios de la evaluación del desempeño para el Gerente

Beneficios de la evaluación del desempeño para la persona

Beneficios de la evaluación del desempeño para la organización

## 2 Desempeño Laboral

### 2.1 Características del desempeño laboral

A. Como considera usted que es su desempeño laboral.

Excelente

Muy Bueno

Regular

B. Cuál de estas características posee usted como un colaborador adaptable al cambio

Coordinar actividades

Trabajo en equipo

Colaborador

Organizado

Persistente

Perseverante

Determinado

Audaz

C. Cree usted que es una persona que se sabe comunicar muy bien en su entorno de trabajo

Si

No

Más o menos

D. Se considera una persona con iniciativa eficaz para influir en los acontecimientos que se presenten

Sí, me siento capaz de influir de manera positiva.

Soy capaz, pero prefiero hacerme a un lado.

No, prefiero que otros tomen las decisiones.

Soy Neutro.



- E. El nivel de conocimiento adquirido es satisfactorio y suficiente
- Si
  - Regular
  - No
- F. Considera que trabaja en equipo adecuadamente
- Sí, me comunico muy bien
  - Sí, Me organizo con los demás compañeros
  - Sí, Soy empático con todos
  - Si, Ayudo a mis compañeros
  - No practico ninguna de las anteriores
- G. Como cumple los estándares de trabajo
- Eficiencia
  - Eficacia
  - Liderazgo
  - Cumplimiento de deberes
  - Logrando objetivos
- H. Cree usted que la gestión de recursos humanos es aplicada correctamente en esta empresa
- Sí, es aplicada correctamente
  - No
  - Regular
  - Desconozco
- I. Considera usted que una inadecuada implementación de los procesos de recursos humanos afecta su desempeño laboral
- Si afecta el desempeño laboral
  - No afecta el desempeño laboral
  - Irrelevante

## **2.2 Beneficios de la evaluación del desempeño para el Gerente**

- A. Considera que es importante para la gerencia conocer su desempeño laboral
- Si porque generalmente se refuerzan y aclaran las expectativas.
  - Si por que se identifica y se discute lo que se puede mejorar.
  - No es de importancia para la Gerencia.

- B. Está de acuerdo en que la evaluación al desempeño otorga beneficios a la gerencia
- Si estoy de acuerdo ya que se conocen las debilidades que hay que mejorar para lograr mejores resultados
  - No estoy de acuerdo ya que pone en evidencia mis debilidades
- C. Considera que el mal desempeño laboral afecta la gerencia
- Si, por que pueden existir muchas debilidades que nos pueden impedir cumplir con los objetivos.
  - No afecta a la Gerencia.
  - El desempeño laboral no es importante.

### 2.3 Beneficios de la evaluación del desempeño para la persona

- E. Considera importante conocer como ha sido su desempeño laboral en la empresa
- Si, esto me permite conocer mi avance y fortalecer mis debilidades.
  - No es de importancia.
  - La Empresa no mide el desempeño laboral.
- F. Cuáles son los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa valora
- Puntualidad
  - Compañerismo
  - Trabajo en equipo
  - Respeto
  - Eficiencia y eficacia
  - Resultados obtenidos
  - Iniciativa
  - Conocimientos
  - Adaptabilidad
  - Espíritu de superación
  - Capacidad de resolver problemas
  - No conozco esos aspectos
  - Deduzco algunos aspectos por lógica, pero desconozco con exactitud cuáles son los que considera más importante la gerencia

G. Considera que la evaluación al desempeño lo hace concientizar sobre sus debilidades y como mejorarlas

De acuerdo.

En desacuerdo.

No tiene relevancia

H. Cree usted que la evaluación al desempeño es una medida de mejora para el desarrollo laboral del personal

No porque es una limitante

Si porque conozco en que estoy fallando

Si porque al conocer nuestras debilidades la empresa toma medidas de mejora

Esta medida no es de mi importancia

No porque la empresa no la aplica

#### 2.4 Beneficios de la evaluación del desempeño para la organización

J. Considera que la evaluación al desempeño beneficia a la empresa en general

De acuerdo.

En desacuerdo.

K. Cree usted que la evaluación al desempeño puede influir en la toma de decisiones para la rotación, ascensos y capacitación de personal

Si porque se evalúa e identifica al trabajador mediante un seguimiento informático.

Únicamente importa cubrir la vacante.

Definitivamente no influye en la toma de decisiones

L. Considera usted que las organizaciones que realizan la evaluación al desempeño son más rentables.

Si

Desconozco el tema

No

**Anexo 3:** Diagnóstico del Problema Centro Recreativo La Fuente

| SINTOMAS  | CAUSAS  | PRONOSTICO   | CONTROL DEL PRONOSTICO  |
|---|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Métodos de reclutamiento y contratación inadecuados.</li> </ul>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>No existe control para reclutamiento, selección y contratación de personal.</li> <li>No hay publicidad para puestos vacantes.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Personal que no cumplen con los requisitos de sus puestos.</li> <li>Servicio insuficiente.</li> <li>Deserción de personal.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Crear políticas para reclutamiento y selección de personal.</li> <li>Realizar publicidad en medios de comunicación y en redes sociales para puestos vacantes.</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>No se conoce con exactitud la asistencia de los trabajadores.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>No existe ningún tipo de registro de asistencia.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Descontrol de pago de horas extras.</li> <li>Incumplimiento de horario laboral.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar formato de asistencia de entradas y salidas laborales.</li> <li>Asignarles a los guardas las hojas de asistencia.</li> </ul>                                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>No se capacita al personal.</li> </ul>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Al ser un pequeño negocio no se considera tan necesaria la capacitación.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Personal no preparado para desempeñar funciones.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar planes de capacitación según las necesidades.</li> <li>Facilitar talleres complementarios de desarrollo de personal.</li> </ul>                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>No se realiza evaluación al desempeño.</li> </ul>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Al ser un pequeño negocio no se considera necesario evaluar al personal.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>No se conocerá en ningún momento el desempeño y evolución del talento humano.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar formato de evaluación de desempeño laboral.</li> <li>Realizar evaluación al desempeño 1 vez al año.</li> </ul>  |

**Fuente:** Elaboración propia.

**Anexo 4:** Carta de permiso de la gerencia del Centro recreativo La Fuente

**La Fuente**  
PISCINA - BAR - RESTAURANTE



**CONSTANCIA.**

A quien corresponda.

Por este medio en calidad de propietario de Centro Recreativo LA FUENTE.

Hago constar que hemos otorgado los permisos correspondientes para la realización de trabajo investigativo de tesis a los alumnos de V año de administración de empresas de FAREM Estelí.

1. Michael Sebastián Ardón Espinoza  
Ced. 321-180900-1003V
2. María Belén Medina Castillo  
Ced. 488-281201-1000H
3. Dixamara Yahoska Pravía Montenegro.  
Ced. 161-251094-00085

Estos alumnos en su visita a nuestro Negocio se han comportado acorde a las exigencias del local con disciplina, buena presentación y educación.

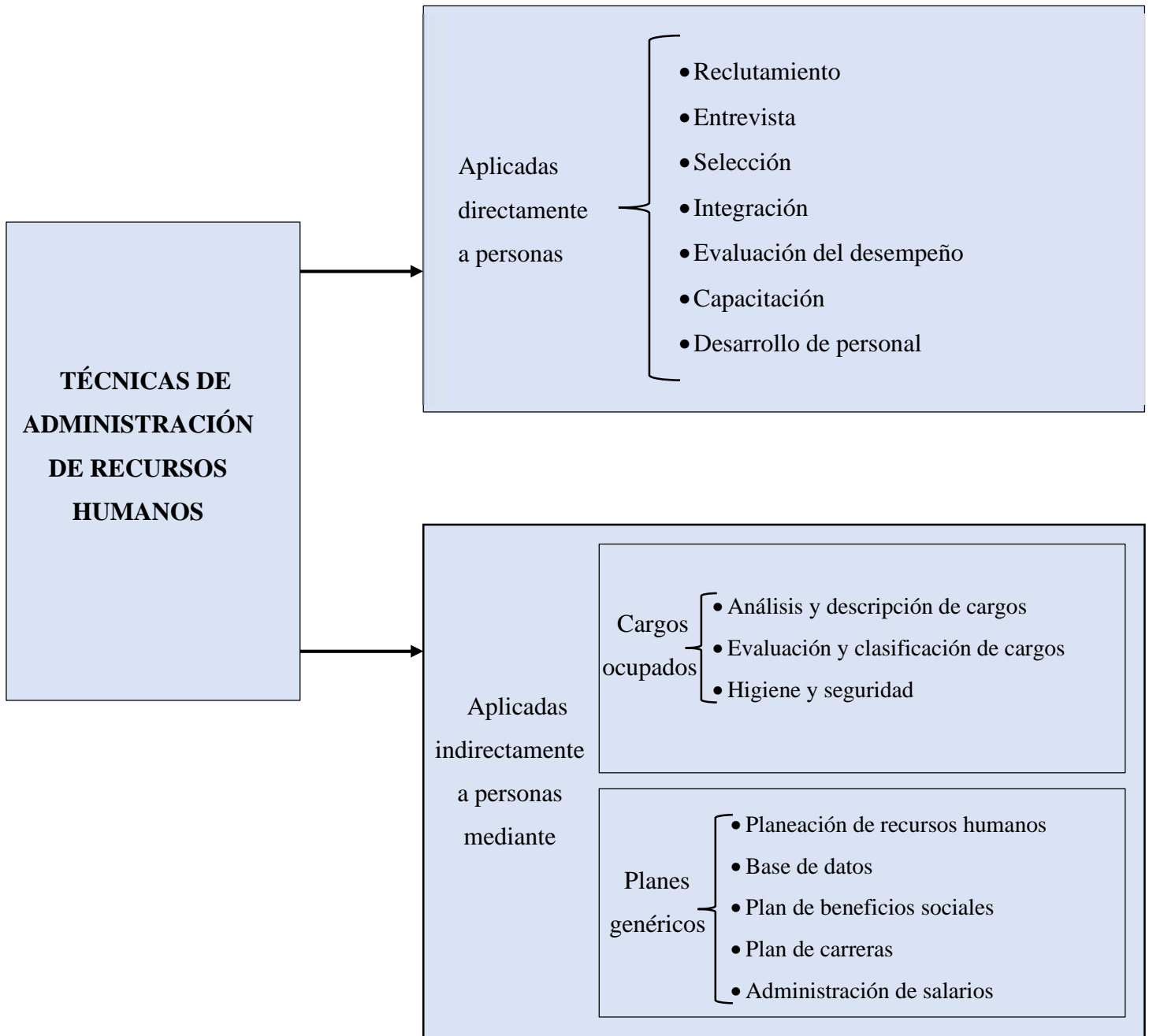
Atentamente.



**Wilver Ariel Enriquez Funes**  
Propietaria de LA FUENTE  
PISCINA-BAR-RESTAURANTE.

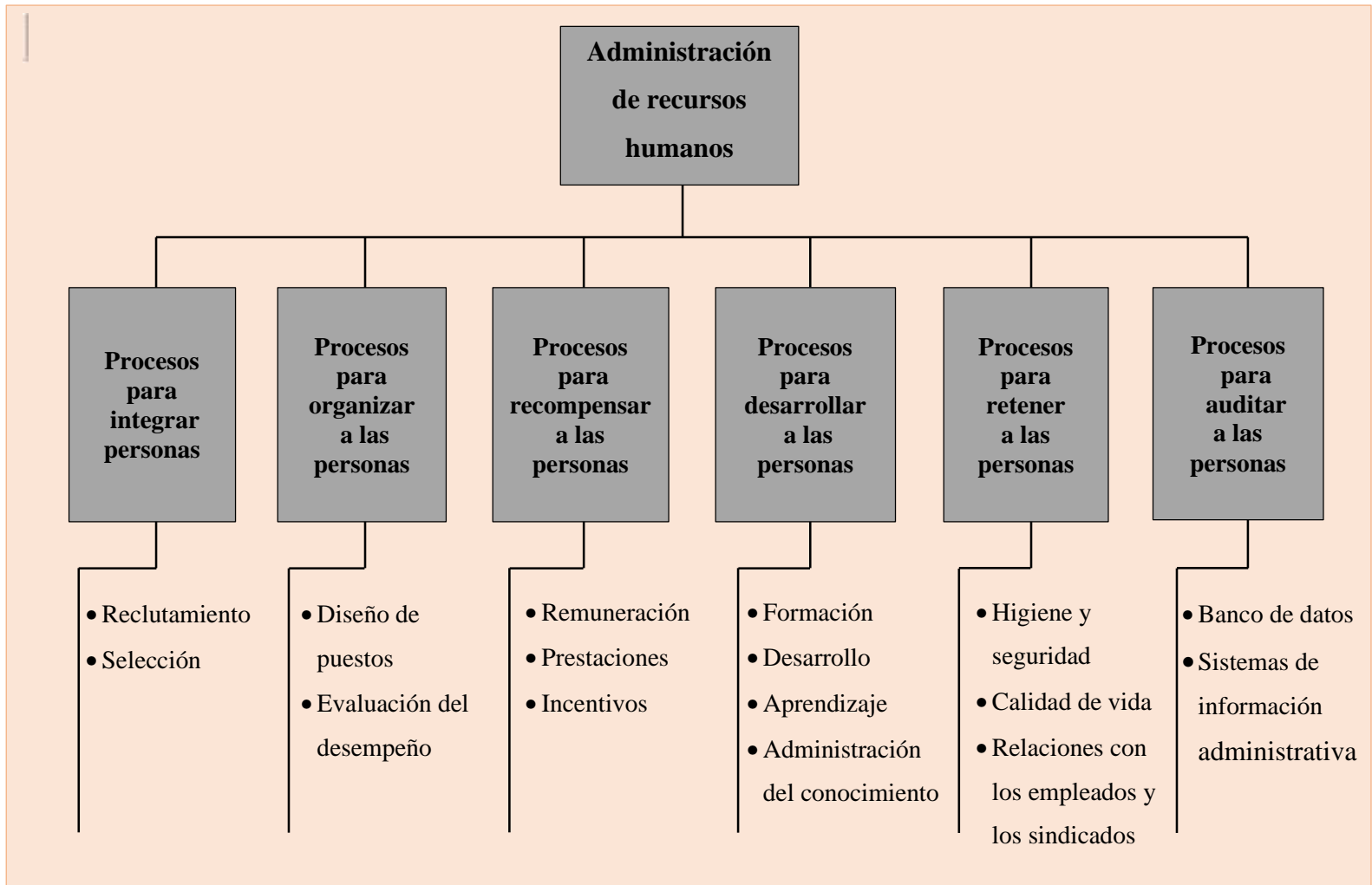
Dirección: Barrio La Fuente, Del Center Filder del Glorias del Baseball 1 cuadra al Norte - Tel 8669-3716.

Anexo 5. Técnicas de Administración de Recursos Humanos



Fuente: (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2000, pág. 152)

**Anexo 6.** Procesos administrativos de Recursos Humanos



**Fuente:** (Chiavenato, Gestión Del Talento Humano, 2009, pág. 15)



## Anexo 7. Ficha de descripción de puesto

### 1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

|  |
|--|
| <b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO:</b> PINTOR               |
| <b>PUESTO DEL JEFE INMEDIATO:</b> JEFE DE CARROCERÍA |
| <b>DEPARTAMENTO:</b> POSTVENTAS                      |
| <b>AREA:</b> CARROCERÍA                              |
| <b>UBICACIÓN:</b> MADRID                             |

### 2. MISIÓN

Pintar los vehículos una vez reparados, de modo que queden intactos y sean entregados al cliente en perfectas condiciones, para que quede satisfecho.

### 3. DATOS DEL PUESTO

| HORARIO   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li><b>HORARIO HABITUAL:</b><br/>8.30 a 13:30 - 15:00 a 18:15</li> <li><b>PROLONGACIÓN DE JORNADA:</b> No procede</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>TIPO DE CONTRATO:</b><br/>6 meses y luego Indefinido</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li><b>INCENTIVOS:</b><br/>Bonificación anual en función de la productividad</li> </ul>                                      |   |

### FUNCIÓN 2: Pintar el vehículo

#### COMO LO HACE:

- Mezcla de colores, para ello utiliza una máquina de colores y mediante el ordenador, se sacan colores de distintos modelos
- Fijarse en colores desgastados del uso, para dejarlo todo uniforme

#### CON QUE LO HACE: Pintura

**PARA QUE LO HACE:** Para que el vehículo que de totalmente uniforme en cuanto a colores y sin defectos

**FRECUENCIA:** Diario

**RELACIÓN FUNCIONAL:** Ninguna

**RELACIÓN EXTERNA:** Ninguna

**APOYO:** En caso de duda importante, consultar con el Jefe de carrocería

### 5. CONDICIONES DEL PUESTO

#### UNIFORME:

- Mono o peto azul marino con logo de INAUTO, de verano o invierno según la estación.

#### EQUIPOS DE PROTECCIÓN INDIVIDUAL (EPIS):

- Calzado especial
- Guantes

**CONDICIONES AMBIENTALES (RUIDO, ILUMINACIÓN, TEMPERATURA, VIBRACIONES, VENTILACIÓN...)**

- Buenas condiciones en cuanto a ruido, iluminación, ventilación
- Temperatura adecuada

### 6. RELACIONES DE DEPENDENCIA

#### ASCENDENTES

- Jefe de carrocería

#### DESCENDENTES:

- Ninguna

### 7. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

- Que el cliente se marche siempre satisfecho
- Cumplir con los objetivos y contribuir a la rentabilidad del concesionario

### 8. POSIBILIDADES DE PROMOCIÓN

- Ninguna

### 4. CONTENIDO DEL PUESTO

#### FUNCIÓN 1: Preparar el vehículo

#### COMO LO HACE:

- Ficha a la entrada y salida de su puesto de trabajo, así como el inicio y finalización de cada orden de trabajo, que luego son recogidas por el jefe de carrocería.
- Primeramente abre los parches de los coches
- Añade plaste, lija el plaste, se afina, se empapela todo el coche y después se apareja.
- Se lija todo el coche, se quitan todos los papeles y se vuelve a lijar, se afina la lija de agua se vuelve a empapelar, se lija, y se limpia

**CON QUE LO HACE:** Plaste, lijas, útiles para empapelar, taco, agua. Órdenes de trabajo.

**PARA QUE LO HACE:** Para proceder a pintarlo correctamente

**FRECUENCIA:** Diario

**RELACIÓN FUNCIONAL:** Jefe de carrocería que le da la orden de trabajo.

**RELACIÓN EXTERNA:** Ninguna

**APOYO:** Jefe de carrocería, en caso de duda.



## **9. PERFIL DEL PUESTO**

|  |                          |
|--|--------------------------|
| <b>ESTUDIOS REQUERIDOS O FORMACIÓN BASE:</b> |                          |
| FP GRADO MEDIO EN AUTOMOCIÓN O SIMILARES     |                          |
| <b>OTRA FORMACIÓN:</b>                       |                          |
| <b>EXPERIENCIA:</b>                          |                          |
| EXPERIENCIA EN EL PUESTO                     |                          |
| <b>EDAD MEDIA: 23</b>                        | <b>SEXO: IRRELEVANTE</b> |
| <b>COMPETENCIAS</b>                          |                          |
| <b>COMPETENCIAS BÁSICAS</b>                  | <b>NIVEL</b>             |
| • ORIENTACIÓN A OBJETIVOS                    | 3                        |
| • COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN             | 2                        |
| <b>COMPETENCIAS FUNDAMENTALES DEL PUESTO</b> | <b>NIVEL</b>             |
| • PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CALIDAD     | 4                        |
| • EFECTIVIDAD                                | 3                        |

**Fuente:** (Castaño, 2005, pág. 178)

**Anexo 8.** Definiciones de los cinco factores de la evaluación que se emplean en el método de comparación de factores.

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| <b>Requisitos mentales</b>    | <p>Significa la posesión y/o la aplicación activa de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rasgos mentales (inherentes), como inteligencia, memoria, raciocinio, expresión verbal, relaciones interpersonales e imaginación</li> <li>• Educación general (adquirida), como gramática, aritmética e información general</li> <li>• Conocimiento especializado (adquirido), como química, ingeniería, etcétera</li> </ul>   |
| <b>Requisitos físicos</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Esfuerzo físico como caminar, cargar, escribir, etc. Esfuerzo realizado y continuidad del mismo</li> <li>• Condiciones físicas: edad, sexo, estatura, peso, fuerza y agudeza visual</li> </ul>   |
| <b>Habilidad</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación muscular (adquirida), como movimientos repetitivos, habilidad manual para operar máquinas, montaje, etcétera</li> <li>• Conocimiento específico (adquirido) del trabajo necesario para la coordinación muscular adquirido mediante el desempeño y la experiencia en el trabajo (no confundir con educación general o conocimiento especializado)</li> </ul>   |
| <b>Responsabilidades</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• En cuanto a materias primas, materiales, máquinas y equipamiento</li> <li>• En cuanto a dinero o documentos de valor</li> <li>• En cuanto a ganancias o pérdidas, economías o métodos de mejora</li> <li>• En cuanto a contacto con el público</li> <li>• En cuanto a registros</li> <li>• En cuanto a supervisión:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Complejidad de la supervisión brindada y número de subordinados (algunos tipos de supervisión son planear, dirigir, coordinar, instruir, controlar y aprobar)</li> <li>• Grado de supervisión recibida</li> </ul> </li> </ul> |
| <b>Condiciones de trabajo</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Influencias ambientales: atmósfera, ventilación, iluminación, ruido, etcétera</li> <li>• Riesgos de trabajo o del ambiente</li> <li>• Horas de actividad</li> </ul>  |

**Fuente:** (Chiavenato, 2009, pág. 298)

**Anexo 9.** Realización de prueba piloto de la evaluación al desempeño a un recurso de la empresa



Fotografía tomada por compañera Dixamara Pravia

**Anexo 10.** Realización de prueba piloto de evaluación al desempeño con el Gerente.



Fotografía tomada por compañera María Belén Medina



**Anexo 11.** Investigadores junto a tutora de tesis



Fotografía tomada por compañera Aryeris Salgado