

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

Michael Sebastián Ardón Espinoza¹

Dixamara Yahoska Pravia Montenegro²

María Belén Medina Castillo³

Keylin Mayela Pineda Rodríguez¹

RESUMEN

Este artículo es resultado de una investigación realizada 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. 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 universo constó de 17 personas, conformado por el gerente y 16 trabajadores, de los cuales fueron seleccionados 10 de ellos que cumplieron con los criterios de selección. Esta investigación es con un enfoque mixto, de tipo aplicada, paradigma descriptivo, de corte transversal. Se utilizaron como estrategias encuestas dirigidas a los trabajadores y entrevista dirigida al gerente general, se procesaron haciendo uso del software de Excel.

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

Egresado de la Licenciatura en Administración de Empresas, secretario de dirección CMP-Ocotal. Correo electrónico: sebastianespinoza804@gmail.com

Egresada de la Licenciatura en Administración de Empresas, auxiliar administrativa del Consejo Supremo Electoral. Correo electrónico: pdixamara@yahoo.com

Egresada de la Licenciatura en Administración de Empresas, tesorera de proyecto adoquinado del tramo mejoramiento del camino El Júcaro. Correo electrónico: medinabelen784@gmail.com

¹ Tutora de investigación, Máster en Gerencia Empresarial, docente en UNAN-Managua/FAREM-Estelí. Correo electrónico: ingkeylinpineda@gmail.com

Human Resources Management to improve work performance at the La Fuente Recreation Center, Ocotal, year 2023

ABSTRACT

This article is the result of an investigation carried out in the city of Ocotal, 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. 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 universe consisted of 17 people, made up of the manager and 16 workers, of which 10 of them who met the selection criteria were selected. This research has a mixed approach, applied, descriptive paradigm, cross-sectional. Surveys directed at workers and interviews directed at the general manager were used as strategies; they were processed using Excel software.

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

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 la ciudad Ocotlán en el año 2023, en el cual se describen los procesos de gestión de recursos humanos llevados a cabo actualmente en la empresa y se hace énfasis de la importancia de la evaluación del desempeño.

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.

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.

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.

Se consultaron diversos estudios realizados que sirvieron de antecedentes de investigación tanto internacionales, nacionales y locales. 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 y beneficios de la evaluación al desempeño. La tercera variable fue estrategias, utilizando como apoyo el análisis FODA.

La Gestión de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al incremento y preservación del esfuerzo, las prácticas, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la estructura, en beneficio de un sujeto, de la propia organización y del país en general. 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. (Rodríguez Lagal, 2013).

Los principales objetivos valoran las directrices de evaluación al desempeño para mejorar el rendimiento laboral del equipo de trabajo de la empresa, evitando deficiencia en los procesos, mejorando la gestión de recursos humanos y la calidad del capital humano de la empresa. La evaluación al desempeño es una valoración, sistemática, de 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 (Chiavenato, 2009, pág. 245).

La estrategia organizacional surgió como consecuencia de la intensa competencia entre organizaciones y, al mismo tiempo, de la necesidad de una estrecha cooperación con otras empresas para el logro de los objetivos organizacionales. 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).

MATERIALES Y MÉTODOS

Según la función o propósito esta investigación es aplicada debido a que se enfoca a investigación teórica, y también se encarga de estudiar una problemática real donde se analizó la gestión de recursos humanos llevados a cabo en la empresa La Fuente de la ciudad de Ocotlán. Baena (2017) describe que 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 en la sociedad y los hombres (pág. 18).

Por la naturaleza de los datos y la información la presente investigación es de tipo mixta, 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. 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)

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) 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).

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. 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 son: Ser colaborador del Centro Recreativo La Fuente con más de seis meses laborando y disponibilidad de brindar información.

Para obtener la información de los participantes del Centro Recreativo La Fuente se aplicaron: la entrevista dirigida al gerente del lugar y la encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa. Posterior al trabajo de campo se realizó el procesamiento y análisis de la información obtenida en los instrumentos de recolección, este análisis reflejó los resultados dando respuesta a los objetivos planteados. La entrevista se analizó por ejes de análisis y las encuestas se procesaron utilizando el software de Excel 2016, realizando un análisis descriptivo y explicativo.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación, se realiza una breve caracterización de la empresa en estudio:

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.

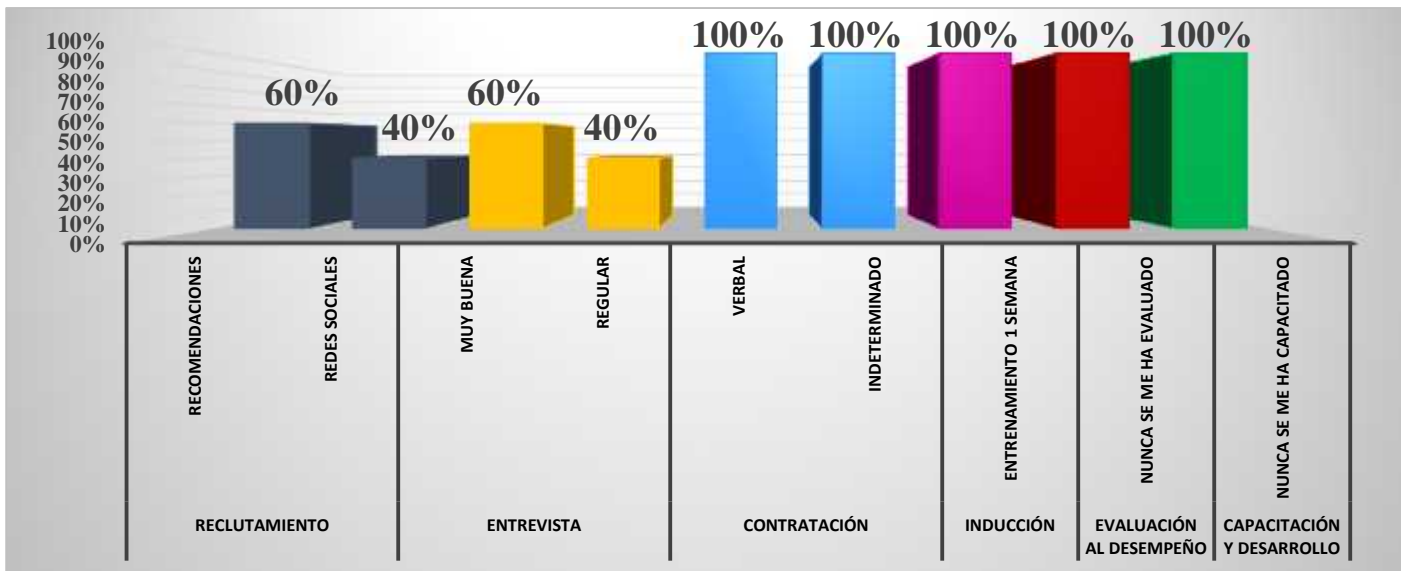
A continuación, se muestran los resultados por objetivo planteados en la investigación:

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

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.

Gráfico No 1. Procesos de gestión de RRHH directamente a personas



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

Reclutamiento, Entrevista y Selección de personal

En el gráfico No. 1 se muestra que los colaboradores comentaron que los medios utilizados por la empresa La Fuente para realizar el proceso de reclutamiento son recomendación por conocidos con un 60% y redes sociales con un 40%. Con respecto al tipo de reclutamiento que aplica la empresa el 90% de los encuestados concuerdan que es de tipo externo, y el 10% considera que también se utiliza el de tipo mixto, pero en pocas ocasiones. Así mismo, los trabajadores expresaron que si se les realizó una entrevista antes de ser contratados, los resultados muestran que el 60% 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.

Así mismo, los encuestados mencionaron que los requisitos solicitados fueron la hoja de vida, cartas de recomendación, récord policial, estudios realizados mínimo al quinto año de secundaria, experiencia en cargos similares o iguales, copia de cédula.

Se consultó con el propietario como realiza el proceso de reclutamiento de personal en la empresa, él comenta: “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 mis colegas, el tipo de reclutamiento utilizado es el externo” Enríquez (2023). Del mismo modo, el gerente dice: “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”.

Posteriormente, el gerente Enríquez (2023) argumenta que los requisitos que solicita al postulante son: hoja de vida, 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.

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. 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. De igual manera, Chiavenato (2009) dice 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. (pág. 149)

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.

Según las encuestas y la entrevista, se afirma que el principal medio de reclutamiento utilizado en la empresa son las recomendaciones personales, utilizando de esta manera el reclutamiento externo. El resultado no concuerda con la teoría, sólo se recluta a un postulante para la vacante y no se informa mucho al mercado de recursos humanos las ofertas de trabajo, lo que hace que el proceso de reclutamiento no sea eficaz. Según lo dicho por el gerente y la teoría planteada se puede decir 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, los resultados se vinculan adecuadamente con la teoría, el gerente debe planificar los horarios de entrevistas para evitar el contratiempo, de este modo, realizará el proceso correctamente con todos los recursos humanos.

Se interpreta que los requisitos solicitados por la empresa son los correctos, pero aún falta solicitar a los candidatos el certificado de salud; 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. El gerente debe de considerar la teoría, para reclutar entre 2 o más aspirantes para realizar una selección de personal efectiva, mediante las entrevistas y los requisitos solicitados.

Contratación e Integración de personal

En el Gráfico No. 1 se aprecia que el 100% de los encuestados comentaron que fueron contratados por medio de contrato verbal y por tiempo indefinido, el contrato termina cuando el empleado decide ponerle fin mediante la renuncia o por decisión del propietario mediante el despido. Así mismo, el 100% de los encuestados expresaron que la inducción de integración 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.

El 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; al ingresar por primera vez a la empresa la inducción que reciben es un entrenamiento de 1 semana y se les explica a los nuevos colaboradores cuáles son sus funciones dentro de la empresa” Enríquez (2023)

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” (pág. 16). El código del trabajo (1996) establece en el **arto 24** inciso **C**, que el contrato de trabajo sera verbal para los trabajos temporales u ocasionales que no excedan de diez días. 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.” (pág. 299) . A título personal de Dessler y Varela (2012) “la inducción brinda a las nuevas contrataciones la información básica que necesitan para realizar sus labores de forma satisfactoria, como las normas acerca de la compañía” (pág. 184).

La empresa no realiza el proceso de contratación según lo establecido con el código del trabajo de Nicaragua, debido a que el tipo de contratación del centro recreativo es verbal-indeterminado, lo cual no concuerda con el inciso C del arto 24 del Código del trabajo ya que no existe artículo que permita celebrar contrato verbal por tiempo indefinido.

También se valora que el proceso de integración no se cumple en su totalidad en la empresa, 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. El gerente debe considerar la teoría planteada para socializar más a los nuevos recursos a la empresa para que estos se integren correctamente.

Evaluación al desempeño

Según el resultado del gráfico No. 1 el 100% de los encuestados expusieron que durante todo el tiempo que tienen de laborar para la empresa no se le ha realizado una evaluación al desempeño, también el 100% expresó que la empresa no cuenta con ningún tipo de evaluación al desempeño.

El gerente 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” Enríquez (2023).

Citando a Cuesta (2017) describe 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” (pág. 347).

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.

Capacitación y desarrollo de personal

El gráfico **No. 1** muestra que el 100% de los encuestados comentaron que no se les ha proporcionado programas de capacitación. Del mismo modo, el gráfico señala que todos los encuestados exponen que no han recibido talleres de capacitación y desarrollo.

El gerente Enríquez (2023) comenta que 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.

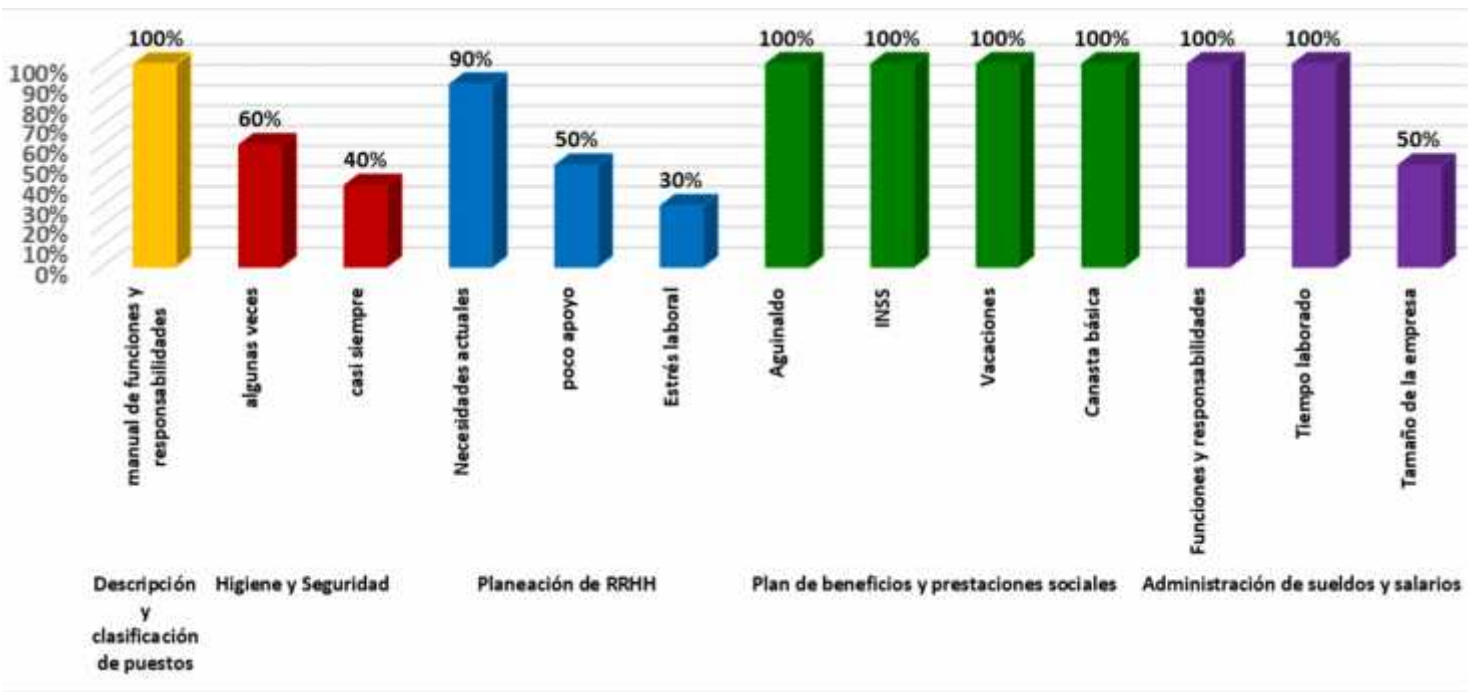
La teoría de González et al. (2015) define que la capacitación es un proceso de enseñanza – aprendizaje que inicia con el diagnóstico de las necesidades de capacitación, el cual establece un programa y se apoya en diferentes métodos para fomentar en los empleados, nuevos y actuales, las habilidades que necesitan para ejecutar sus labores de manera adecuada. (pág. 107)

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 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.

Procesos indirectamente a personas

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.

Gráfico No 2. Procesos de gestión de RRHH indirectamente a personas



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

Análisis descripción de puestos y evaluación y clasificación de cargos

Los resultados obtenidos en el gráfico **No. 2** evidencian que todos los encuestados dieron a conocer que el único documento de descripción de puestos que conocen es el manual de funciones y procedimientos.

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, pero no cuenta con las fichas de descripción de puestos.

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” (pág. 142).

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; el gerente aplica el método de comparación de factores con énfasis a las condiciones del cargo para la evaluación de cargos. 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.

Higiene y seguridad

Se consultó a los encuestados sobre el cumplimiento de la Ley 618, en el gráfico **No. 2** se visualiza 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, se deben mejorar los baños; mientras que el 40% opina que sí por que el local se mantiene limpio y se otorga equipos de protección.

El gerente comenta que “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.

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” (pág. 474).

Se interpreta entonces que, la empresa debe mejorar las condiciones de seguridad laboral, 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 y tomar medidas de capacitación para estudiar la Ley de Seguridad e Higiene Laboral para resguardar el bien de todos y estar preparados ante eventualidades inesperadas.

Planeación de personal

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, según el Gráfico No. 2 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.

En este proceso el gerente Enríquez (2023) menciona que si 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.

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.

Puede entenderse entonces, la empresa si realiza el proceso de planeación, 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.

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” (pág. 511).

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.

Plan de beneficios y prestaciones sociales

Según los resultados del gráfico **No. 2** 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 asegurados, también pueden disfrutar de las vacaciones pagadas o descansadas. También 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, lo cual aumenta el sentimiento de satisfacción y agradecimiento de los colaboradores.

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.

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” (pág. 344).

Se valora que la empresa cumple adecuadamente con las prestaciones sociales, 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.

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 contar 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.

Administración de salarios

El gráfico **No. 2** visualiza que 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 es otro 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.

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.

La teoría explica, “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” (Chiavenato, 2009, pág. 292).

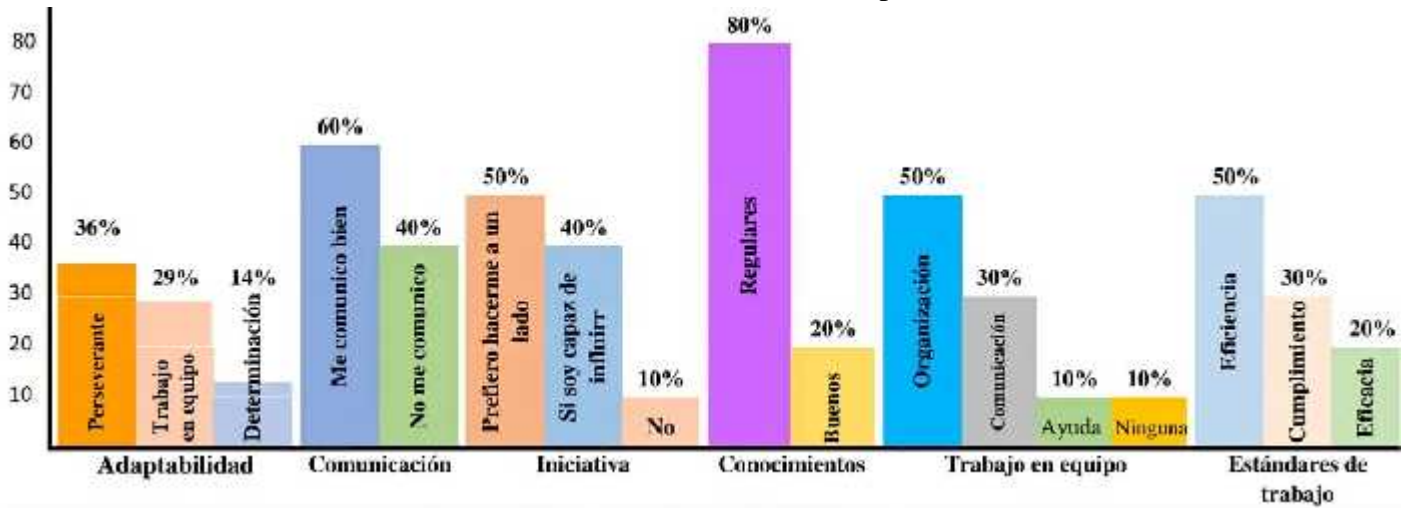
Se interpreta que la empresa otorga salarios justos a sus colaboradores, motivan a los empleados al reconocer el pago de horas extras, sin embargo, esta propenso a un descontrol de las horas extras, debido a que no cuentan con ningún sistema de entradas y salidas laborales, por lo cual podría ocurrir 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 la 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.

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

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 de los colaboradores del Centro Recreativo La Fuente, en la segunda variable se busca determinar la importancia de la evaluación al desempeño y los beneficios que esta otorga.

Gráfico No 3. Características de desempeño laboral



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

El gráfico **No. 3** refleja los siguientes resultados obtenidos de las encuestas:

Adaptabilidad: Las fortalezas de adaptabilidad, el 36% perseverantes, 27% mediante el trabajo en equipo, 14% se denominan determinados, 9% se consideran persistentes, 9% se consideran colaboradores y 5% se denominan audaz.

Comunicación: El 60% de los trabajadores consideran que se saben comunicar muy bien en su entorno de trabajo, y el 40% consideran regular su comunicación.

Iniciativa: 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.

Conocimientos: El 80% de los encuestados opinan que los conocimientos adquiridos son regulares, han aprendido mucho, pero los conocimientos podrían ser mejores debido a que el mundo está en constante cambio y hay que seguirse actualizando, y el 20% consideran que los conocimientos adquiridos si son satisfactorios.

Trabajo en equipo: 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.

Estándares de trabajo: 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.

Mediante la entrevista, el gerente Enríquez (2023) dice: “yo considero que mis recursos humanos si son personas adaptables al cambio. La comunicación con mis trabajadores es fluida, por lo general se da más la comunicación con los jefes de área. Sí 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 considero que los colaboradores tienen los necesarios conocimientos que son aptos para sus puestos, sobre todo los trabajadores de mayor tiempo”.

Con respecto 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”.

Con respecto al desarrollo de talentos, el gerente dice “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” Enríquez (2023).

La teoría describe a criterio de (Calcina, 2014) las características del desempeño laboral:

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 las ideas de manera efectiva ya sea en grupo o individualmente.

Iniciativa: Es la intención de influir activamente sobre los acontecimientos para alcanzar objetivos.

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: 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.

Desarrollo de talentos: es la capacidad de desarrollar las habilidades y competencias de los miembros del equipo, planificando actividades de desarrollo efectivas.

Se conoce que la característica de desempeño laboral más fuerte según los resultados es la adaptabilidad de los trabajadores. La mayoría de las características no concuerdan con la teoría expuesta debido a que se detectan ciertas debilidades y contradicciones entre lo expresado por los encuestados y lo dicho por el gerente, tanto el gerente como los trabajadores deben comenzar a practicar una comunicación fluida entre todos, ya que se pudo conocer que esta incide en la participación del capital humano, en el trabajo en equipo. También el gerente debe considerar poner en marcha planes de capacitación para fortalecer y actualizar los conocimientos del personal, pues de esto dependerá la eficiencia y eficacia para lograr los objetivos y metas. Por lo anterior, se interpreta que el personal de la empresa La Fuente poseen buenas características en especial la actitud del querer aprender y ser mejores, estas características que están siendo aprovechadas por ambas partes, por lo que es importante para la empresa considerar la teoría expuesta.

Beneficios de la evaluación al desempeño

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

Beneficios de la evaluación del desempeño para el Gerente

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.

Gráfico No 4. Beneficios de la evaluación de desempeño para el gerente



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

En el gráfico **No. 4** se muestra que el 100% de los encuestados opinan que, si es importante para la gerencia conocer el desempeño laboral para reforzar debilidades encontradas y aclarar expectativas esperadas. Así mismo, todos los colaboradores están de acuerdo que la evaluación es 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 el mismo subordinado comprende lo que debe hacer para mejorar. Igualmente, el gráfico muestra que el 100% de los 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 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. Así mismo, el propietario opina que “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”. Posteriormente, el gerente argumenta que “el mal desempeño laboral si afecta la gerencia, ya que si nuestros recursos humanos están fallando afectan el ritmo de los procesos, la evaluación laboral es igual a la evaluación académica donde los resultados determinan en lo que estamos bien y en lo que estamos mal” Enríquez (2023).

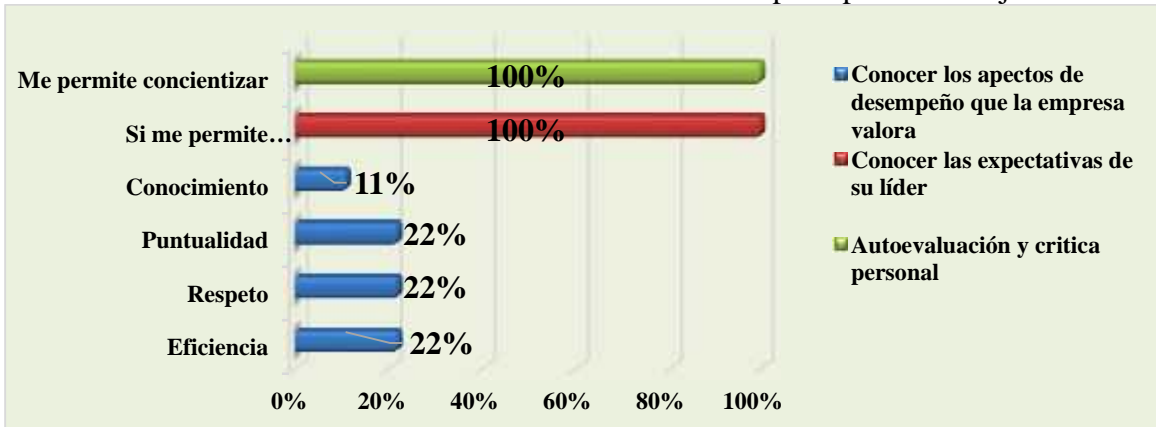
Se interpreta mediante los resultados y la teoría expuesta que la evaluación al desempeño si es de gran beneficio para el gerente, esta permite conectarse con sus subordinados, tomar decisiones y conocer el logro de su equipo de trabajo; por lo que el gerente del Centro Recreativo La Fuente debe considerar 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.

Beneficios de la evaluación del desempeño para la persona

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.

Gráfico No 5. Beneficios de la Evaluación al desempeño para el trabajador



Fuente: Elaboración en base a encuestas realizada a trabajadores (2023)

En el gráfico **No. 5** se muestran los resultados de los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa valora a criterio de los trabajadores, 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, posteriormente consideran también que se valoran los conocimientos que obtuvo un 11%. Del mismo modo, en el gráfico se visualiza que el 100% de los encuestados consideran que la evaluación al desempeño si les permite conocer las expectativas de su líder, debido a que esta se realiza con el objetivo de encontrar las fallas para mejorar los procesos y potenciar las habilidades del equipo de trabajo de la empresa. Finalmente, el gráfico se evidencia que el 100% de los encuestados concuerdan en que la evaluación al desempeño si es una medida para hacer conciencia sobre su rendimiento laboral.

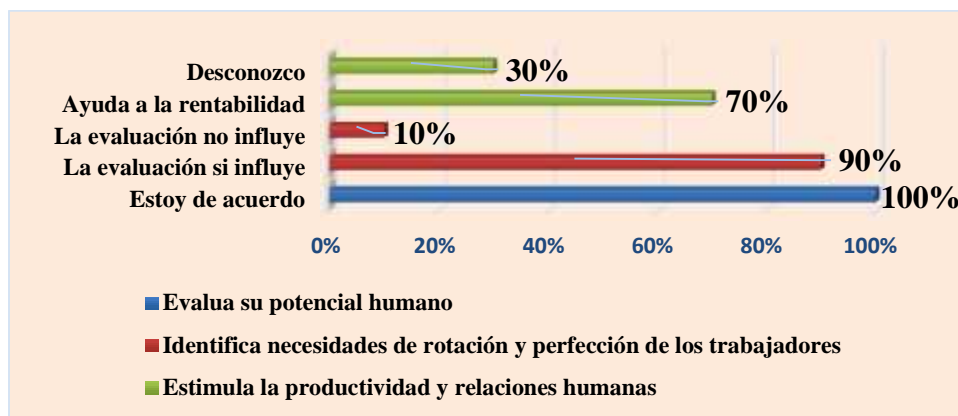
Por su parte, el gerente dice “si es importante para cada colaborador conocer cómo esta su rendimiento en el uso de sus funciones, generalmente el aspecto que más se menciona es la puntualidad y el respeto y existen otros aspectos que no se les dice directamente”. El gerente también opina que “la evaluación al desempeño es un medio de comunicación, da a conocer 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”. Igualmente expresa que “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, si 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” Enríquez (2023).

Se interpreta según los resultados obtenidos, 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; por lo que se puede decir que los resultados obtenidos concuerdan con la teoría de Chiavenato (2011).

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.

Gráfico No 6. Beneficios de la evaluación al desempeño para la organización



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

El gráfico **No. 6** muestra 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, esto permite actualizar los procesos y conocimientos. Mientras tanto, 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. El 10% opina que no tiene importancia porque esto no es tomado en cuenta para decidir. Así mismo, el 70% de los colaboradores expresan que la evaluación de desempeño si influye en la rentabilidad de las empresas y el 30% dicen que desconocen el tema.

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

La teoría expone desde el punto de vista de Chiavenato (2011) que los beneficios de la evaluación de desempeño para la organización son los siguientes:

- 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).

Se interpreta que la evaluación de desempeño es uno de los medios de éxito de las empresas, evalúa el capital humano, identifica las necesidades presentes, estimula la productividad, convierte a los recursos humanos en su fuerza más importante para lograr el éxito organizacional y profesional. Los resultados obtenidos concuerdan al 100% con la teoría expuesta.

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 y de las áreas en general, de este modo, es más fácil optimizar los procesos y los resultados. La empresa 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.

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

Para proponer una estrategia es indispensable realizar un análisis de sus principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

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

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 adecuadamente, 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. 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 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 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 La empresa La Fuente.

Mediante el último objetivo, se propone la evaluación de desempeño 180, esta 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.

BIBLIOGRAFÍA

Amador Sotomayor, A. (2016). *Administración de recursos humanos Su proceso organizacional*. Universidad Autonoma 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>

- 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>
- 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
- 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>
- 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>
- 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_humanos_-_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>
- (30 de Octubre de 1996). *Código del Trabajo*. Managua: Gaceta Diario Oficial. Obtenido de Código del Trabajo: <https://www.poderjudicial.gob.ni/cjnejaipa/image/codigo-trabajo.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>
- 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>
- 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>
- 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
- Rodríguez Lagual, L. (10 de Marzo de 2013). *Escuela de Organización Industrial*. Obtenido de Gestión de Recursos Humanos: <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/10/gestion-de-recursos-humanos/>
- Tejedo Saenz, J., & Iglesias Prada, M. Á. (2013). *Gestión de Recursos Humanos*. MACMILLAN Profesional. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/unanmanagua/42960>
- Westreicher, G. (1 de Febrero de 2020). *Censo*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/censo.html#:~:text=El%20censo%20es%20el%20recuento,l osciudadanos%20de%20una%20naci%C3%B3n.>