

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA

Nuevos tiempos, Nuevas ideas

ESCUELA DE POSGRADO

DR. LUIS CLAUDIO CERVANTES LIÑAN

MAESTRIA EN ADMINISTRACION



TESIS

**GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y EL DESEMPEÑO
LABORAL DE SUS TRABAJADORES EN LAS UNIDADES
DE NEGOCIOS DE LA EMPRESA DE SERVICIOS
INMOBILIARIOS “LOS PORTALES”- LIMA 2016.**

Presentado por:

Bach. José Daniel MEZA RUALES

Para optar el grado académico de Maestro en Administración

Asesor: Dr. Gastón Jorge QUEVEDO PEREYRA

LIMA – PERÚ

2018

Dedicatoria

Doy gracias a Dios por permitirme tener una familia que siempre creyó en mí, motivándome día a día para alcanzar mis metas.

Agradecimiento

A los compañeros de la Maestría, con quienes se consolidó la amistad, A los docentes, quienes se esforzaron en transmitir sus conocimientos.

ÍNDICE

<i>Caratula</i>	i
<i>Dedicatoria</i>	ii
<i>Agradecimiento</i>	iii
ÍNDICE	iv
ÍNDICE DE TABLAS.....	vi
INDICE DE FIGURAS	vi
Resumen	vii
Asbtract.....	viii
Introducción.....	ix
Capítulo I: Fundamentos Teóricos de la Investigación	11
1.1 Marco Histórico	11
1.2 Marco Teórico	11
1.2.1 Gestión de Recursos Humanos.....	11
1.2.2 Desempeño Laboral	25
1.2.3 Procesos de recursos humanos	41
1.2.4 Unidades estratégicas de negocio	48
1.3 Investigaciones relativas al objeto de estudio	52
1.4 Marco Conceptual	60
Capitulo II: El problema, Objetivos, Hipótesis y Variables	65
2.1 Planteamiento del Problema	65
2.1.1 Descripción de la Realidad Problemática	65
2.1.2 Definición del Problema	69
2.1.2.1 Problema General.....	69
2.1.2.2 Problemas Específicos	70
2.2 Finalidad y Objetivos de la Investigación	70
2.2.1 Finalidad	70
2.2.2 Objetivo General y Específicos.....	71
2.2.2.1 Objetivo General	71
2.2.2.2 Objetivos Específicos.....	71
2.2.3 Delimitación del Estudio.....	71
2.2.3.1 Delimitación espacial.....	71
2.2.3.2 Delimitación temporal.....	72
2.2.3.3 Delimitación social	72
2.2.4 Justificación e Importancia del Estudio	72

2.3 Hipótesis y Variables	73
2.3.1 Supuestos teóricos	73
2.3.2 Hipótesis Principal y Específicas	74
2.3.2.2 Hipótesis Específicas	74
2.3.3 Variables e Indicadores	74
Capítulo III: Método, Técnica e instrumentos	76
3.1 Población y Muestra.....	76
3.1.1 Población.....	76
3.1.2 Muestra.....	76
3.2 Diseño a utilizar en el estudio	77
3.3 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.....	78
3.4 Procesamiento de Datos	79
Capítulo IV: Presentación y análisis de los resultados	80
4.1 Presentación de los resultados	80
4.2 Contrastación de la Hipótesis.....	116
4.3 Discusión de resultados	124
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones	130
5.1 Conclusiones.....	130
5.2 Recomendaciones.....	132
BIBLIOGRAFÍA.....	134
ANEXOS.....	138
ANEXO A) INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	139
ANEXO B) MATRIZ DE COHERENCIA LÓGICA.....	144
ANEXO C) VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN ..	145

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N°1:	81
TABLA N° 2:	82
TABLA N° 3:	83
TABLA N° 4:	84
TABLA N° 5:	85
TABLA N° 6:	86
TABLA N° 7:	87
TABLA N° 8:	88
TABLA N° 9:	89
TABLA N° 10:	90
TABLA N° 11:	91
TABLA N° 12:	92
TABLA N° 13:	93
TABLA N° 14:	94
TABLA N° 15:	95
TABLA N° 16:	96
TABLA N° 17:	97
TABLA N° 18:	98
TABLA N° 19:	99
TABLA N° 20:	100
TABLA N° 21:	101
TABLA N° 22:	102
TABLA N° 23:	103
TABLA N° 24:	104
TABLA N° 25:	105
TABLA N° 26:	106
TABLA N° 27:	107
TABLA N° 28:	108
TABLA N° 29:	109
TABLA N° 30:	110
TABLA N° 31:	111
TABLA N° 32:	112
TABLA N° 33:	113
TABLA N° 34:	114
TABLA N° 35:	115

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: PROCESOS Y OBJETIVOS DE RRHH.....	42
FIGURA 2: FACTORES DE MODELO HAY.....	43

Resumen

La investigación tuvo como objetivo general determinar si, la gestión de recursos humanos guarda relación con el desempeño laboral de los trabajadores de las unidades de negocios de la empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales” – Lima 2016.

La tesis comprende una investigación no experimental de nivel correlacional, donde se recolectó información a través de un instrumento de medición aplicado a una muestra compuesta por 234 Gerentes administradores y empleados de la Empresa “Los Portales”; para la confección de los fundamentos teóricos se utilizaron fichas bibliográficas; y como instrumento de análisis de datos se utilizaron estadísticos como plan de tabulación, tablas, gráficos y la formula de independencia Chi Cuadrado para la comprobación de hipótesis.

Los resultados indican que si existe relación entre las variables sujetas a estudio, tal como, lo establece el análisis de los resultados de la investigación, donde se muestra que existe una relación significativa entre la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral; por tanto, se puede determinar que cuando la gestión de recursos humanos sea mejor, el desempeño laboral también lo será; con lo que se concluye que la gestión de recursos humanos si tiene relación favorable en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa de Servicios Inmobiliarios “Los Portales”.

Palabras clave: Gestión, Recursos, Humanos, Desempeño, Laboral y conducta.

Asbstract

The research had as a general objective to determine if, the human resources management is related to the labor performance of the workers of the units of business of the Real Estate Services Company "Los Portales" – Lima 2016.

The thesis comprises a non-experimental correlational level research, where information was collected through a measurement instrument applied to a sample composed of 234 managers and employees of the company "Los Portales"; For the preparation of the theoretical foundations, bibliographic records were used; and as a data analysis instrument, statistics were used as a tabulation plan, tables, graphs and the Chi square independence formula for hypothesis testing.

The results indicate that there is a relationship between the variables subject to study, as established by the analysis of the results of the research, which shows that there is a significant relationship between human resources management and work performance; therefore, it can be determined that when human resources management is better, job performance will also be better; with which it is concluded that the human resources management does have a favorable relation in the labor performance of the workers of the Real Estate Services Company "Los Portales".

Keywords: Management, Resources, Human, Performance, Labor and conduct.

Introducción

La Empresa de Servicios Inmobiliarios “Los Portales”, entidad sujeta a estudio, es una organización constituida por una corporación de empresas dedicadas a diversos servicios inmobiliarios como venta de terrenos y departamentos, servicio de hotelería, servicio de estacionamiento, entre otros. Presenta un escenario laboral que estimula el trabajo colaborativo y apoya de manera determinante a la consecución de las grandes metas institucionales.

La Gestión de Recursos Humanos es un área especializada de la administración que busca incrementar y preservar la motivación, el compromiso y la eficiencia del personal, en favor de todas las personas involucradas con la organización. Planear, organizar y desarrollar recursos humanos, tiene entre otras funciones, la función de conducir el mejoramiento continuo del trabajador, de modo tal, que emplee conductas efectivas de trabajo, acorde a las necesidades de la empresa y a sus expectativas personales.

Sin duda, una gestión enfocada en potenciar al trabajador, que incluya buenos programas y criterios de medición beneficia a la institución y al propio empleado. Una eficaz gestión en este ámbito, permite tomar decisiones más asertivas en movilidad interna del personal. También, descubre el potencial y el talento que posee un trabajador para asumir retos. Con ello se podrá conocer si el trabajador puede desarrollar roles de liderazgo o adecuarse al trabajo en equipo, o incluso, en qué tan identificado se encuentra con la institución.

La tesis se encuentra dividida en los siguientes cinco capítulos:

Capítulo I.- incluye los fundamentos teóricos de la investigación: el marco histórico: el marco teórico que considera las dos variables en estudio; los

antecedentes del problema, y el marco conceptual para su mejor entendimiento.

Capítulo II.- Considera el planteamiento del problema; problema general y específicos; los objetivos y específicos y la finalidad; asimismo, se presentan las hipótesis, las variables, la operacionalización de las variables y la importancia de la investigación.

Capítulo III.- Contempla el método de la investigación, la población y muestra utilizada, las técnicas y los instrumentos aplicados, así como, las técnicas de procesamiento estadístico de la información.

Capítulo IV.- Se informa sobre los resultados, la contrastación de la hipótesis y la discusión de los resultados.

Capítulo V.- Se desarrollan las conclusiones y recomendaciones; y como apartados finales se presentan la bibliografía y los anexos donde se incluyen: el instrumento de medición y la matriz de coherencia interna.

Capítulo I: Fundamentos Teóricos de la Investigación

1.1 Marco Histórico

- a. Con la aprobación de la Ley Nro. 29080 promulgada en el año 2007, se crea el Registro del Agente Inmobiliario con el propósito de regular la actividad del Agente Inmobiliario.
- b. Luego en el año 2008, es aprobado el DS N° 004-2008-VIVIENDA Reglamento de Aplicación de la Ley del registro del agente inmobiliario.
- c. Son bienes inmuebles, aquellos establecidos en el Artículo 885 del Código Civil.
- d. La empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales” es una entidad de funcionamiento corporativo, con 3 grandes Unidades de Negocio: Vivienda, Estacionamientos y Hoteles, constituida el 6 de marzo de 1996, inscrita en la ficha No. 126437 y partida electrónica No. 11008436 del Registro de Personas Jurídicas de Lima, con domicilio en Calle Ugarte y Moscoso 991, piso 7, Magdalena del Mar; teléfono 211-4466. La dirección web es www.losportales.com.pe., inició sus actividades en junio del año 1996.

1.2 Marco Teórico

1.2.1 Gestión de Recursos Humanos

Según Byars & Rue, L. W. (2008) la gestión de recursos humanos involucra poner en práctica una serie de acciones y estrategias orientadas a contar con el personal más idóneo para la organización.

Entonces, se puede entender que las funciones de personal están destinadas a conseguir que la fuerza laboral sea lo suficientemente hábil e involucrada para desarrollar un trabajo óptimo.

Asimismo, según Gómez, Balkin, & Cardy (2008) señalan que toda actividad laboral puede medirse desde tres ángulos distintos: desde una mirada organizacional, desde las unidades orgánicas, y de manera individual. Por tanto, existen tres grandes variables que influyen directamente en la efectividad de cada empresa.

De otro lado, Dessler (2001) sostiene que primero se deben distribuir roles y funciones hacia las unidades y puestos, para que luego los trabajadores puedan adquirir conocimientos y desarrollar habilidades, de tal modo, que puedan asumir con solvencia las posiciones que les corresponde.

Por tanto, una gestión eficaz, debe cumplir primero con el principio de división del trabajo, que viene a ser la base principal para elaborar el diseño organizacional. Una estructura orgánica idónea, sumado a empleados identificados con su trabajo y con la empresa, se encuentra mejor encaminada hacia el éxito.

Entonces, cuando un empleado es identificado y ubicado para realizar un trabajo, se puede detectar dos desafíos, uno es maximizar su valor como trabajador, y dos lograr elevar sus niveles de satisfacción, actitud y compromiso.

Cherrington (2008) señala que la idea de planificación de personal es muy antigua, se inicia como una proyección de la carga laboral que orgánicamente la empresa requiere cubrir en el futuro. Lo relativamente nuevo es el manejo técnico, donde se encuentra comprometido el concurso de diversas disciplinas científicas para su aplicación. Pero, sin duda su aparición y aplicación técnica

históricamente se produce después que otros sistemas de la organización. En suma, durante mucho tiempo, las empresas centraron sus esfuerzos en mejorar los sistemas tradicionales.

Tyson & York (2006), refieren que actualmente para las organizaciones el elemento humano representa el principal capital, a tal punto, que marca la diferencia ente una entidad que tiene éxito y otra que no lo tiene. Se dice que cuando una empresa posee trabajadores calificados y de alto rendimiento, genera una mejor posición respeto a sus rivales comerciales. De allí, la importancia de realizar una adecuada proyección de la fuerza laboral, que garantice la incorporación de trabajadores competentes para la organización.

Es necesario destacar que la elaboración de los perfiles ocupacionales y proyectar la fuerza laboral, son dos actividades que sirven de referencia para las diversas actividades y procesos en la gestión de personas. Proyectar la fuerza laboral es el resultado de la planificación de recursos humanos. Al respecto, Werther & Davis (2008) sostienen que la planificación de personal es un sistema que permite a las organizaciones prever la fuerza laboral que requieren en el futuro. También como resultado de este sistema se identificará el número y la calificación del futuro personal, lo que le servirá como apoyo para desarrollar otras actividades.

Sobre este mismo concepto Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wrigh (2003) sostienen que sirve de base para la formulación de la política de personal, y como se sabe, la política de personal regula los procesos de adquisición, evaluación, desarrollo y compensación de los trabajadores que viene laborando como aquellos que se incorporen en el futuro.

Desde otro planteamiento Carrel, Elbert, & Hatfield (2000) consideran que en base a la previsión del personal se pueden realizar planes de capacitación, programas de reconocimientos, políticas de desvinculación, planificar líneas de carreras y otras técnicas que apoyen a futuros procesos de incorporación de personal.

En la misma línea de pensamiento Puchol (2007), haciendo un esfuerzo de precisión señala que, para formular políticas de personal relacionadas a procesos de capacitación, traslados internos, compensaciones, comunicación interna, entre otras políticas; primero tiene que haberse previsto la cantidad y calidad de personal que se requiere.

Cabe destacar, que existen dos corrientes que sustentan la planificación de personal:

Candau (2012) desarrolla la corriente de subordinación. Esta corriente considera que deben adecuarse las características de la empresa al requerimiento del personal; y en base a estas condiciones se planifica. Es un enfoque bastante sesgado, ya que no se centra en las necesidades del trabajador. Sin embargo, es útil para proyectar las demandas de personal en forma oportuna.

Besseyre (2009) quien representa a la corriente de integración. Corriente que considera que en el proceso de planificación de personal son importantes ambas necesidades, las de la organización y las de los trabajadores; y, donde la idea principal es armonizar ambas necesidades.

Por temas de economía este segundo enfoque probablemente, a nivel empresarial, sea el de menor practica; sin embargo, también es el de mayor eficacia para conseguir óptimos rendimientos en el personal, ya que provee un escenario laboral más estimulante y

motivador.

De otro lado Barranco (2000) plantea una visión colectiva, donde se deben poner en relieve aspectos dinámicos de la empresa, es decir, en los cambios que se producen en el diseño y clasificador de cargos, así como, en los grupos ocupacionales y familias de puestos.

Mientras tanto, Louart (2014) refiere que la motivación y expectativas de logro personal del empleado lo impulsan a prepararse de manera continua, lo que determina ser dueño de su propio desarrollo.

Dentro de la corriente integracionista, Cherrigton et al. (2008) acota que la compatibilización de los objetivos de la empresa con los intereses de los empleados identifica dos fases en el proceso de proyección de la fuerza laboral. La primera fase tiene que ver con un análisis de carácter colectivo, es decir, determinación de las metas organizacionales. Y la segunda fase está relacionada con la planificación de la carrera del personal, que debe estar alineada por supuesto a los objetivos de la organización.

Según esta posición el carácter integracionista de la planificación de recursos humanos ha de gestionarse desde una visión amplia que le permita por un lado a la empresa un crecimiento orgánico y sostenido en el tiempo, y de otro lado, garantice al personal, sentirse satisfecho, no solo en la labor que realiza ahora, sino también en aquellos puestos que se han previsto crear y ser cubiertos en el futuro.

Lo que se busca fundamentalmente con la planificación de recursos humanos es mantener un equilibrio permanente entre las necesidades reales de la organización, es decir, la carga de trabajo que necesita resolver la empresa en todo momento, y la cantidad y

calidad del personal que requiere para desarrollar esa carga de trabajo de aquí hacia el futuro.

Por razones de eficacia y sencillez esta labor involucra trabajar con categorías de grupos ocupacionales, donde se podrán definir las competencias compatibles a cada grupo ocupacional. También es cierto, que habrá competencias que se definan para todos los miembros de la organización, independientemente, al cargo o grupo ocupacional que pertenece cada trabajador; a este tipo de competencias se les denomina competencias genéricas.

Sin embargo, cabe la posibilidad de realizar un segundo esfuerzo de identificación de competencias más individuales, es decir, aquellas competencias vinculadas a cada puesto de trabajo; sin embargo, por razones económicas de tiempo y de organización, las empresas prefieren hacerlo solo tomando como referencia a los grupos ocupacionales; y para ello, es necesario agrupar los puestos en grupos ocupacionales, aplicando los siguientes criterios:

- Nivel educativo que requiere el puesto de trabajo.
- Tipo y nivel de responsabilidad que tiene el puesto de trabajo dentro de la organización.
- Función principal y funciones específicas que debe desarrollar el puesto de trabajo.

Entonces en un escenario de carácter cualitativo como la planificación de recursos humanos, se busca mediante actividades de capacitación de personal preparar a los trabajadores, en función a sus necesidades e intereses profesionales, así como a los requerimientos de su categoría ocupacional, para que respondan con solvencia a las demandas y metas de la organización.

Por su lado, Besseyre et al., (2009) indica que el pronóstico que provee la planificación de recursos humanos, permite responder a las necesidades futuras de trabajo de la empresa, con personal calificado y motivado para cumplir con las responsabilidades y funciones que sean encomendadas por la empresa.

Lo cierto es que la proyección de la fuerza laboral sirve para prever problemas de suministro de recursos humanos, sobre todo en épocas y en situaciones que el mercado no presente condiciones favorables para reclutar y seleccionar personal idóneo.

Entonces la empresa contará con mayores y mejores alternativas de solución ante cualquier contingencia que se presente, tal como las que señala Weiss et al. (2009):

- Política de producción estable combinada con suficiente capacidad de almacenamiento.
- Política de subcontratación.
- Política de recursos internos (p.21).

Con ello la empresa hace uso de su capacidad para adaptarse de mejor manera a su ambiente, lo que implica adecuarse por un lado a su sistema productivo, y de otro al capital humano que requiere para lograr sus metas. Asimismo, promueve la aplicación de procedimientos técnicos que sirvan para pronosticar y abastecer de profesionales en el tiempo que la organización los requiera.

Desde otra perspectiva, Martory & Crozet (2005) indican que existen dos características fundamentales del sistema de personal que justifican la planificación. Una, es la inercia que se caracteriza por la difícil modulación del sistema humano frente a otros tipos de recursos; y dos, la falta de flexibilidad que evidencia, entre otros males los altos índices de rotación del personal. La rotación de

personal -a pesar de que salidas e ingresos de personal están regulados legalmente- las empresas experimentan grandes problemas de rotación que deben ser aminorados implementado un buen proceso de planificación de personal.

En consecuencia, una incorrecta planificación puede producir problemas de índole salarial, con sueldos por debajo o por encima de su valor real, o contar con mayor o menor número de personal del que realmente se requiere. De otro lado, crece la posibilidad de que muchos puestos vacantes no se cubran oportunamente; debido a que la coordinación para contratar personal funciona de manera reactiva, lo que genera lentitud en cada una de las fases del proceso, y determina crisis de índole funcional en la empresa.

Asimismo, se puede presentar dificultad para la elaboración de planes debido a una desequilibrada composición de grupos de trabajadores según sus edades, pobre gestión de la sucesión, desvinculación laboral no programada, caracterizada por decisiones de retiro individuales motivadas bien por necesidades económicas o por la frustración, etc. Sobre otros efectos negativos no se tiene mayor registro.

Los objetivos de la planificación de recursos humanos son variados, tal como señala Claver, Gasco, & Llopis (2000) en su libro "*Los recursos humanos en la empresa. Un enfoque directivo*":

- Objetivo de rentabilidad. Se busca mejorar los resultados de la organización mediante la colocación oportuna de personal idóneo a los puestos de trabajo que se van creando en el tiempo y que han sido previstos y presupuestados de manera planificada. Este objetivo debe ser apoyado por otros procesos de gestión de recursos humanos, como reclutamiento y movilidad interna de personal, lo que permitirá evitar los problemas de planilla ya señalados.

- Objetivo de competitividad. Ser competitivo implica entre otras razones, contar con un costo laboral rentable, es decir, contar con personal que agreguen valor al sistema organizacional, de modo tal, que este costo laboral “económico” sea transferido al precio que pagan los clientes por el producto o servicio que brinda la empresa.
- Objetivo de coordinación interna. La planificación de recursos humanos debe dar lugar a coordinaciones efectivas, debido a que las actividades se han previsto con anticipación y han sido programadas para poder ser ejecutadas oportunamente.
- Objetivo de eficacia. Al contar oportunamente con los trabajadores idóneos para el funcionamiento equilibrado de la organización, el desempeño laboral se verá impactado favorablemente.
- Objetivo de comportamiento organizativo. Los planes carrera que se producen a consecuencia de la planificación de recursos humanos generan un impacto positivo en la motivación de los empleados, lo que desencadena un comportamiento laboral alineado a las estrategias y metas de la organización.

La planeación de recursos humanos genera una programación de dotación de personal, donde el proceso de reclutamiento y selección de personal ha pasado a ser una función clave en el propósito de contar con trabajadores idóneos para ocupar plazas vacantes

En la mayoría de los casos las empresas no utilizan sistemas de evaluación que permitan pronosticar la actuación del personal en los futuros puestos de trabajo que van a ocupar; lo que hace más complejo el proceso y aumenta las probabilidades de cometer error en la elección de los candidatos a diversos cargos de especialistas, profesionales y técnicos.

a) Planeamiento y reclutamiento de recursos humanos

El planeamiento es transversal a todos los procesos de recursos humanos, es decir, que sus resultados se aplican a todas las actividades relacionadas a la gestión de personas; siendo el reclutamiento una de estas actividades, se puede afirmar que existe una estrecha relación entre el planeamiento y reclutamiento de personal.

Al respecto Bohlander & Snell (2012) cuando se refieren al planeamiento relacionado a reclutar los recursos humanos señalan que, en el propósito de prevenir los efectos de la rotación de personal y de la movilidad interna de trabajadores, la proyección laboral debe proveer información valiosa al proceso de reclutamiento para que suministre oportunamente el personal requerido.

Otros objetivos están referidos a prevenir tiempos de escasez o de abundancia de candidatos potenciales en el mercado laboral; abrir mayores posibilidades de empleo a personas con habilidades diferentes, a postulantes del sexo femenino, a miembros de categorías grupales de menor población; así como, formular y ejecutar planes de formación para trabajadores. Sin duda, la planeación está presente en cada uno de los procesos y actividades contempladas en la gestión de personas de una empresa.

Existen dos modos de enfrentar los problemas en las empresas, uno es de manera reactiva, es decir, reaccionado a los problemas, recién cuando éstos se presentan, y la otra forma, es de manera proactiva o estratégica, anticipándose o evitando que los problemas se presenten. La planeación de recursos humanos es la forma proactiva de atender los problemas de cobertura de plazas vacantes, para tener claramente

definido y programado qué tipo de personal se contratará, en que momento y que tipo de función cumplirá en la organización.

El reclutamiento, la primera fase de este proceso, busca atraer candidatos habilitados dentro y fuera de la empresa, para ocupar cargos vacantes; luego, entre todos candidatos potenciales identificados y evaluados se selecciona al más idóneo, y, finalmente como parte del proceso de incorporación del personal, se le provee al trabajador elegido un proceso de inducción con información sobre la empresa, departamento y cargo.

Es necesario para llevar a cabo este proceso, primero haber desarrollado los procesos técnicos de análisis y valuación de puesto, ya que con estos pasos previos, se podrán identificar los criterios básicos hacia dónde dirigir el trabajo, es decir, conocer las especificaciones que requiere cubrir el puesto, información relevante para desarrollar una correcta selección.

b) Organización de la selección de Recursos Humanos

Respecto a la selección de personal, su organización comprende cuatro fases claramente identificadas: a) Análisis de requerimiento de empleo (análisis y valoración de puestos); b) Reclutamiento (interno y externo); c) Selección; d) incorporación a la organización." S/A (2007), no cabe duda, que se inicia con analizar un puesto vacante (el cual requiere el personal), de reciente creación o un cargo que ya existía para mantenerlo en funcionamiento.

Poner en marcha un proceso de selección de personal involucra haber diseñado antes un conjunto de actividades alrededor de unos criterios y predictores que deben servir de guía para conseguir el propósito de incorporar personal idóneo; además es importante contar con los

profesionales y técnicos competentes que se ocupen de cada una de las fases que comprende este importante proceso técnico.

Para las empresas que permanentemente están buscando el éxito de sus organizaciones, es clave organizar sus procesos de selección de recursos humanos en función de sus necesidades reales; es decir, que para grupo ocupacional en la empresa deberán definir cuáles serán las etapas específicas a seguir por los postulantes; obviamente que no será igual seleccionar a un operario que a un jefe de sección por ejemplo. Asimismo, las pruebas y los exámenes que se aplicarán también deberán ser diferentes en función a cada grupo ocupacional.

Por tanto, la organización de la selección de recursos humanos de las empresas podrá tener políticas y objetivos generales para todos los puestos de trabajo, pero también deberá tener especificaciones muy diferenciadas según los grupos ocupacionales, e inclusive más específicas todavía según cada puesto de trabajo.

c) Dirección de recursos humanos

Según Martínez (2011) la dirección de recursos humanos se define como la conducción y supervisión de los diversos procesos de gestión de personas que comprende actividades que tienen como principales propósitos la incorporación y el mantenimiento del personal; donde se incluye también actividades que buscan la eficiencia y satisfacción de los empleados.

Por su parte, Pérez Montejó (2012) en su tesis "*Propuesta de un sistema para la evaluación del desempeño laboral en una empresa manufacturera*" señala que las funciones básicas de la dirección de los recursos humanos se encuentra planificar las necesidades de recursos humanos, que consiste en poner en práctica un proceso que permite identificar el número y calidad de empleados que serán necesarios para

cubrir en el futuro aquellas plazas requeridas para el funcionamiento equilibrado de la empresa. Las etapas que comprende este proceso son las siguientes:

- En la primera se realiza un diagnóstico con el propósito de identificar si los actuales trabajadores cuentan con las competencias adecuadas para cubrir las necesidades de la empresa y si se les está ubicando apropiadamente.
- En la segunda se efectúa se desarrolla una proyección de la fuerza laboral, tomando como base de análisis los objetivos operativos y estratégicos de la empresa, así como, la rotación que produce los diversos tipos de desvinculación laboral.
- Finalmente, teniendo como base la información producida en las anteriores etapas se diagnostica las necesidades de capacitación del personal y se procede a la elaboración de planes y programas de capacitación del personal actual y selección de nuevos trabajadores.

Reclutamiento y selección del personal. El reclutamiento involucra convocar y atraer a la mayor cantidad de candidatos alineados a los requerimientos del puesto vacante. Este proceso puede invitar a participar a personas dentro y fuera de la organización.

Por lo general y en función a políticas específicas sobre este proceso, las empresas primero recurren al reclutamiento interno, y si no consiguen cubrir la plaza vacante, recién desarrollan un proceso de reclutamiento externo, donde utilizaran medios de comunicación masiva para cumplir con su propósito.

Los procedimientos o medios para atraer candidatos son diversos y dependen del tipo de cargo que se desee cubrir. En el caso de profesionales especializados y ejecutivos se podrá utilizar los servicios de empresas consultoras “Caza Talentos”, las bolsas de trabajo de universidades de prestigio, los gremios profesionales, entre otras

fuentes. En cambio, para conseguir candidatos para puestos de poca especialización o cargos operativos es común recurrir a las oficinas de empleo o avisos en diarios de gran circulación.

Por tanto, Chiavenato (2009) sostiene que un proceso de selección debe contemplar básicamente las siguientes fases:

- Solicitud de empleo.
- Entrevista inicial de tamización.
- Pruebas y exámenes de selección
- Entrevistas
- Examen médico
- Análisis y decisión final (p.162)

En algún momento del proceso -lo más probable que sea dentro de la entrevista personal- la empresa le informará al candidato acerca de las condiciones laborales del puesto a cubrir. Le informará, entre otros temas, sobre la asignación remunerativa mensual, cantidad de sueldos al año, políticas y compensaciones laborales, etc.

d) Control del recurso humano

Como se sabe toda labor de control tiene como función verificar si las actividades, se están realizando según lo planeado; además, permite corregir o rectificar aquello que no se está haciendo bien o no está produciendo los resultados esperados; y, por último, pero no menos importante, permite tener una valiosa retroinformación de toda la gestión.

Al respecto Vásquez (2011) señala, que el control de recursos busca cumplir con dos funciones específicas. Por un lado, medir la efectividad de las actividades de la gestión de recursos humanos; y, de otro lado evaluar el cumplimiento de las metas trazadas por el departamento de personal; ambas funciones efectuadas por la auditoría de recursos

humanos; donde la función principal de la auditoria es evaluar sistemática y analíticamente todas las funciones operativas del personal.

1.2.2 Desempeño Laboral

Según Rosemberg (2002) el desempeño laboral viene a ser el proceso de comparación entre los resultados alcanzados y el estándar de logro establecido, lo cual determina una brecha que puede ser positiva negativa o alineada, para lo cual los trabajadores hacen uso de una serie de recursos en busca de las metas establecidas en sus labores.

Al ser el desempeño laboral el resultado de la actuación del personal dentro de la empresa es importante desarrollar su constante medición entre los trabajadores de los diversos niveles de la organización, de modo tal, que se puedan corregir brechas desempeños negativos y fortalecer, premiar y otorgar reconocimiento, a los rendimientos destacados.

Desde otra perspectiva Cravino (2002) refiere que el desempeño de una organización, está relacionado al logro alcanzado en el pasado, presente y futuro de un individuo, de un grupo y de todo el sistema, es decir, al cumplimiento de metas del empleado, de toda una unidad orgánica, y de toda la organización en los tres horizontes temporales señalados; cuyos resultados están basados en dos fórmulas: metas frente a logros; y , competencias frente a comportamientos.

El desempeño laboral es un factor de medición muy importante para que los empresarios tomen decisiones de permanencia e inserción laboral, debido a que un empleado con bajo nivel de desempeño laboral va a incidir negativamente en la productividad de la empresa y en los costos laborales que siempre son los costos más altos. También es una

guía importante para tomar decisiones en torno a condiciones de trabajo, retribuciones económicas y otorgamiento de programas de formación profesional.

Por lo tanto, es importante considerar que para gestionar, planear y medir, la actuación de los trabajadores en las empresas existe gran número de opciones, pero todas ellas, deberán estar dentro del ámbito de la gestión de personas, por ejemplo si la selección de personal es eficaz, es muy probable que el nivel de rendimiento del reciente incorporado sea óptimo. Los resultados de medir la actuación de los trabajadores es producto, entre otros aspectos, del entusiasmo y compromiso que experimenta al sentirse favorecido por la empresa, con condiciones de trabajo optimas, así como el trato que recibe.

Es así que cuando se habla de la administración del desempeño se está hablando de la gestión de un conjunto de procesos técnicos y actividades estrechamente integradas, que conjuga la administración por objetivos con la gestión por competencias, lo que permite identificar, analizar y optimizar permanentemente los desempeños organizacionales, de los cuales depende cumplir eficazmente con la misión de la empresa. La forma como aplica el trabajador sus conocimientos, habilidades, destrezas y su adecuación a la tecnología, brinda un indicador importante para evaluar su desempeño. Cuando el trabajador está alineado a la cultura, estrategia y misión de la empresa, está en condiciones de desplegar mayor esfuerzo y motivación para realizar las labores inherentes a su cargo, y por tanto crece enormemente la posibilidad de que alcance un mayor rendimiento, y también crece sus posibilidades de desarrollarse de manera integral, es decir como persona y como trabajador. Sin embargo, esto está condicionado a que el supervisor directo oriente y encauce al empleado a utilizar de manera asertiva su capacidad y esfuerzo en aras de conseguir resultados efectivos. Sin duda, hay una estrecha relación entre el desempeño de los empleados y el cumplimiento de metas

institucionales.

Además, cabe destacar que ciertas corrientes de evaluación consideran que es importante tomar en cuenta ratios que midan la productividad por hora de trabajo, la participación del mercado y las ganancias netas. Sin embargo, para la mayoría de las empresas los indicadores de medición de sus resultados y desempeño tienen objetivos múltiples y están vinculados a evaluar diversas dimensiones del comportamiento del empleado, testeando las funciones que deben desarrollar en sus respectivos puestos de trabajo lo cual guarda relación con éxito o fracaso del personal y de la empresa.

También es importante considerar que el trabajador despliega su esfuerzo en razón a la importancia que representa para él, las recompensas que le ofrece la empresa y de la relación que guardan estas recompensas con la estimulación de su esfuerzo. Sin embargo, de nada vale el esfuerzo si el individuo no cuenta con capacidades y habilidades que acompañen la realización de su trabajo, así como de las expectativas que tiene de sentir que está cumpliendo un rol importante en la empresa.

De ahí Chiavenato I. (2001), sostiene que la evaluación del desempeño es un proceso que tiene por finalidad determinar el grado de desarrollo del empleado en su puesto de trabajo, que involucra valorar las competencias y resultados de alguna persona. Viene a ser la valoración del cumplimiento que desarrollan los empleados en el ejercicio de sus funciones se pueden realizar, a través de varios métodos de medición, como: evaluación del desempeño, evaluación del mérito, informe de progreso, evaluación de eficiencia funcional, etc.

De otro lado, evaluar la actuación del personal se constituye en una actividad dinámica formal o informal, donde los trabajadores son examinados por un sistema periódico y continuo. Asimismo, todo sistema de evaluación del personal representa un gran soporte de

dirección para la gestión administrativa.

Es además, un medio eficaz para identificar problemas de diversa índole relacionado al personal: carencia de supervisión efectiva, incapacidad de adecuación del empleado, discrepancias entre jefe y subordinado, ineficacia de los procesos de selección y distribución del personal, baja motivación del empleado, etc. Estos y otros problemas que puedan identificarse como resultado de la evaluación servirán para ajustar las políticas de recursos humanos a las reales necesidades de la organización.

Un buen sistema de evaluación del desempeño con mecanismos de retroalimentación eficaces permitirá acabar con los comentarios informales sobre ciertos resultados de la evaluación, que en la mayoría de los casos dañan la moral del empleado afectado, cuando estos comentarios son sobre resultados negativos por más que éstos sean ciertos. Esto debido, a que a nadie le gusta que sea voz pública aquello que forma parte de su ámbito privado. Y el resultado de la evaluación de un empleado debe ser un tema confidencial que solo debe ser tratado entre jefe y subordinado y reportado a las altas autoridades de la empresa, para su conocimiento y fines.

Según Dolan, Schuler, & Valle (2003) la evaluación del rendimiento es un sistema de medición compuesto por un conjunto de actividades y procedimientos técnicos para evaluar los resultados de un trabajador frente a sus obligaciones de trabajo, así como, de otros atributos que inciden en su comportamiento individual ligado al cumplimiento de sus metas.

De otro lado, Sherman, Bohlander, & Snell (2007) indican que evaluación del rendimiento, es un proceso sistémico sobre el cual influyen una serie de factores, que además afectan a la estructura de la organización y al sistema de gestión de la empresa, como los que a continuación se señalan:

- Los medios técnicos para recabar la información requerida para medir el rendimiento.
- La descripción de puesto que permite determinar los criterios que sirven como marco guía para fijar las normas que se aplicarán para analizar los datos del rendimiento.
- Procesos para determinar la validez y confiabilidad de los instrumentos utilizados en el sistema de evaluación de rendimiento.
- Rasgos personales del evaluador y el evaluado.
- El proceso de retroinformación al empleado y determinación de sus áreas de desarrollo
- La evaluación del sistema de evaluación del rendimiento en cuanto al cumplimiento de políticas y consecución de objetivos previstos,

La utilización de estos procesos puede causar mayor impacto que cualquier otra técnica administrativa, debido a lo sensible que puede resultar el manejo del sistema de evaluación del rendimiento en donde la carga de ansiedad de supervisiones y subordinados es muy fuerte. Por esta razón, para desarrollar un adecuado proceso de comunicación de las evaluaciones no solo basta contar y seguir pautas técnicas, sino, además, es necesario hacerlo en el escenario y momento oportuno. Asimismo, se debe contemplar el siguiente conjunto de pasos: primero se realiza un estudio de los méritos; segundo el análisis de las entrevistas de evaluación y orientación; y por último el análisis de la administración por objetivos y su efecto en la administración del personal.

Muchos son los propósitos de la evaluación del desempeño, a continuación se señalan los más importantes:

- Que el trabajador pueda conocer periódicamente los resultados de su evaluación y las generalidades del sistema

que lo sustenta.

- Que el supervisor cuente con información valiosa sobre el resultado del trabajo de sus subordinados
- Desarrollar mecanismos técnicos para que el supervisor identifique las necesidades de desarrollo de sus subordinados y formule programas de mejoramiento para ellos.
- Contribuir con información importante para el otorgamiento de remuneraciones variables.

Desde otra perspectiva Chiavenato et al (2001) en su libro "*Administración. Proceso Administrativo*", considera que la evaluación del desempeño tiene sus defensores y detractores. No existen pruebas científicas fehacientes de sus repercusiones positivas o negativas. Asimismo, se puede aseverar que la selección de personal es una forma de filtrar la calidad de los ingresantes a la organización y que la evaluación del desempeño es una fórmula para corroborar esa calidad de los empleados en funciones.

Estos dos roles develan la posición pasiva y pesimista del trabajador como objeto de evaluación en relación a la empresa que quiere formar parte y de la percepción venida a menos de la naturaleza humana. La evaluación del desempeño no debe limitarse a seguir solo propósitos evaluativos de carácter mezquino, sino debe buscar las causas más profundas y puntos de vista comunes entre el supervisor y el evaluado. Si el resultado de la evaluación identifica áreas por desarrollar en el empleado; se deberá dotar a este empleado de toda la retroinformación necesaria incluyendo la forma y los medios que se aplicarán para superar sus carencias.

En consecuencia, la evaluación del desempeño debe estar diseñada para conseguir muchos propósitos y desarrollar amplias posibilidades de aplicación en la gestión de personas, donde se vean beneficiados los

diversos grupos de interés de la empresa, dentro de los cuales podemos citar principalmente a la organización, al personal, a los gerentes y supervisores y a la sociedad en general.

De otro lado, cabe destacar que las empresas suelen utilizar más de un sistema de evaluación del desempeño, debido a la variedad de cargos que cuentan en su organización; por lo general las instituciones utilizando criterios de agrupación o clasificación de cargas, diseñan o adecuan sistemas dirigidas a evaluar -con los mismos criterios- a los miembros de un determinado grupo ocupacional o categoría profesional. Asimismo, el sistema que adopte la empresa debe responder a las políticas y objetivos que se haya trazado en materia de recursos humanos. Sin embargo, como es de suponer, estas políticas son distintas de una empresa a otra, debido a que estas políticas deben responder a la realidad particular de cada organización; asimismo, dentro de una misma empresa es muy común observar la existencia de más de un sistema de evaluación del desempeño para ser aplicado cada sistema a un grupo homogéneo de puestos de trabajo.

Chiavenato et al., en otro pasaje de su obra reafirma la idea que es una costumbre para las empresas aplicar sistemas distintos de evaluación del desempeño en función al clasificador de cargos que poseen, lo que involucra implementar un sistema para cada clase de puestos. Entonces habrá sistemas específicos para cargos operativos, empleados de oficina, supervisores, jefes, gerentes, personal de ventas, etc., respondiendo cada uno de ellos a las necesidades y objetivos de cada categoría en particular.

De lo anterior, se comprende la existencia de tantos métodos que podrán ser eficaces o no, dependiendo del escenario, adecuación a los cargos y oportunidad en que se apliquen. Las empresas pueden utilizar métodos ya utilizados en otras organizaciones y adaptarlos a su propia realidad o también pueden elegir diseñar sus propios métodos en función

a las características de cada grupo de evaluados y a las características de los evaluadores.

Es necesario señalar también que esta adecuación es de importancia primordial para que el método se aplique eficazmente y se obtengan los resultados que son necesarios para la organización. Es importante reafirmar que un sistema de esta naturaleza es un medio para obtener información valiosa para ser aplicados en toda la gestión de recursos humanos, y no un fin en sí mismo. Se ha expresado, de igual modo, que un sistema de evaluación sirve fundamentalmente para ser usado a nivel horizontal y vertical en la organización

Con respecto a los principales métodos de evaluación que se suelen emplear según las necesidades de las empresas, se encuentran: la escala gráfica, el estudio de campo, incidentes críticos, comparación de pares, frases descriptivas de autoevaluación, entre otros.

La administración del desempeño está enfocada en la necesidad de contar con un medio eficaz para medir la actuación del personal, basado en la consciencia que tienen las máximas autoridades de la empresa, de lo útil, que son los resultados para la administración de los recursos humanos.

En otras palabras, la administración del desempeño es un sistema de la gestión de recursos humanos, que se aplica en el escenario laboral, destinado a medir las metas de trabajo en el desarrollo de un proceso; utilizando el “acompañamiento” como recurso principal para optimizar los resultados. Además, busca asegurar el buen desempeño del trabajador a través del monitoreo y la retroinformación, así como, de la formulación de las estrategias para optimizar su labor en los procesos que participa, o en las metas que debe alcanzar. Para afianzar el sistema es necesario hacer acuerdos cada vez que la situación lo amerite y no solamente luego de cada proceso de evaluación.

La administración del desempeño, de alguna manera, debe cuantificar sus resultados mediante medidores como: costo, calidad y oportunidad. La presencia de indicadores de medición permite corregir y prevenir, y aumenta las posibilidades de obtener resultados eficientes. Además, disminuye los efectos subjetivos de la medición y potencia la identificación de medidas asertivas para la solución de los problemas.

La finalidad de la administración del desempeño es conseguir que las metas y objetivos se cumplan a través de los resultados encontrados periódicamente en la calidad, la oportunidad y el costo (productividad) en la ejecución de los procesos; así como, promover los planes y programas de capacitación para cubrir aquellas brechas de desempeño negativas, ayudar a la labor de gerencia, mejorar las coordinaciones entre supervisor y subordinado e incrementar la productividad.

Dentro de un sistema de administración del desempeño existen tres requisitos fundamentales: objetivos, competencias e indicadores de gestión. Los objetivos representan una guía importante para que la empresa y específicamente la gestión de recursos humanos, dirijan sus esfuerzos al logro de la estrategia organizacional. Es necesario para que, se produzca esta relación entre objetivos del desempeño y la estrategia, la organización tenga definido o elaborado un plan estratégico, que dirija las acciones de toda la empresa, y como no, la administración del desempeño. Existen dos medios para la formulación de objetivos empresariales; uno es a través del plan estratégico, donde primero se recoge la información de abajo hacia arriba y luego se trazan los objetivos de arriba hacia abajo; lo que quiere decir que primero se elaboran los objetivos de la gerencia, jefatura, etc.; y el otro es bajo la visión de procesos donde se establecen los objetivos en sentido

horizontal, poniendo en relieve las relaciones entre proveedores y clientes internos y externos.

Estos dos medios sirven de base para la formulación de objetivos acoplados a un sistema formal de gestión denominado “administración por objetivos”.

Las competencias laborales desarrollan un importante papel para lograr los diversos objetivos que se planteen. Estas competencias presentan tres fines. El primer fin es direccionar el desempeño tomando como referencia conductas específicas que son requeridos por la organización. El segundo fin es prevenir los riesgos, es decir, que los objetivos no solo deben lograrse pensando en la inmediatez, lo que significa que muchas veces se producen conductas inadecuadas que ponen en peligro el futuro desempeño de la organización, y el tercer fin es explicar las variaciones que se presenten en cuanto al cumplimiento de objetivos, producto de la identificación de conductas inapropiadas a nivel individual o grupal. Para llegar a estos fines, primero se tiene que definir de manera implícita o explícita, para el dominio de todos los involucrados, un conjunto de valores que opere detrás del sistema de comportamientos. En consecuencia, para gestionar competencias deberá existir un modelo de competencias definido de manera formal.

Si las competencias laborales son importantes para generar comportamientos y desempeños esperados en los empleados; los indicadores de gestión sirven para medirlos y controlarlos, de modo tal, que se facilite el camino para lograr las estrategias organizacionales. Para determinar los mejores indicadores de gestión la empresa debe tener instalado un eficaz sistema de administración por objetivos, donde los indicadores pasan a ser células básicas de los sistemas de información.

Un aspecto fundamental para experimentar un equilibrio dentro de un sistema de administración del desempeño lo determinan por un lado,

el hecho de alcanzar los objetivos y de otro cómo lograrlos. Para ciertas empresas será importante solo el hecho de alcanzar los objetivos sin importarle mucho –o menos- como es que se consiguen; y, para otras empresas podrá ser lo contrario. Pero lo cierto es que debe existir un balance entre estas dos opciones; es decir valorar la importancia que tiene el hecho de conseguir los objetivos, pero siempre y cuando éstos se consigan de una manera apropiada, utilizando medios eficaces y éticos, sin poner en riesgo el futuro de la empresa: A veces por querer alcanzar los objetivos a como dé lugar se hipoteca el futuro y esta no es una posición adecuada.

Respecto a este balance se debe buscar el equilibrio entre el hecho de alcanzar los objetivos y cómo lograrlos; lo idealmente esperado para las empresas, es contar con personas que se encuentren preparados para producir este equilibrio. Por el contrario, es poco deseado por las empresas “inteligentes” contar con personal que carezca por lo menos de uno de estos dos elementos que conforman el balance; donde en realidad no cuenta mucho la acción que se tome; lo que sí resulta importante, según Welch, es brindar una segunda oportunidad a los trabajadores que a pesar de no alcanzar sus objetivos hicieron las cosas bien. Lo cierto es que muchas veces la empresa persigue con mayor prioridad conseguir los objetivos, sin fijarse en cómo lo consigue, ni tampoco piensa en lo perjudicial que puede resultar para su futuro, no haber valorado el cómo, situación que devela cierto nivel de inmadurez de la organización; y que es producido por una falta de una comunicación eficaz al trabajador acerca de los valores institucionales. Las organizaciones maduras, son capaces de atreverse a advertirle a un directivo eficaz, que no transmite los valores institucionales, que si no cambia de actitud se va.

+

Este tipo de balance se pone de manifiesto dentro del contexto de un proceso de empowerment donde se puede apreciar esquemáticamente como un conjunto de actividades premeditadas

valoran el hecho de conseguir los objetivos y delegan el cómo.

Para Simons (2004) *“El control en una era de empowerment”* requiere de 4 elementos básicos como los siguientes:

- El sistema de objetivos para guiar el desempeño en función de la estrategia. La administración por objetivos es fundamental para aplicar y conducir el empowerment, debido a que al haberse dejado por cuenta del trabajador el cómo lograr los objetivos, se hace necesario precisarle con lujo de detalle que es lo que se debe lograr.
- El sistema de competencias basado en el sistema de valores de la empresa y que permite especificar los comportamientos requeridos. Se debe comunicar claramente al personal delegado acerca de las creencias y valores institucionales, de tal manera, que estas creencias y valores sirvan como reguladores en el uso de la libertad del cómo hacer el trabajo. Un elemento importante de apoyo lo representa contar con un compendio o glosario de competencias lo que, aunado a otras estrategias de desarrollo, puede resultar eficaz, para los propósitos del empoderamiento.
- El sistema de límites. A pesar de la libertad de acción que se le otorga al personal delegado y habersele marcado claramente los objetivos, es necesario puntualizar aquellos aspectos en que nunca debe incurrir. Sin embargo, bajo un enfoque paradójico deben convivir la libertad de acción otorgada al empleado y los límites que se le plantean; solo de esta manera se podrá lograr una adecuada administración del desempeño. Los manuales o códigos de ética corporativa son complementarios a los compendios o glosarios de competencias y a los sistemas de administración por objetivos para aminorar los riesgos que la empresa no desea asumir.

- Los sistemas de aprendizaje organizacional constituyen un sistema de contención para manejar de una manera más eficaz situaciones inesperadas, que permite además ajustar ciertos problemas de previsión dentro del proceso de planificación. El personal aprende si existen sistemas para incorporar y compartir el conocimiento. Las empresas deben programar y organizar espacios para evaluar la realidad -más allá de lo que ofrece el BSC- y en base a conversatorios e indagación transformarse en una “comunidad aprendiente”

Por otro lado, desarrollar el enfoque de competencias implica poner en práctica un sistema de gestión que se basa en el concepto “competencia”; y este concepto que no es nuevo en realidad, se puede resumir en una interrogante muy elemental: ¿Cuáles son las características que debe tener el personal de una empresa para sostener el éxito de la misma? La historia nos enseña que los dirigentes empresarios que se la formularon y hallaron una respuesta correcta se convirtieron en líderes, y por supuesto también en tapa de revistas o casos de análisis para las escuelas de negocio.

En nuestro modelo una competencia viene a ser las habilidades, conocimientos, actitudes, valores y motivación que posee una persona y que le sirven para desarrollar un trabajo de manera exitosa. En otras palabras, viene a ser todo aquello que se puede observar en el individuo como acciones y conductas concretas que lo llevan a realizar una actividad o función de una forma eficaz y eficiente, y que se derivan de la aplicación de un conjunto de habilidades que posee. Teniendo como referencia este concepto tendrán que identificarse y definirse para el dominio de todos los involucrados, aquellas características (habilidades humanas, técnicas y estratégicas) ligadas a conductas de éxito en el trabajo; como por ejemplo “orientación al servicio”, “flexibilidad” o “innovación”.

Con el propósito de establecer conceptos simples y de fácil comprensión la definición de cada competencia se realiza a través de la descripción u operacionalización de conductas observables, de modo tal, que se aminore el nivel de subjetividad, y que el personal realice una interpretación homogénea en cada una de ellas.

Cabe destacar, que existen dos conceptos que se suelen confundir y que es necesario precisar el significado de cada uno de ellos, estos son: modelo de competencias y gestión por competencias.

El modelo de competencias está relacionado a las características de normalización y formalización que sustenta la gestión por competencias de una empresa, donde se contemplan las reglas de juego del sistema, que generalmente se encuentra acopiada o integrada dentro de un manual.

Los manuales contienen un diccionario de competencias genéricas y competencias específicas. Las competencias genéricas son aquellas exigidas a todos los puestos de trabajo de la organización; y las específicas están referidas a ciertos grupos ocupacionales, familias de puestos o a algún puesto en especial que están referidas a ciertas categorías profesionales.

a) Rendimiento laboral

En la actualidad, según el Informe de la Fundación BBVA-Ivie (2012) señala que el rendimiento laboral o productividad no depende de las horas que trabajas, sino de los objetivos que alcanzan o la eficiencia y eficacia de cómo desempeñas tu labor dentro de la empresa.

Tradicionalmente se pensaba que existía una relación directa entre mayor tiempo de trabajo con el mayor rendimiento laboral. Sin embargo, se ha descubierto que su relación es inversa. Entonces, ahora se

entiende que a mayor cantidad de horas de trabajo el empleado en vez de aumentar su productividad, la disminuye.

b) Desarrollo de sus competencias laborales

El desarrollo de competencias laborales tiene una relación directamente proporcional con el desempeño de los trabajadores, es decir, que, a mayor nivel de desarrollo de competencias laborales, mayor también será el nivel de desempeño de los trabajadores.

En relación con este concepto Alles (2014) refiere que las organizaciones requieren que los trabajadores que desarrollan actividades o tareas que pueden llegar a afectar la calidad de sus bienes o servicios, reúnan las competencias adecuadas. Existen tres fuentes de desarrollo de competencias, una es la formación académica, otra es la experiencia laboral y una tercera viene a ser la capacitación empresarial. En tanto, definir las competencias de estos puestos facilita ubicar a las personas adecuadas en los puestos apropiados.

Por consiguiente, la empresa debe identificar quien realizará la labor que se necesita, debido a que, la competencia no debe ser exigida sino debe ser poseída por la persona que está directamente involucrada con la elaboración del bien o del servicio, entonces podrá desenvolverse de forma efectiva y eficiente.

c) Motivación por igualdad de oportunidades

Cualquier sistema de reconocimiento o recompensa laboral debe contemplar la igualdad de oportunidades para todos, de modo tal, que los trabajadores perciban que la entidad está actuando con justicia y equidad, y sin favoritismo, evitando que se produzca resentimiento dentro del ambiente laboral.

Al respecto Santos (2005) en su investigación “Retcambio personal” refiere que la motivación es un proceso que comprende una serie de acciones coordinadas, que estimulan el reflejo de la personalidad del individuo. Este reflejo pone de manifiesto, una vez más, lo complejo de la personalidad del individuo y su relación con el tipo y nivel de motivación que presenta frente al conjunto de estímulos que recibe en un determinado contexto social, incluyendo el ambiente laboral.

Como se ha puesto de manifiesto la motivación del individuo guarda una relación directa con su tipo de personalidad. Este criterio les sirve a los directivos de recursos humanos como marco de referencia, para poner mayor atención a los tipos de personalidad alineados a los estados motivacionales positivos de trabajo, de modo tal, que en el momento que requieran incorporar nuevo personal, adecuen los perfiles de sus puestos de trabajo a tipos de personalidad más competitivos. Asimismo, y en virtud que la personalidad es un componente dinámico dentro de la vida de cada persona; se podrán elaborar programas de entrenamiento dirigidos a desarrollar la personalidad de los trabajadores de la empresa que así lo requieran. Sin embargo, antes de desarrollar cualquiera de estas u otras aplicaciones, será necesario contar dentro de la base de datos o sistema de información del personal, un diagnóstico del perfil de personalidad de cada trabajador. Esta información es de gran ayuda para todo el sistema de gestión de recursos humanos, y que por supuesto, deberá ser complementada con estudios de clima laboral, satisfacción laboral, entre otros, que permitan conocer con mayor precisión las reales necesidades motivacionales del personal.

d) Eficiencia y eficacia laboral

Estos dos conceptos que, aunque no, significan lo mismo, están íntimamente relacionados; y mediante ellos se logra identificar el nivel de competencia y desempeño del personal. Cuando un empleado

muestra que es eficiente y eficaz, también está demostrando que es competente y que su rendimiento es destacado.

Sobre este aspecto López (2014) en su investigación “Eficiencia y eficacia: ¿qué es mejor para una empresa?” refiere que el gerente debe saber que el objetivo principal de la empresa es lograr la eficacia y eficiencia de los empleados. Aunque estos dos términos se parezcan, debe quedar claro para todos los miembros de la organización que no significan lo mismo, y que existe una diferencia marcada entre la eficiencia y eficacia, para que la empresa pueda lograr sus objetivos.

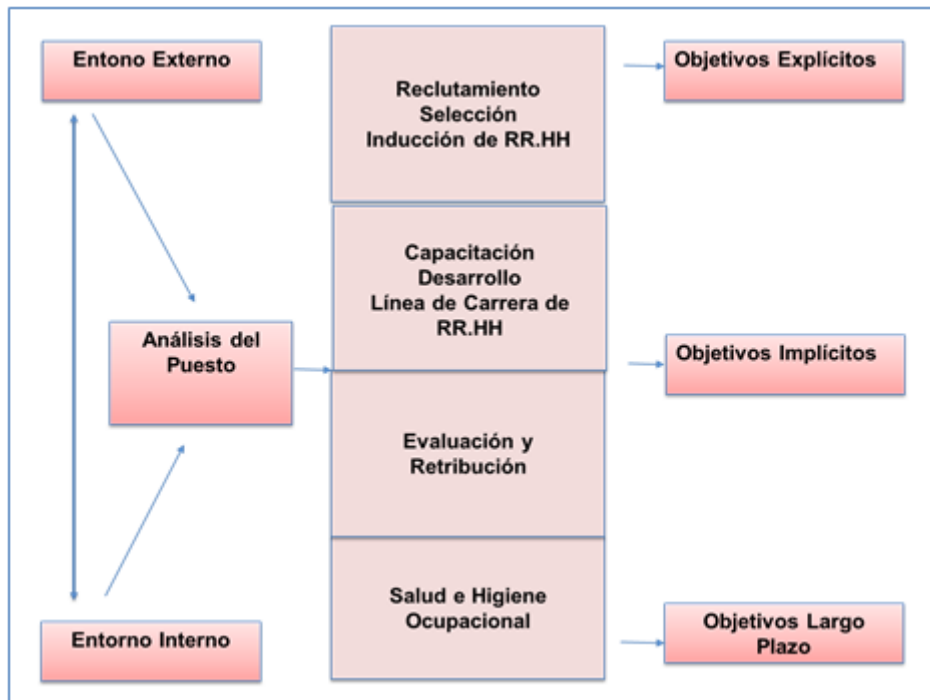
La eficacia está relacionada a las metas u objetivos que debe alcanzar la organización y la eficiencia supone la mejor utilización de los recursos para llegar a los objetivos, lo que significa un ahorro de costos para la empresa. Las organizaciones deben lograr primero que sus empleados sean eficaces y luego sean eficientes. Lograr la eficiencia laboral es fundamental no solo porque reduce los costos de producción, sino además, demuestra el buen desempeño laboral; y da lugar a una mejor valoración del personal.

Entonces se puede concluir que toda empresa debe buscar ser eficaz y eficiente a través del concurso efectivo de sus trabajadores.

1.2.3 Procesos de recursos humanos

Las labores relacionadas a la administración del personal inciden directamente a la consecución de los objetivos que la gestión de recursos humanos se plantea. Con respecto a estas labores los objetivos son de tres niveles: explícitos, implícitos y a largo plazo o de balance final. Estos tres niveles no deben considerarse mutuamente excluyentes. La figura 1 ilustra lo expresado.

Figura 1: Procesos y Objetivos de RRHH



Fuente: Elaboración propia basada en la investigación

Procesos y Actividades en la Gestión de Recursos Humanos:

Son aquellas que se realizan para que las organizaciones consigan sus grandes objetivos de recursos humanos. Involucra poner en práctica un conjunto de procesos y técnicas especializadas con el propósito de contar con gente hábil e idónea para los puestos de trabajo que requiere cubrir la empresa. Estos procesos son los siguientes:

Análisis de puesto de trabajo

Este proceso plantea el propósito de elaborar una descripción idónea de los puestos de trabajo de la empresa. La idea es plasmar en el documento final la relación que tiene el puesto de trabajo con una serie de recursos dentro de la organización que forma parte de las actividades que debe realizar el ocupante; lo que implica use en alguna medida sus capacidades, al relacionarse con datos tendrá que usar sus capacidades

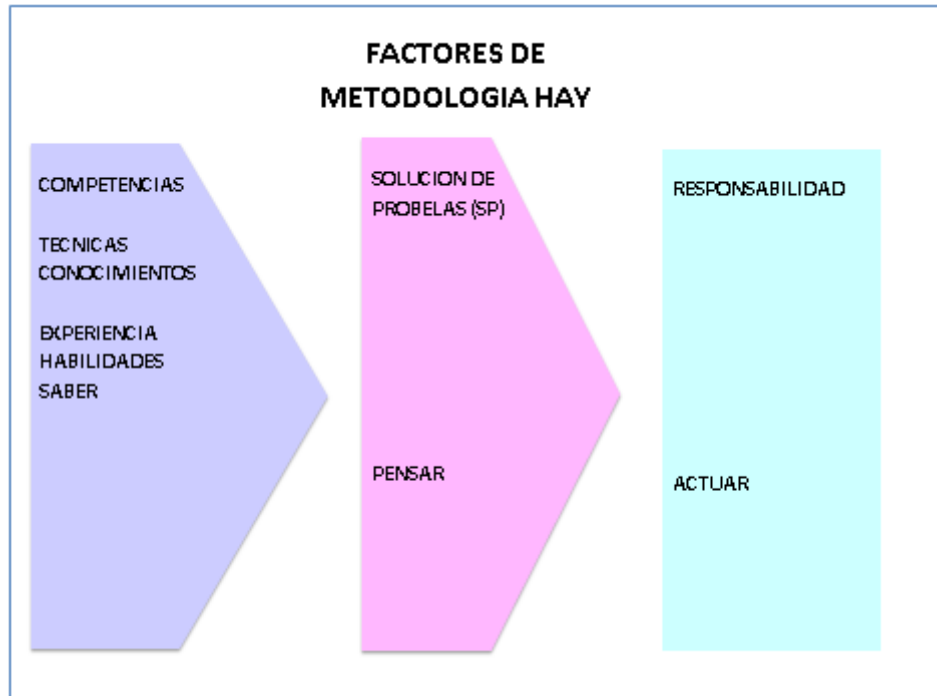
mentales, al relacionarse con personas usar sus capacidades de interacción social, y al relacionarse con cosas tendrá que hacer uso de sus capacidades físicas. Existen numerosos métodos de análisis de puestos, dentro de los más usados se encuentra el método Hay.

El Plan Hay.

Este método es muy antiguo, pero a pesar que su creación se dio en la década de los 60s, se mantiene vigente como uno de los métodos más usados por muchas empresas en el mundo.

Esta técnica relaciona el análisis de puesto con aplicación a procesos de valoración de cargos y al sistema de compensaciones de las empresas. Tiene como propósito, valorar los tres aspectos, que, según su enfoque, son los más importantes en la función de un gerente (Ver Figura 2).

Figura 2: Factores de Modelo Hay



Fuente: Elaboración propia

Descripción de puesto

La descripción del puesto viene a ser el documento de elaboración final producto de un proceso de estudio y análisis que permiten definir cada uno de los puestos que requiere una organización sino además las partes constituyentes de cada uno de estos puestos y que características van a tener cada una de una de estas partes. Estas descripciones de puestos de las empresas se pueden elaborar mediante una serie de métodos, el más conocido y usado quizá sea el modelo Hay.

Reclutamiento y Selección de Personal

Para cubrir las necesidades de personal identificadas, la empresa deberá desarrollar un conjunto de actividades técnicas relacionadas primero a reclutar y luego seleccionar sus recursos humanos (Dolan & Cía. 2007: 6) dentro de estos dos procesos claves: cuando se trata de reclutamiento el propósito es atraer candidatos potenciales a los puestos vacantes que la empresa desea ocupar; y cuando se habla de seleccionar recursos humanos las tareas están focalizadas en evaluar, comparar y elegir uno de los candidatos más calificados. Estos procesos se deben aplicar para todo tipo de candidato.

Reclutamiento de Personal

Desarrollar un buen proceso de reclutamiento, es importante porque permite aumentar las probabilidades de seleccionar al candidato idóneo. Existen tres fuentes de reclutamiento que las empresas, según sus políticas, pueden hacer uso: fuente interna, fuente externa y fuente mixta. En la fuente interna la empresa busca cubrir sus puestos vacantes con los trabajadores de la misma organización. En la fuente externa la empresa busca cubrir sus vacantes, convocando a candidatos fuera de la organización, usando uno o más medios de comunicación conocidos como son: prensa escrita, radio, televisión, bolsas de trabajo físicas y virtuales, instituciones gremiales, colegios profesionales, redes sociales y otras plataformas de internet, etc. Y la fuente mixta viene a ser una

combinación de ambas fuentes, donde se usa primero la fuente interna y una vez que se han cubierto los puestos, se generan otras vacancias producto del desplazamiento interno, que deben ser cubiertas mediante convocatoria vía externa, o también se usa cuando no se han podido cubrir todos los puestos a través de la fuente interna.

Reclutar es conseguir un número importante de postulantes hábiles para los procesos de elección de nuevos trabajadores para la empresa. Ciertos profesionales dedicados al proceso de reclutamiento y selección mantienen la idea que desarrollar esta función los coloca en posición de estatus diferente al resto con cierto grado de poder. La organización primero tiene que identificar que necesita y luego que esa necesidad se convierte en deseo, debe saber cómo hacer, es decir qué estrategia va a tener que usar para atraer eso que desea conseguir del mercado laboral. Todo proceso eficaz de selección debe empezar definiendo sus fases, identificando claramente las expectativas del solicitante y en que medida la empresa puede satisfacer esas expectativas. (Alles, 2006: 159)

Selección de Personal

En cambio seleccionar recursos humanos consiste en poner en práctica una serie de fases evaluativas que generalmente se inician con la evaluación curricular, comúnmente llamado filtro curricular, después vendrán los exámenes psicotécnicos o psicológicos, los exámenes de conocimientos, los Assessment Center y las entrevistas. Por lo general cada una de estas fases señaladas tienen carácter eliminatorio y solo suelen ser pocos los candidatos que llegan a la entrevista final por puesto de trabajo, por costumbre se estila presentar una terna de los mejores candidatos y entre ellos se elegirá al más adecuado para el puesto; en otras palabras todas las técnicas de evaluación que se aplican son para identificar aquella persona que va efectuar eficazmente la función.

Inducción de Personal

Es el proceso mediante el cual se facilita la incorporación del nuevo personal a la empresa. Recién incorporado el nuevo trabajador se debe proceder a familiarizarse con toda la organización, con su unidad de trabajo y con su puesto de trabajo. Por tanto, la inducción de personal involucra dotar al nuevo trabajador de información a tres niveles: a nivel de toda la organización donde se le dará a conocer aspectos relevantes relacionados a la estrategia, a sus principales objetivos, a su misión y visión, a su estructura organizativa, manuales y reglamentos; a nivel de la unidad orgánica donde se le dará a conocer acerca del rol que cumple la unidad a la que fue asignado el empleado, como está organizada, como se relaciona con las otras unidades, cuáles son sus principales procesos, en qué proyectos está comprometido y cuáles son sus principales objetivos; y un tercer nivel está referido al conocimiento del puesto de trabajo para lo cual será necesario contar con la descripción de puesto debidamente actualizada,

Capacitación y Desarrollo del Individuo

Cada vez existe mayor atención sobre la tarea de mejorar las capacidades del personal. Las empresas se preocupan actualmente por mejorar las capacidades de los empleados, por aumentar su desempeño, y procurar su desarrollo. Son también importantes estos programas porque permiten ahorrar los gastos que genera la rotación de personal; es mucho más difícil que un trabajador que está haciendo carrera en la organización quiera marcharse de ella. Lo cierto es que las acciones educativas son acciones fundamentales para que las organizaciones alcancen el éxito. Las modificaciones del entorno, en relación a las regulaciones, la economía, la competencia y la tecnología entre otros, representan un reto para la dirección de recursos humanos de las empresas de hoy.

Evaluación del Desempeño

Como parte de todo proceso administrativo el control y la medición son claves para evaluar los resultados. Esta retroinformación producto de la evaluación de resultados le permitirá - a quien decide- decidir si se sigue por el camino trazado o se corrige y se traza otro camino. La evaluación del desempeño es un proceso de la administración de recursos humanos que permite medir los efectos de la aplicación de otras técnicas dentro del sistema de gestión de recursos humanos. De otro lado, los resultados de una evaluación del desempeño también servirán de marco de referencia para tomar decisiones en procesos de ascenso, promoción y traslados, en el diagnóstico de necesidades de capacitación, en el otorgamiento de incentivos o sueldos variables, entre otros aspectos.

Retribución y Motivación de los Empleados

Toda organización que busca ser cada vez más competitiva deberá motivar el esfuerzo y desempeño de sus empleados con retribuciones justas y equitativas. Para que esto suceda primero la empresa debe haber diseñado técnicamente sus puestos de trabajo y luego desarrollar una evaluación de cada uno de estos puestos. Un buen sistema de retribución muchas veces significa para la empresa la mejor estrategia de atracción y retención, condicionando favorablemente sus índices de rotación de personal. Sin duda, los sistemas de reconocimientos que aplican las empresas permiten elevar el nivel de motivación de los empleados.

La Gestión de la Salud e Higiene en el Trabajo

Las empresas actualmente desarrollan actividades orientadas a la salud y seguridad del empleado, con el propósito de prevenir no solo bajas en la fuerza laboral, sino sobre todo como parte de las políticas de bienestar que deben asumir. Si bien es cierto que el principal interés está focalizado en evitar problemas de salud y accidentes que se puedan producir dentro del ambiente del trabajo; también es cierto que las

empresas empiezan a preocuparse por los factores de riesgo social y psicológico. Además en la actualidad existen leyes y normas que obligan a las empresas a prevenir los riesgos de seguridad y salud ocupacional de sus empleados.

1.2.4 Unidades estratégicas de negocio

El concepto de unidades estratégicas de negocios (UEN) nace en la empresa General Electric en el año 1973. Dicha empresa se vio en la necesidad de realizar planes estratégicos para cada uno de sus líneas de productos, y eso es lo que se conoce actualmente como unidades estratégicas de negocio. De esta forma con la implementación de las UEN, la empresa pudo direccionar su trabajo y esfuerzo según las necesidades que demanda cada mercado específico. La unidad estratégica de negocio viene a ser un conjunto de actividades o negocios, que responden a una estrategia en particular para una unidad de negocio en particular, que es diferente a las estrategias de otras unidades de negocios; pero que a su vez todas las unidades de negocios de la empresa deberán estar sincronizadas y direccionadas hacia la estrategia central de la organización. A simple vista este planteamiento podría entenderse como un planteamiento dicotómico, debido a que se le confiere autonomía a cada unidad de negocio en el planteamiento y manejo de su estrategia, sin embargo, también es dependiente de la estrategia de la empresa.

Según Evans (2014) la unidad estratégica de negocio está compuesta por un conjunto de personas, de diferente disciplina profesional, que conforman un equipo de trabajo que se encarga de poner en marcha un proyecto que debe alcanzar un cometido específico, es decir, sacar adelante la comercialización de una serie de productos o servicios afines.

De otro lado, McKinsey & Company (s.f.) opinan que toda empresa debe contar con un director, que se encargue de hacer sinergia entre todas

las unidades de negocio, de modo tal, que estas unidades se alineen a las necesidades de la empresa y puedan enfrentar eficazmente a las empresas competidoras.

Duque G. (2010) refiere que estos equipos que se forman a partir de las unidades de negocio no solo cumplen su cometido, sino además, y a diferencia de los equipos de trabajo que son temporales y por tanto, no forman parte de la estructura orgánica de la empresa, las unidades estrategias de negocio forman parte del diseño de la organización.

Bell, Jr, C. H., Wendell, & F. L. (2004) nos comentan que si bien es cierto que los equipos de trabajo han sido a través de la historia empresarial una herramienta importante para el desarrollo de la organizaciones, también es cierto, que su aplicación cobra mayor importancia en las unidades estratégicas de negocio.

Aguilar (2010) refiere que las unidades estratégicas de negocio son más que un equipo de trabajo, más bien son unidades que están vinculadas al quehacer principal de cada empresa; es claro que deben – y es la idea que funcionen así- funcionar como un equipo de trabajo, sin embargo, están muy ligadas a la necesidad de colocar sus productos en el mercado, y no la de su rol no es el de atender un problema coyuntural.

González (2014) considera que la mayor fuerza se encuentra en la capacidad de los trabajadores de adaptarse a diversos escenarios de cambio. En la medida que esto suceda el equipo que se forma alrededor de las unidades estratégicas de negocio podrán ser más efectivas.

Características de las UEN

McGregor (1989) considera que las características más importantes son: (a) los miembros de la unidad se comprometen con las tareas que se les encomienda, (b) existe una adecuada actitud de escucha entre los integrantes del equipo, (c) las discrepancias y puntos de vista distintos

están centrados en los problemas y no en los aspectos personales, (d) el equipo tiene claro cuál es su misión. (e) generalmente las resoluciones son producto de acuerdos unánimes y no por votación de la mayoría, (f) las tareas se delegan de manera clara y son asumidas con compromiso por los integrantes del equipo.

Parker (1999), refiere que las siguientes características ejercen gran influencia en los miembros del equipo, y es así como permanecen en el tiempo y son compartidas con responsabilidad y compromiso: (a) un cometido claramente definido, (b) los participantes se muestran dinámicos en el trabajo y ofrecen una escucha empática, (c) resoluciones basadas en acuerdos unánimes, (d) las comunicaciones son fluidas dentro de un clima de confianza, (e) distribución de tareas en función a las competencias de los miembros del equipo, (f) si bien es cierto que existe un jefe también es cierto que todos los miembros del equipo comparten el liderazgo, (g) los miembros del equipo desarrollan buenas relaciones tanto al interior como fuera del grupo, (h) prima la auto evaluación, sobre la evaluación externa.

Una UEN es definida en función de los siguientes elementos según menciona Prado (2008): (a) la variación de los precios debe afectar todos los productos de la UEN, (b) un cambio de diseño debe afectar a todos los productos de la UEN, (c) todos los productos de la UEN deben ser sustituibles en el corto plazo, no debe existir un sustituto en otra UEN, (d) genera su propia utilidad y rentabilidad al negocio, (e) toda UEN deberá tener su propio gerente-líder, (f) tiene que tener su propia estructura, (g) debe enfocarse en sus clientes externos, y no ser un proveedor de clientes internos, (h) el responsable de la UEN debe tener la suficiente autonomía como para tomar las decisiones estratégicas fundamentales, es decir, debe poder elegir dónde obtener los recursos necesarios y cómo competir efectivamente.

Según Mejia (2010) las unidades estratégicas de negocio poseen las siguientes características: (a) un objetivo singular y distinto, (b) tiene

detectado con precisión sus rivales comerciales, (c) su público objetivo así como los bienes y servicios que ofrece son de fácil reconocimiento (d) ejerce control sobre todos los involucrados en el negocio, (e) manejo de un presupuesto amplio y autónomo, (f) Si bien es cierto que desarrolla una propia y singular estrategia, no deja de tener una relación de interdependencia con la estrategia central de la empresa.

1.3 Investigaciones relativas al objeto de estudio

Martín (2011) en su tesis "*Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico: Análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas*", se planteó como objetivo principal analizar aquellas prácticas de la gestión de recursos humanos que apoyan a la retención del personal y como inciden estas prácticas en la mejora de la capacidad de innovación y el rendimiento de la organización. Cabe destacar, que la investigación, persigue cinco objetivos específicos, vinculados a los aportes que dejan los resultados del estudio.

Este trabajo busca apoyar académicamente a los interesados en los temas relacionados al objeto de estudio, así como, contribuir con recomendaciones útiles para la práctica empresarial, en especial, para las organizaciones de naturaleza innovadora. Este conjunto de empresas representa un sector primordial para el crecimiento económico y competitivo del país. Y frente la actual crisis que enfrenta el país la apuesta por la I+D+i es valorada como la principal vía para mejorar la competitividad empresarial (Monzón de Cáceres, 2010).

La Estrategia Europa 2020 fija como objetivo invertir al menos el 3% del PBI de la UE en I+D de cara a esa fecha, de modo tal, que las ideas innovadoras puedan traducirse en bienes y servicios que sirvan para crear empleos y estimular el crecimiento. La necesidad de innovación dejó de ser un objeto de debate para pasar a ser una máxima, especialmente en una economía como la europea, que se siente crecientemente vulnerable ante el peso de otras potencias.

Fernández (2011) en su tesis "*Gestión de Recursos Humanos por Competencias Laborales en la Secretaria de Inteligencia, para Mejorar el Desempeño Técnico y Administrativo, para la Producción de Inteligencia y Coordinación del Sistema Nacional de Seguridad del Estado Guatemalteco*", tuvo como objetivo principal delinear un modelo por competencias para la

Secretaría de Inteligencia Estratégica, con la finalidad de potenciar su desempeño interno y su nivel de coordinación con el Sistema Nacional de Seguridad e inteligencia del Estado Guatemalteco.

El estudio de carácter analítico, de tipo exploratorio y propositivo; donde se aplicó el método científico, específicamente el método inductivo deductivo.

Conclusiones:

Se comprueba la hipótesis de investigación, con relación a que la existencia de un modelo institucionalizado de gestión por competencias permite mejorar el desempeño de trabajo de la Secretaria de Inteligencia Estratégica (SIE), y los servicios de inteligencia que brinda el Sistema Nacional de Seguridad e Inteligencia del Estado de Guatemala.

La dependencia sujeta a estudio, siendo el órgano que se encarga de promover políticas de mejora y desarrollo personal, no cuenta con un sistema de gestión por competencias laborales, que respalde la labor del área de recursos humanos, lo cual incide en el desempeño del personal de las unidades orgánicas técnicas y administrativas.

Asimismo, esta dependencia cuenta con una organización debidamente integrada, con un área de recursos humanos plenamente acoplada a la filosofía y estrategia institucional, para brindar la información estratégica nacional e internacional de manera objetiva y oportuna.

Se reafirma la necesidad de diseñar un modelo de gestión por competencias laborales, con la finalidad de desarrollar un plan de carrera profesional, técnica y administrativa para el personal de las Instituciones que conforman el Sistema Nacional de Seguridad del Estado Guatemalteco.

Iturralde (2011) en su tesis *“La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda. De la ciudad de Ambato en el*

año 2010” tuvo como objetivo primordial proponer alternativas de solución a la problemática planteada.

La investigación tuvo un universo de 98 trabajadores y se desarrolló con una muestra de 78 trabajadores que sirvió para la comprobación y estudio de la hipótesis, en base a las siguientes conclusiones:

La importancia que tiene el personal de las diversas áreas de trabajo en los resultados que logra la cooperativa, así como, el rol que cumple con su público objetivo y la sociedad en general.

Según los resultados de la investigación permitió determinar que la apreciación de los trabajadores respecto al ambiente laboral es buena.

Se identificó que la mayoría de los trabajadores desconocen los resultados de su evaluación del desempeño.

Tampoco los objetivos de la evaluación del desempeño son conocidos por los empleados de la Cooperativa OSCUS.

No existe un plan que tenga por finalidad mejorar el desempeño laboral, lo que impide su desarrollo y crecimiento.

No se identificó un sistema de evaluación del desempeño que apoye la gestión de personas a fin de motivar e involucrar al personal con la filosofía de la cooperativa, que evite cometer errores que pueden causar graves perjuicios a la institución.

Barzola (2012) en su tesis “*Gestión del recurso humano en enfermería. Criterios de reclutamiento y selección de personal*” desarrolla una investigación de tipo descriptivo, transversal, cuantitativo, con una finalidad aplicada y con información obtenida en campo, de fuentes primarias. Además, el investigador se planteó como objetivo principal determinar qué criterios son relevantes para aplicar en la selección de personal como parte integral del

sistema de gestión de personas del grupo ocupacional de enfermería; donde se encontraron las siguientes conclusiones:

Se determinó que los jefes de servicio teniendo en cuenta que un 30% del personal posee otro empleo, exigirá mayor orientación al detalle al momento de conformar los distintos equipos de trabajo para cada turno.

El hecho de que la mayoría del personal que labora actualmente en la institución haya pasado por un periodo de prueba, ofrece la oportunidad a los jefes de servicio de apreciar la actuación de los empleados cuando recién ingresan a la institución.

Dentro de la formación profesional del personal que desarrolla funciones de enfermería, se han identificado dos características: La primera de ellas tiene que ver con el importante incremento del número de enfermeras que tienen formación universitaria con relación al de auxiliares en los últimos cinco años. La segunda característica es que, al finalizar esta investigación, la institución en su plantel no contaba con Licenciados ni Licenciadas en Enfermería.

Mino (2014) en su investigación *“Correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del restaurante de parrillas Marakos 490 del Departamento de Lambayeque”*, planteó como objetivo principal determinar la relación que existe entre el clima laboral y el desempeño de los trabajadores del Restaurante de Parrillas Marakos 490. Esta investigación utilizó como técnica de encuesta la Escala de Likert. Sus resultados se alcanzaron en base a la medición de dos tipos de dimensiones; por un lado, las relacionadas al desempeño y de otro lado, las que reportan la percepción del clima laboral por parte de los trabajadores. En cuanto a las relacionadas con el desempeño se pueden citar: productividad, procedimiento del cargo, compromiso, conductas, aspectos corporales, perspectiva de servicio, perspectiva de producto. Y con respecto al clima laboral la investigación midió: la estructura, la responsabilidad individual, remuneración, riesgos y toma de decisiones y tolerancia al conflicto.

Una vez recogida la información de los resultados de la aplicación de los instrumentos aplicados, se procesó la información a través del programa Spss Statics 18, con lo cual se determinó que el clima laboral influye en el desempeño, es decir que un trabajador desarrolla un mejor desempeño cuando percibe o experimenta un mejor clima laboral.

Coello (2014) en su investigación "*Condiciones laborales que afectan el desempeño laboral de los asesores de American Call Center (ACC) del Departamento Inbound Pymes, empresa contratada para prestar servicios a Conecel*" se planteó como objetivo principal descubrir las causas que determinan el bajo rendimiento de los asesores de ACC del departamento Inbound Pymes y que afecta negativamente en la efectividad del departamento.

El enfoque de investigación utilizado fue cuantitativo de tipo descriptivo y explicativo. Las variables de estudio fueron medidas de manera independiente; a partir de lo cual se desarrolló una descripción de la realidad encontrada para luego pasar a explicarla, poniendo en relieve las causas identificadas.

Se aplicaron tres instrumentos, que cumplieron el propósito de medir los niveles de satisfacción de los asesores de Inbound Pymes de ACC (American Call Center) con relación a condiciones tanto internas como externas fundamentalmente. Asimismo, se aplicó una entrevista semi estructurada con la finalidad de validar y profundizar cierta información que no había quedado del todo clara, mediante preguntas específicamente elaboradas para sondear estos vacíos de información. Finalmente se utilizó la técnica del grupo focal para reforzar la información recibida por los dos instrumentos antes mencionados, así como abordar temas que no se habían abordado donde se les preguntó a los participantes, entre otras aspectos, acerca de su percepción sobre sus superiores, de modo tal que se pudo complementar la información requerida para el análisis de este estudio.

Como conclusión se pudo determinar que los factores intrínsecos ejercen una fuerte influencia en el desempeño del grupo de asesores y que no ha sido suficiente un año de experiencia atendiendo al selecto grupo de clientes, para poder mejorar su desempeño, y por tanto no ha sido posible incrementar los niveles de satisfacción de los clientes.

Massaro (2015) en su trabajo *“Cómo definen el aporte de la gestión del desempeño o la rentabilidad del negocio, empresas de tecnología en Colombia”* se planteó como objetivo general definir cuál es la lógica subyacente de la gestión, de los líderes y supervisores de las entidades IT sujetos a esta investigación, así como, conocer la posición de los líderes respecto a los procesos de desarrollo del personal en el éxito de los negocios y descubrir de qué manera obtienen indicadores de gestión del capital humano; llegando a las conclusiones:

Al momento de explicar el éxito en sus negocios, cada unidad orgánica basaba su trabajo en el cumplimiento de indicadores de facturación, indicadores de niveles de acuerdo en los servicios otorgados a los clientes, indicadores de ventas cerradas y nuevos clientes, vinculados a objetivos concretos y mensurables.

La importancia otorgada por los líderes sobre la retención de talentos se sustenta en que la mayoría de los entrevistados preferían retener el personal clave trabajando para la organización, debido a razones algunas vinculadas al servicio recibido por los clientes. Se identificó que dicho personal se sentía más motivado que el resto a partir de su mayor nivel de calificación en materia de certificaciones; por lo que se pudo determinar que era importante contar con un personal altamente calificado.

Los líderes en general, opinaron que no había una medida concreta sobre las consecuencias económicas de la fuga de talentos, sino que indirectamente, se podían observar efectos negativos en los acuerdos de servicios otorgados a los clientes, por carencia del personal clave, o personal

que no contaban con los conocimientos técnicos que requerían determinados proyectos del área.

La mayoría de los empleados entrevistados, opinaron que al momento de explicar el éxito de los servicios de la organización, importaban más las cuestiones relacionadas al mejoramiento continuo de los procesos internos al área, antes que el aporte del desempeño individual sobresaliente y que además, por la clase de problemas a resolver en sus ámbitos de trabajo, requerían del esmero de todos los equipos de trabajo, ya que una sola persona no los podía resolver.

En su mayoría que no contaban con medidas exactas del aporte del desempeño individual a los resultados económicos de la empresa ni tenían planes concretos para retener a los talentos, más bien, dependía del manejo de cada líder en implementar mejoras en su área de trabajo.

Inca (2015) "*Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral en la relación con el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas*" se planteó como objetivo principal, determinar la relación existente entre la Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas.

Para esta investigación se emplearon las siguientes dimensiones: la selección de personal, como proceso destinado a incorporar trabajadores idóneos a las diversas plazas vacantes en la organización; la capacitación del personal, como estrategia para mejorar las carencias mostradas por ciertos trabajadores; así como, la aplicación del enfoque de trabajo en equipo, para mejorar el desenvolvimiento de los empleados y en consecuencia optimizar los resultados grupales e institucionales.

Como técnica de recolección de información se administró una encuesta de opinión a 104, trabajadores administrativos de ambos sexos, que vienen laborando en la municipalidad; todo ello durante el último trimestre del 2015. Respecto a la técnica de recopilación de datos, se aplicó un instrumento por variable estudiada. Con relación a la variable Gestión del Talento Humano se

tomó un cuestionario de 12 ítems, mediante la escala de Likert y sobre la variable Desempeño Laboral, se aplicó un cuestionario compuesto por 06 ítems. Ambos instrumentos aplicados fueron procesados estadísticamente para comprobar su validez y confiabilidad, mediante el coeficiente Alfa Cronbach; asimismo se comprobó la correlación existente entre las variables en estudio, mediante el coeficiente de relación de Spearman.

Quispe (2015) en su trabajo “Clima organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital Pacucha, Andahuaylas” se planteó como objetivo principal determinar la relación entre el clima organizacional y desempeño laboral de la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas 2015, cuya investigación se basó en el enfoque cuantitativo de tipo correlacional no experimental. Para recolectar información se administró una encuesta al total (64) de empleados de ambos sexos del municipio sujeto a estudio, que se encontraban laborando en el año 2015. Para medir las variables en estudio, se aplicaron dos cuestionarios. Uno con 15 ítems para medir el clima organizacional aplicado mediante la escala de Likert; y el otro para medir el desempeño laboral, aplicado también mediante la escala de Likert, compuesto por 30 ítems. Ambos instrumentos aplicados fueron procesados estadísticamente para comprobar su validez y confiabilidad, mediante el coeficiente Alfa Cronbach; asimismo se comprobó la correlación existente entre las variables en estudio, mediante el coeficiente de relación de Spearman.

A partir de los resultados se pudo concluir que los empleados de la municipalidad algunas veces logran desarrollar un regular desempeño. Y en relación al objetivo principal de la investigación se pudo comprobar que existe una relación significativa entre las variables sujetas a estudio.

Larico (2015) en su tesis “*Factores motivadores y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Román-Juliaca*” se planteó como objetivo principal determinar la influencia de

los factores motivacionales en el desempeño laboral a los trabajadores de la Municipalidad de San Román - Juliaca en el 2014.

La población total fue de 635 empleados entre nombrados y contratados de la Municipalidad de San Román – Juliaca, y se tomó una muestra aleatoria de 182 empleados.

Los resultados de la investigación permitieron concluir:

Se demostró que existe una relación significativa entre las variables en estudio.

Se identificó que existe una relación significativa entre las remuneraciones del mínimo vital con el cumplimiento de responsabilidades porque eso influye de manera significativa en el desempeño laboral.

Se encontró relación significativa entre los incentivos que se les otorga a los trabajadores como las resoluciones, carta de felicitación y becas de capacitación con el desempeño laboral.

Se evidenció una relación directa entre las condiciones del ambiente físico con la estima como amor al trabajo, autorrealización puesto que influye de manera relevante en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Román.

1.4 Marco Conceptual

➤ Administrar Recursos Humanos:

Es conducir y facilitar a los trabajadores de una empresa, a que desarrollen y apliquen su mayor potencial, bajo condiciones laborales apropiadas. Viene a ser todas las acciones que realiza la empresa para que el empleado logre alto nivel de desempeño y satisfacción laboral, de modo tal, que decida permanecer en la organización. Rodríguez (2013)

➤ **Desarrollo Profesional**

Es el conjunto de actividades diagnosticadas y planeadas que están dirigidas a mejorar las habilidades, conocimientos, motivación y actitudes del empleado, para ser conducido progresivamente a posiciones o funciones de mayor nivel de complejidad y responsabilidad. (Fernández N. , 2005)

➤ **Desempeño profesional**

Es el resultado del comportamiento del empleado directamente relacionado a las funciones de su cargo. El resultado del trabajo de un empleado demuestra su competencia y eficacia en el desarrollo de su puesto de trabajo. (Morales, 2009)

➤ **Eficiencia laboral**

Este concepto está vinculado a la capacidad del empleado para hacer uso de los recursos que emplea en el desarrollo de su trabajo; donde se incluye también el tiempo como parte de estos recursos.

➤ **Estabilización profesional:**

Está relacionado al principio de incompetencia, donde todo empleado en un momento determinado de su vida laboral alcanza su techo o estabilidad, es decir, que ya no se va a mover ni de empresa ni de posición jerárquica, hasta su jubilación. Generalmente este fenómeno sucede a la mitad de la vida laboral del empleado. (Zamora, 1998)

➤ **El papel del directivo:**

En realidad, son muchos los roles que deben cumplir los directivos frente a la gestión de personas. Al margen de lo que este planeado para el progreso del empleado los directivos juegan un papel clave en este proceso, ya que se encuentran empoderados con la información

suficiente acerca de la movilidad laboral, puestos vacantes, capacitación del personal y otras oportunidades de desarrollo.

Sin embargo, existen muchos directivos que evitan involucrarse en los planes de carrera de sus empleados, debido a que se muestran limitados para solucionar problemas de este tipo. Generalmente, estos directivos argumentan no tener tiempo, pero lo cierto es que carecen de las competencias humanas y técnicas para comprender las necesidades de sus colaboradores. (Moses & Chakins, 1989)

➤ **La Gestión de Recursos Humanos:**

Es poner en práctica el proceso para conseguir que el personal de la organización desarrolle su más alto desempeño y experimente la mayor satisfacción laboral posible, para lo cual es necesario que los objetivos individuales e institucionales se logren de manera alineada. (Rodríguez Y. 2013)

➤ **La obsolescencia de las habilidades:**

Está relacionada a la obsolescencia que alcanzan básicamente, determinados conocimientos que posee el personal, lo cual disminuye sus posibilidades para enfrentar las nuevas exigencias del trabajo. Estos nuevos conocimientos están vinculados a nuevas técnicas, procesos, metodología, etc. (Dubin, 1990)

➤ **Los sistemas de planificación profesional:**

Según Russell (1991) los sistemas de planificación profesional benefician tanto a los trabajadores como a la empresa. A los trabajadores les permite fijarse objetivos en función a sus anhelos y competencias, así como, experimentar mayor satisfacción laboral a partir de la obtención de los objetivos fijados.

La empresa se beneficia, ya que tendrá mayor asertividad para cubrir los puestos vacantes, apoya a la proyección de la fuerza laboral, tan

importante para prevenir contingencias y para tomar decisiones en diverso tipo de escenarios, además, sirve para que la organización encuentre personal con capacidades de liderazgo. (Fernández N., 2005)

➤ **Proyección profesional**

Son las proyecciones o metas que se propone una persona desde que inicia su vida universitaria. La elección profesional se escoge en la adolescencia y es a partir de este momento que se inicia la proyección de cada persona hacia su futuro, es decir, fijarse los medios necesarios para conseguir ser un excelente profesional.

➤ **Reconocimiento**

Acción y efecto de reconocer o reconocerse. Está vinculado a la valoración que se tiene sobre algo o alguien, lo cual implica una capacidad de observación y análisis de personas en escenarios relativamente complejos.

➤ **Rendimiento**

Es la relación que existe entre el uso de recursos y los resultados que se obtienen. Viene a ser la utilidad que registra la inversión de un capital o un tiempo determinado, es decir, el beneficio resultante.

➤ **Rendimiento laboral**

Está referido a la capacidad de un empleado para producir beneficios a la organización, producto de su trabajo. Es decir, viene a ser la situación favorable o desfavorable registrada de la participación de un empleado durante un periodo de tiempo determinado.

El trabajador al utilizar un conjunto de recursos que le proporciona la organización para desarrollar sus funciones y alcanzar sus metas de

trabajo, genera un nivel de aprovechamiento, a este nivel de aprovechamiento se le denomina rendimiento laboral.

➤ **Sistema de trayectoria profesional dual,**

Se produce en aquellas empresas u organizaciones que tienen por política otorgar dos caminos alternativos de desarrollo de personal para sus trabajadores. (Dewirst, 1991)

➤ **Objetivos de la gestión de los recursos humanos**

Los objetivos de la gestión de los recursos humanos deben buscar de manera sostenida contar con personas motivadas, comprometidas y eficientes. Estos objetivos deben estar ligados a los objetivos operativos y estratégicos de cada empresa, para lo cual la gerencia de recursos humanos deberá poner en práctica un conjunto de actividades y procesos que permitan llegar a estos y otros objetivos.

Capítulo II: El problema, Objetivos, Hipótesis y Variables

2.1 Planteamiento del Problema

2.1.1 Descripción de la Realidad Problemática

Según el diccionario de la Real Academia Lengua española (2016) define Inmobiliario como: “empresa o sociedad que se su actividad principal es construir, arrendar, vender y administrar viviendas”.

Esta actividad nace como respuesta a las demandas de la sociedad frente al crecimiento de las necesidades de vivienda. La población, hacia fines de los años 70 e inicios de los 80, empezó una gran búsqueda de alternativas de vivienda de las más formales y de construcción noble, hasta las más riesgosas y rústicas. Frente a esta exigencia de la sociedad en su conjunto, la empresa servicios inmobiliarios “Los Portales” decide crear una inmobiliaria que determinara un justo valor a las viviendas, así como, asesorar a los más necesitados para que adquieran de manera digna y justa sus inmuebles.

La actividad inmobiliaria incluye la adquisición, la administración y la urbanización del suelo, así como, las construcciones residenciales y no residenciales, para una posterior comercialización.

Definitivamente los servicios inmobiliarios tienen funciones múltiples, las empresas o agentes inmobiliarios deben cumplir con la regulación establecida entre clientes, proveedores trabajadores y el medio ambiente.

Al aumentar la demanda de casas en el país y al incrementarse las construcciones por esta razón, el suelo útil se hace escaso. Es así que, en diferentes partes del Perú, con principios de calidad y confianza, sobre todo con responsabilidad social y preocupados por el desarrollo, reordenamiento y optimización de las ciudades lideran algunas empresas como “Servicios inmobiliarios Los Portales”, empresa que está

compuesta por tres unidades de negocio: rubro Vivienda, rubro estacionamientos y Rubro Hoteles.

La empresa servicios inmobiliarios, “Los Portales”, se maneja bajo un esquema totalmente corporativo. En el lapso de los últimos 10 años ha construido playas subterráneas en Miraflores (Parque Kennedy) y La Victoria (Gamarra), pese que, en estacionamientos, la mayor competencia de Los Portales es la calle. Y el costo por estacionamiento no es barato, pero es una necesidad y es tan grande que las últimas administraciones municipales están interesadas en atender esta necesidad con iniciativas privadas.

Es por estas razones la entidad se ha propuesto, antes que crecer por ingresos hacerlo por rentabilidad, lo que la ha llevado, a mantener un stock de terrenos para viviendas de unas 360 hectáreas y haber efectuado inversiones por US\$100 millones, para vivienda multifamiliar en los diferentes distritos de Lima.

“Los Portales”, desarrolla una gestión de sus recursos humanos basada en el planeamiento para reclutar y seleccionar personal, así como, organizar, dirigir y controlar los diversos procesos y actividades en materia de personal, con la finalidad de lograr un óptimo desempeño laboral, buscando desarrollar competencias en los trabajadores, a través de capacitaciones para el óptimo rendimiento laboral, con igualdad de oportunidades buscando eficiencia y eficacia.

Servicios inmobiliarios Los Portales viene creciendo con proyecciones internacionales y por tanto requiere contar con una buena gestión en RRHH y así pueda brindar un buen servicio en sus diferentes unidades de negocios.

Realizar una buena gestión del estado motivacional de los trabajadores ayuda a mejorar actuación laboral. A partir de esta relación aparecen una serie de beneficios para la organización., dentro de los cuales se encuentran que los trabajadores se sientan más estimados,

desarrollando mayor identidad e involucramiento con la cultura, estrategia y objetivos de la empresa; y, al mejorar el desempeño también mejoran los resultados.

A nivel nacional la compañía Edenred, entidad dedicada entre otras actividades a generar contenidos sobre diferentes temas de gestión empresarial, ha generado el siguiente reporte sobre la relación de estos dos factores de la gestión de personas:

Perspectiva de los trabajadores sobre su nivel de motivación laboral:

Un 40% estima que la organización no los valora en la proporción de sus esfuerzos y resultados. Situación que incrementa la probabilidad de que los trabajadores puedan desvincularse de la empresa.

El 77% de los empleados consideran que si la empresa les otorgara algún tipo de reconocimiento por sus buenos resultados, su actitud hacia el trabajo sería más comprometida.

Un 60% de los trabajadores manifiestan que los incentivos sirven para generar mayor compromiso de continuidad en el trabajo. Situación que debe contemplar toda empresa, debido a que la retención del personal puede generar hasta un 85% de aumento en los indicadores económicos de la empresa.

Perspectiva de las empresas sobre el nivel de motivación laboral de sus empleados:

Al 56% de los gestores de recursos humanos les causa gran preocupación que sus empleados decidan permanentemente desvincularse de la organización.

El 89% de líderes empresariales creen que el principal motivo por la que sus empleados emigran a otras empresas es porque desean ganar un

mejor sueldo. Sin embargo, en la práctica solo un 12% logra este cometido, lo que demuestra que el aspecto salarial no es la única razón para decidir un cambio de empleo.

Se encuentra registrado que el 86% de las organizaciones ya cuentan con programas de premios para sus empleados.

Perspectiva de los clientes sobre la motivación laboral de quienes les atienden:

Un 68% de clientes manifiesta que la calidad de atención del servicio que recibe por parte del empleado de contacto condiciona su réplica de compra. Los clientes son susceptibles a percibir el estado motivacional de los empleados, según el trato que reciben.

Tener trabajadores motivados incrementa las posibilidades de posicionarse en el mercado, haciendo crecer la clientela. Las organizaciones que cuentan con trabajadores más comprometidos aumentan hasta en un 50% la fidelidad de sus clientes.

Lograr el bienestar en las empresas

Según los resultados de la compañía Edenred, se puede sostener que el aspecto salarial no es lo más importante para retener al trabajador. Gestionar la buena actitud y el estado motivacional positivo en el personal se logra con una justa valoración del trabajo del empleado, a través de programas de reconocimiento e incentivos, que alcancen el bienestar laboral.

En relación al bienestar laboral recientemente se han publicado los alcances del Barómetro Edenred-Ipsos 2016 para la “Medición y mejora del bienestar en el lugar de trabajo”; investigación que midió la satisfacción laboral de 14.000 empleados en 15 países europeos, entre ellos España.

Para este estudio se tomaron tres indicadores para medir el bienestar del personal: el ambiente organizacional, el trato y consideraciones que recibe de la empresa, así como, la identificación y el gusto por las tareas encomendadas.

A través de los resultados de este estudio se pudo concluir que, aunque el 68% del personal se siente bien en su ambiente laboral, sin embargo hay aspectos del desempeño que deben ser mejorados en base a incentivos y premios, que garanticen la satisfacción y el bienestar del personal; y que lamentablemente las empresas no gestionan por la presión de la incertidumbre económica.

También quedo demostrado que las políticas relacionadas a generar un mejor ambiente laboral, así como, los planes de capacitación y desarrollo y los de línea de carrera, son las más importantes en relación con el bienestar laboral.

Otro de los aspectos significativos para generar bienestar laboral es la gestión de los conflictos. A partir de la generación de acuerdos que provean beneficios al personal, se producen una serie de condiciones colaterales al trabajo, que indirectamente ayudan al bienestar laboral como, por ejemplo: la ayuda para transporte y cuidado de los hijos (Más del 30% estima importantes este tipo de apoyo).

Sin embargo, el estudio confirma que el personal que disfruta de prestaciones para armonizar su vida laboral y familiar son una minoría (inferior al 20%).

2.1.2 Definición del Problema

2.1.2.1 Problema General

¿De qué manera la gestión de recursos humanos guarda relación con el desempeño laboral de los trabajadores en las unidades de negocios de la Empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales”- Lima 2016?

2.1.2.2 Problemas Específicos

- a. ¿Cómo el planeamiento en reclutar y seleccionar recursos humanos guarda relación con el rendimiento laboral de sus trabajadores en las unidades de negocios de la Empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales”- Lima 2016?
- b. ¿En qué medida la organización en la selección de recursos humanos guarda relación con el desarrollo de las competencias laborales de sus trabajadores en las unidades de negocios de la Empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales”- Lima 2016?
- c. ¿Cómo la dirección de recursos humanos guarda relación con la motivación por igualdad de oportunidades de sus trabajadores en las unidades de negocios de la Empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales”- Lima 2016?
- d. ¿Cómo el control de recursos humanos guarda relación con la eficiencia y eficacia laboral de los trabajadores de las unidades de negocios de la Empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales”- Lima 2016?

2.2 Finalidad y Objetivos de la Investigación

2.2.1 Finalidad

La finalidad de la presente investigación es hacer que la gestión de recursos humanos de la empresa servicios inmobiliarios “Los Portales” logre que su personal colabore efectivamente, alcanzando objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Así el buen nivel de desempeño estará presente en sus labores diarias, y podrá representar también alcanzar sus sueños y objetivos personales y profesionales. Esto beneficiaría a la empresa inmobiliaria y su personal.

2.2.2 Objetivo General y Específicos

2.2.2.1 Objetivo General

Determinar si, la gestión de recursos humanos guarda relación con el desempeño laboral de los trabajadores de las unidades de negocios de la Empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales”- Lima 2016.

2.2.2.2 Objetivos Específicos

- a. Determinar si el planeamiento en reclutar recursos humanos guarda relación en el rendimiento laboral de los trabajadores de las unidades de negocios de la Empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales”- Lima 2016.
- b. Verificar si la organización en la selección de recursos humanos guarda relación con el desarrollo de las competencias laborales de los trabajadores de las unidades de negocios de la Empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales”- Lima 2016
- c. Establecer si la dirección de recursos humanos guarda relación con la motivación por igualdad de oportunidades de los trabajadores de las unidades de negocios de la Empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales”- Lima 2016.
- d. Establecer si el control de recursos humanos guarda relación con la eficiencia y eficacia laboral de los trabajadores de las unidades de negocios de la Empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales”- Lima 2016.

2.2.3 Delimitación del Estudio

2.2.3.1 Delimitación espacial

La investigación se llevó a cabo en la Empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales”- Lima.

2.2.3.2 Delimitación temporal

La investigación, se llevó a cabo entre los meses de enero a julio del año 2016.

2.2.3.3 Delimitación social

La investigación se llevó a cabo con los Administradores y Trabajadores del área laboral de la Empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales”.

2.2.4 Justificación e Importancia del Estudio

➤ Justificación

La presente investigación se justifica porque es necesario promover el desempeño laboral eficaz y eficiente del personal que labora en las diferentes unidades de negocios de la Empresa “Los Portales”, permitiendo que las personas colaboren de manera integral en sus diferentes funciones, ya que tienen igualdad de oportunidad, sin discriminación o problemas referentes al trabajo que desempeñan.

Esto significa atraer y mantener al capital humano de la organización, dentro de un ambiente de trabajo armonioso, positivo y favorable reforzando su permanencia en la empresa y su rendimiento laboral de calidad.

➤ Importancia

La investigación es importante para establecer pautas y parámetros en la administración de recursos humanos de la Empresa inmobiliaria “Los Portales” para que el personal integrante de la empresa se sienta identificado ya que compone una estructura laboral que cubre sus necesidades y expectativas personales, con igualdad de derechos y obligaciones.

2.3 Hipótesis y Variables

2.3.1 Supuestos teóricos

Que, la eficiente gestión de recursos humanos o capital humano administrado con un principio de oportunidad equitativa o justa por su desempeño laboral permitirá el logro o cumplimiento de las metas de la Empresa inmobiliaria “Los Portales”, a través de las diferentes condiciones organizacionales que permitan el desarrollo y satisfacción plena de las personas y por ende el logro de los objetivos de la organización a la que pertenecen.

Los líderes empresariales de toda organización buscarán mejorar el aporte de su personal, debido a que saben claramente que eso tendrá un efecto positivo en los resultados de la empresa.

La organización en la selección tiene como principal criterio la información que proporciona la descripción del puesto de trabajo acerca de las funciones, responsabilidades, así como, los niveles de desempeño que requiere cada puesto. De igual forma la descripción del puesto es utilizado para los planes de recursos humanos a corto y largo plazo. Estos planes permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión, y sirven asimismo de guía para la selección de personal, facilitando el proceso de decisión que involucra tener que elegir dentro de un grupo de candidatos al más idóneo.

El control sirve para verificar si las actividades y los objetivos se vienen cumpliendo según lo planeado, brindando a la entidad un importante sistema de retroinformación para corregir aquellos sesgos que se puedan estar presentando. En la práctica no debe existir una eficiencia mayor al 100% por lo que, si se registra esta situación, se deberá entender como una anomalía en el proceso de elaboración o a un sobredimensionamiento del cumplimiento de la tarea.

2.3.2 Hipótesis Principal y Específicas

2.3.2.1 Hipótesis Principal

La gestión de recursos humanos tiene relación favorable en el desempeño laboral de sus trabajadores en las unidades de negocios de la Empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales”- Lima 2016.

2.3.2.2 Hipótesis Específicas

- a) El planeamiento en reclutar recursos humanos tiene relación favorable en el rendimiento laboral de los trabajadores de las unidades de negocios de la Empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales”- Lima 2016.
- b) La organización en la selección de recursos humanos tiene relación favorable en el desarrollo de las competencias laborales de los trabajadores de las unidades de negocios de la Empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales”- Lima 2016.
- c) La dirección de recursos humanos tiene relación favorable en la motivación por igualdad de oportunidades de los trabajadores de las unidades de negocios de la Empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales”- Lima 2016.
- d) El control de recursos humanos tiene relación favorable en la eficiencia y eficacia laboral de los trabajadores de las unidades de negocios de la Empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales”- Lima 2016.

2.3.3 Variables e Indicadores

Variable Independiente: (X)

a) Gestión de Recursos Humanos.

Recursos Humanos, implica que las personas tienen la capacidad de impulsar el desempeño organizacional (junto con otros recursos).

Gestión de recursos humanos es el proceso administrativo cuyo propósito es atraer y mantener al personal de una empresa, dentro de un ambiente laboral apropiado y afable, que permita mantener bajos índices de ausentismo y rotación de personal.

Variable Dependiente (Y)

b) Desempeño Laboral:

Es el resultado del trabajo de un empleado dentro de una organización, es decir, es la utilidad que representa su actuación frente a las actividades que demanda su cargo.

Definición operacional

X: Gestión de recursos humanos	Y: Desempeño Laboral
X ₁ : Planeamiento en reclutar recursos humanos.	Y ₁ : Rendimiento laboral
X ₂ : Organización en la selección de recursos humanos.	Y ₂ : Desarrollo de sus competencias laborales
X ₃ : Dirección de recursos humanos	Y ₃ : Motivación por igualdad de oportunidades
X ₄ : Control de recursos humanos	Y ₄ : Eficiencia - eficacia laboral

Capítulo III: Método, Técnica e instrumentos

3.1 Población y Muestra

3.1.1 Población

La población estará conformada por 600 Gerentes administradores y trabajadores del área laboral de la Empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales”.

CARGO	CANTIDAD
Gerentes	14
Administradores	35
Trabajadores	551
TOTAL	600

3.1.2 Muestra

La muestra se ha determinado mediante muestreo aleatorio simple cuyo propósito es estimar proporciones a través de la fórmula que se describe a continuación:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{e^2 (N-1) + Z^2 PQ}$$

Donde:

- Z: Valor de la abscisa de la curva normal para una probabilidad del 95% de confianza.
- P: Administradores y trabajadores del área laboral de la Empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales” que no están de acuerdo que existe un buen desempeño laboral (Se asume P = 0.5)

Q: Administradores y trabajadores del área laboral de la Empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales” que están de acuerdo que existe un buen desempeño laboral (Se asume $Q = 0.5$)

E: Margen de error 5%

N: Población

n: Tamaño óptimo de muestra.

A un nivel de confianza de 95% y 5% como margen de error la muestra a seleccionar será:

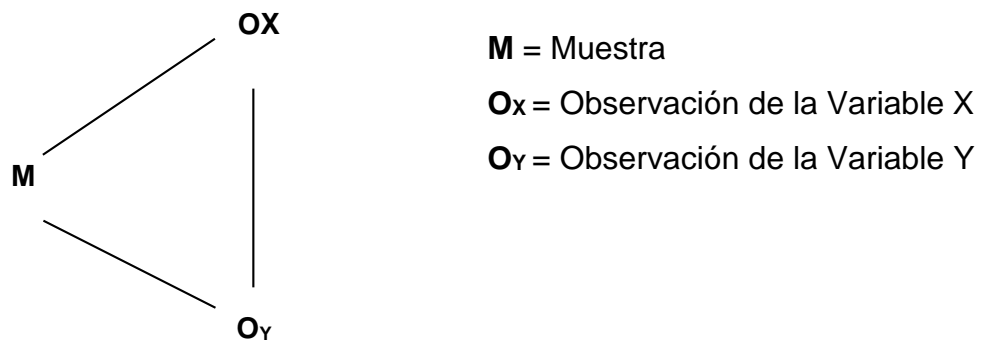
$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (600)}{(0.05)^2 (600-1) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

n = 234 Gerentes Administradores y trabajadores de área laboral de la Empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales”

CARGO	CANTIDAD
Gerentes	09
Administración	21
Trabajadores	204
TOTAL	234

3.2 Diseño a utilizar en el estudio

Es el enfoque de estudio descriptivo, donde se estudian las situaciones que ocurren en condiciones naturales. Estas situaciones son las grandes proveedoras de hipótesis. El estudio descriptivo sirve para analizar y medir de manera libre las consideraciones teóricas y variables sujetas a estudio, con cierta orientación al detalle y precisión. Además, responde a las preguntas: ¿quién, ¿qué, ¿dónde, por qué, ¿cuándo y cómo? Este enfoque por lo general busca identificar y detallar las características más relevantes de ciertos colectivos o grupos sociales o de cualquier otra situación o hecho que pueda ser susceptible al análisis. Se aplica para describir diversos escenarios dentro de los cuales se van a elegir las variables más significativas para ser medidas. (Nisperuza T., 2016)



3.3 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

➤ TÉCNICAS

- **Investigación documental:** Utiliza como instrumentos de análisis los documentos escritos, con la finalidad de identificar relaciones, elaborar comparaciones, determinar etapas, posturas o la situación actual o nivel de evolución de determinado tema de estudio.
- **Entrevista:** Es un proceso de dialogo que se establece entre dos personas, una que hace preguntas que se denomina entrevistador y otra que responde que toma el nombre de entrevistado. Para fines de investigación las preguntas están específicamente elaboradas para conseguir datos e información relevantes relacionados a conseguir los objetivos del estudio. La entrevista casi siempre es individual, pero existen ocasiones en las cuales se pueden aplicar colectivamente. Puede ser inestructurada, semiestructurado, o totalmente estructurada.
- **Encuesta:** Considera una serie de técnicas destinadas a reunir, de manera sistemática, datos sobre determinado tema de una población. La encuesta se puede aplicar también de manera individual o grupal, con medidas de control presencial o de autocontrol de parte del evaluado. Generalmente es de carácter anónimo.

➤ INSTRUMENTOS

- **Fichas bibliográficas:** se redacta recogiendo de manera concisa y ordenada todos los datos que son necesarios a fin de identificar con precisión el libro o artículo al que ella se refiere. Internacionalmente, existen dos importantes criterios acerca de estos datos.
- **Cuestionario de entrevista:** Es un formato de interrogantes planteado de manera sistemática que guarda un orden lógico y psicológico. Presenta preguntas elaboradas con un lenguaje conciso y fácil de entender, que deben ser respondidas de manera escrita por los entrevistados, evitando en lo posible la intervención del entrevistador. (García, 2004)
- **Formulario de encuesta:** se definen como los documentos impresos, organizados de manera que faciliten la obtención de datos sobre las variables que se estudian para respuesta al problema de investigación, por medio de preguntas estructuradas (cerradas), preguntas no estructuradas (abiertas), escalas Likert u otras (Borda, Tuesta & Navarro, 2009)

3.4 Procesamiento de Datos

A partir del análisis de los datos se logra identificar las particularidades de la situación estudiada. Utilizando las técnicas de análisis de información, el investigador reconstruye el objeto a partir de la información empírica. La interpretación implica la reconstrucción teórico-conceptual del fenómeno a partir del dialogo e interpretación entre los referentes empíricos (datos) y el sistema conceptual adoptado (teoría) (Yuni & Urbano , 2006)

El trabajo de investigación proceso los datos conseguido de las diferentes fuentes, por intermedio de las siguientes técnicas:

- Ordenamiento y clasificación
- Registro manual
- Proceso computarizado con Excel
- Proceso computarizado con SPSS.

Capítulo IV: Presentación y análisis de los resultados

4.1 Presentación de los resultados

Con el fin de dar respuesta a los problemas planteados, en la presente tesis; se registró y procesó la información obtenida del cuestionario aplicado. Asimismo, utilizando el programa Excel, se elaboraron cuadros y gráficos, para una más clara comprensión de los resultados.

De acuerdo con el orden de las preguntas formuladas, a continuación, se presentan un total de 35 tablas de resultados. El análisis e interpretación de la información recogida, se realizan en función a la tendencia arrojada en cada tabla, es decir, solo se desarrolla el comentario sobre la alternativa que alcanzó mayor porcentaje en cada ítem.

Tabla N°1:

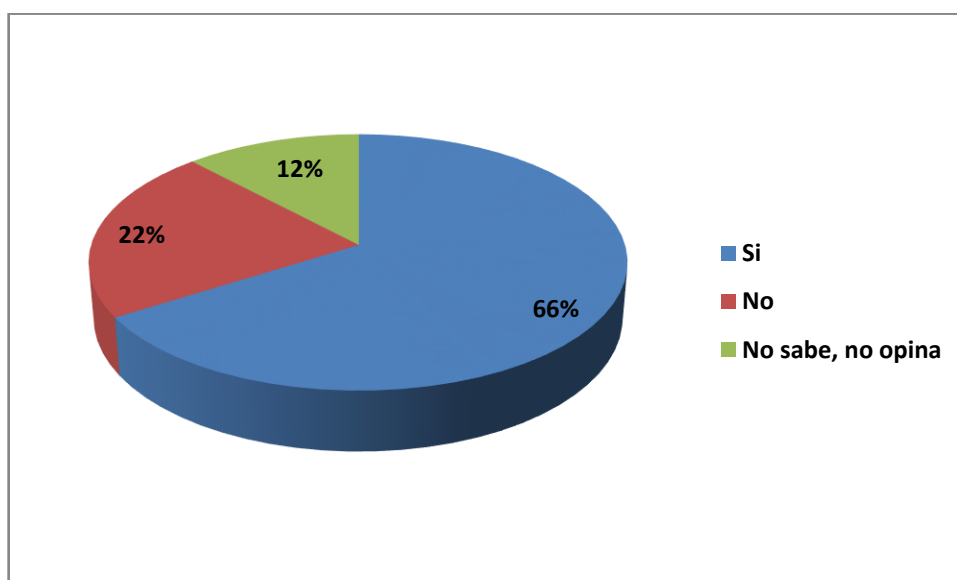
La empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales”, cumple con el planeamiento en reclutar recursos humanos de forma eficiente

Alternativa	Frecuencia	%
Si	154	66
No	51	22
No sabe, no opina	28	12
TOTAL	234	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del ítem 1 de cuestionario aplicado

El 66% de entrevistados respondieron de manera afirmativa al ítem 1; esto significa que existe una marcada tendencia del personal en opinar que la planeación de recursos humanos en la organización se desarrolla de forma eficiente.

Gráfica N°1



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del cuadro N°1

Tabla N° 2:

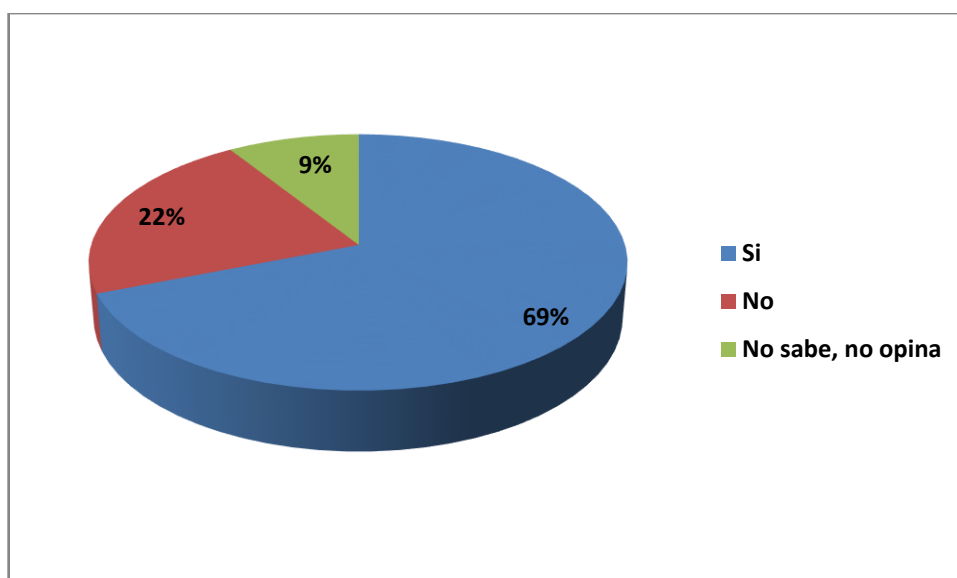
El Planeamiento en reclutar recursos humanos se cumple en la empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales” – Lima

Alternativa	Frecuencia	%
Si	161	69
No	51	22
No sabe, no opina	21	9
TOTAL	234	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del ítem 2 de cuestionario aplicado

El 69% del grupo entrevistado respondió que sí al ítem 2; de lo que se deduce que la mayoría de encuestados opina que la entidad cumple con la función de planeamiento en reclutar recursos humanos.

Gráfica N° 2



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del cuadro N°2

Tabla N° 3:

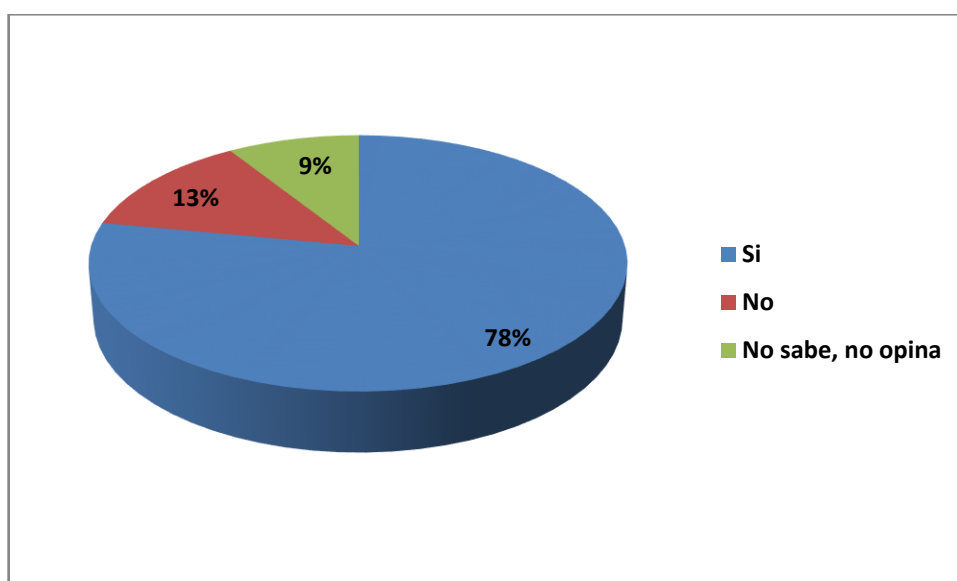
Se lleva una organización adecuada de esta selección de recursos humanos en la empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales” – Lima

Alternativa	Frecuencia	%
Si	183	78
No	30	13
No sabe, no opina	21	9
TOTAL	234	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del ítem 3 de cuestionario aplicado

El 78% respondió que sí a la afirmación planteada en el ítem 3; de donde se deduce que la mayoría de trabajadores consideran que la entidad lleva a cabo una organización adecuada de selección personal, donde el proceso de organización es capaz de identificar plazas por cubrir relativas a los diversos traslados y movimientos internos de personal de la empresa.

Gráfica N° 3



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del cuadro N°3

Tabla N° 4:

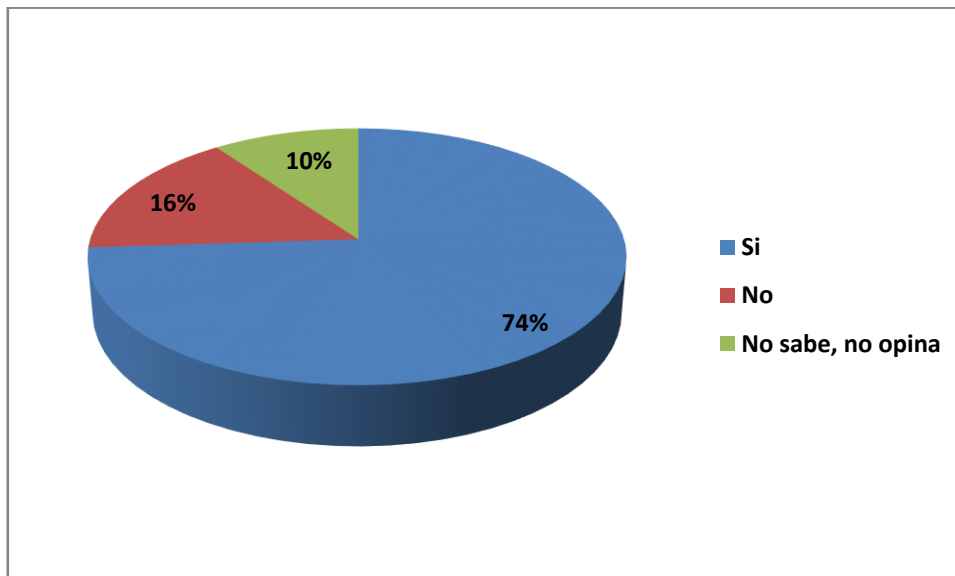
Existe una adecuada dirección de recursos humanos en la empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales” - Lima

Alternativa	Frecuencia	%
Si	174	74
No	37	16
No sabe, no opina	23	10
TOTAL	234	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del ítem 4 de cuestionario aplicado

Un 74% de los encuestados coincidió estar de acuerdo con lo señalado en el ítem 4; es decir que en opinión de la mayoría existe en la empresa una adecuada dirección de recursos humanos; situación que favorece a que las actividades estén debidamente orientadas a conseguir las metas y los objetivos de las unidades orgánicas y de toda la organización.

Gráfica N° 4



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del cuadro N°4

Tabla N° 5:

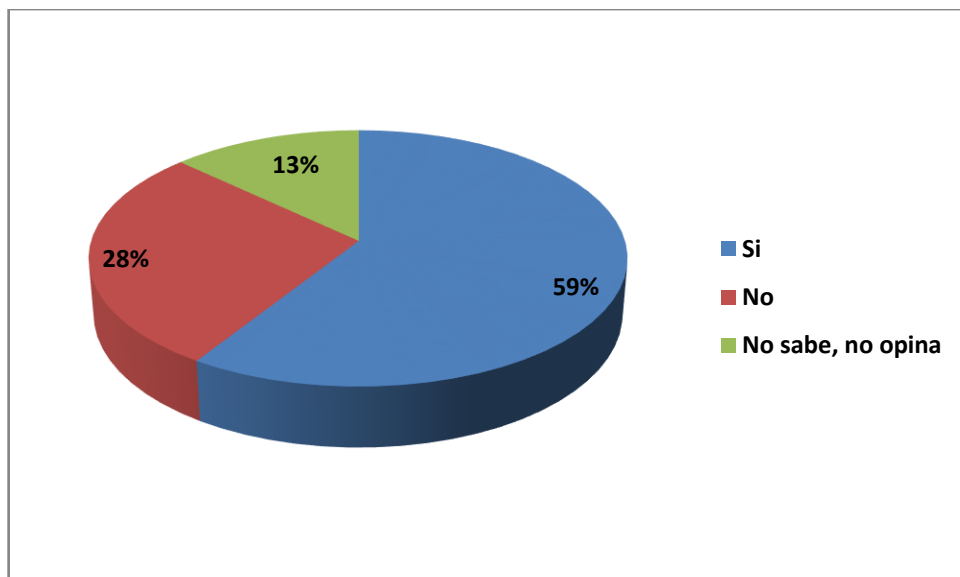
La dirección de recursos humanos está bien administrada en la empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales” – Lima.

Alternativa	Frecuencia	%
Si	138	59
No	66	28
No sabe, no opina	30	13
TOTAL	234	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del ítem 5 de cuestionario aplicado

El 59% respondió afirmativamente al ítem 5, esto quiere decir que la que la mayor cantidad de entrevistados opinó que la organización realiza una buena dirección de recursos humanos: Situación que queda demostrada a través de los buenos resultados que alcanzan los empleados en actividades y procesos que han tenido como guía la orientación y conducción de sus supervisores.

Gráfica N° 5



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del cuadro N°5

Tabla N°6:

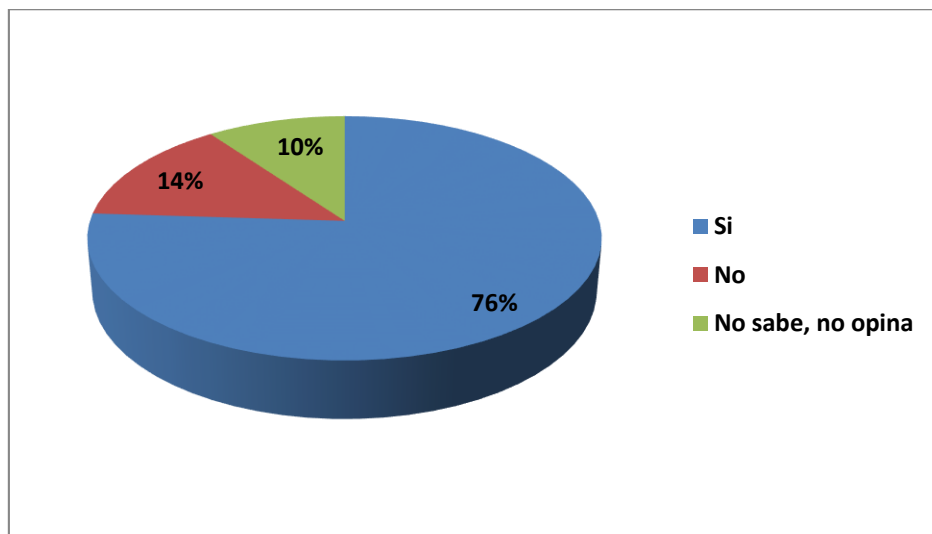
El Control de recursos humanos es importante en la empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales” – Lima.

Alternativa	Frecuencia	%
Si	178	76
No	33	14
No sabe, no opina	23	10
TOTAL	234	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del ítem 6 de cuestionario aplicado

Un 76% respondió afirmativamente a la interrogante planteada en el ítem 6; esto quiere decir que para la mayor cantidad de encuestados el control de recursos humanos es valorado en la organización, ya que cumple con la función de monitorear actividades y objetivos planeados, y que, al tener un correlato con la labor del empleado permite identificar desviaciones de la actuación del personal y corregirlas.

Gráfica N°6



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del cuadro N°6.

Tabla N° 7:

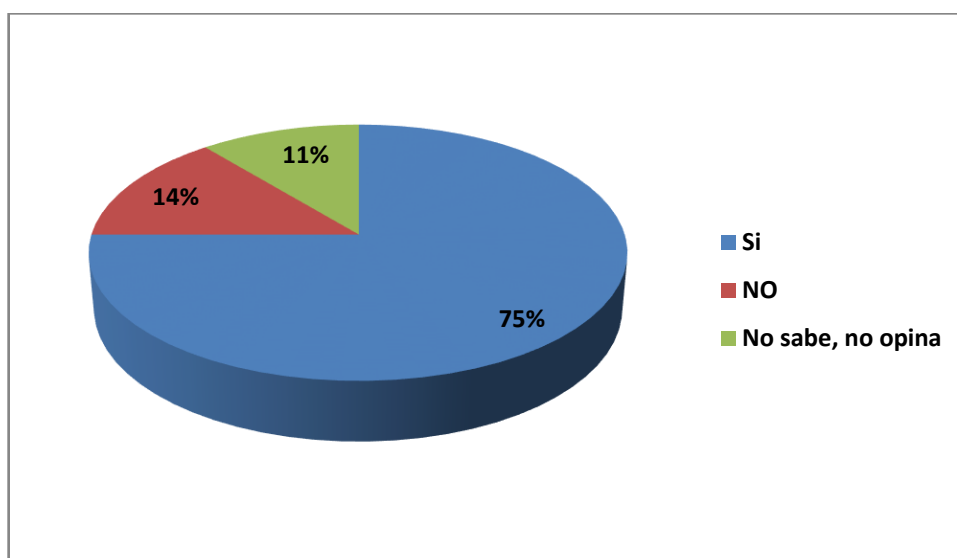
El Control de recursos humanos cumple la normatividad de bienestar en la empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales” – Lima

Alternativa	Frecuencia	%
Si	176	75
NO	33	14
No sabe, no opina	26	11
TOTAL	234	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del ítem 7 de cuestionario aplicado

Un 75% respondió afirmativamente a la interrogante planteada en el ítem 7; de donde se logra establecer que el control de recursos humanos acepta y sigue las normas de bienestar. Situación que se pone en evidencia mediante las auditorías e inventarios de recursos humanos, realizados en la empresa sujeta a estudio.

Gráfica N° 7



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del cuadro N°7

Tabla N° 8:

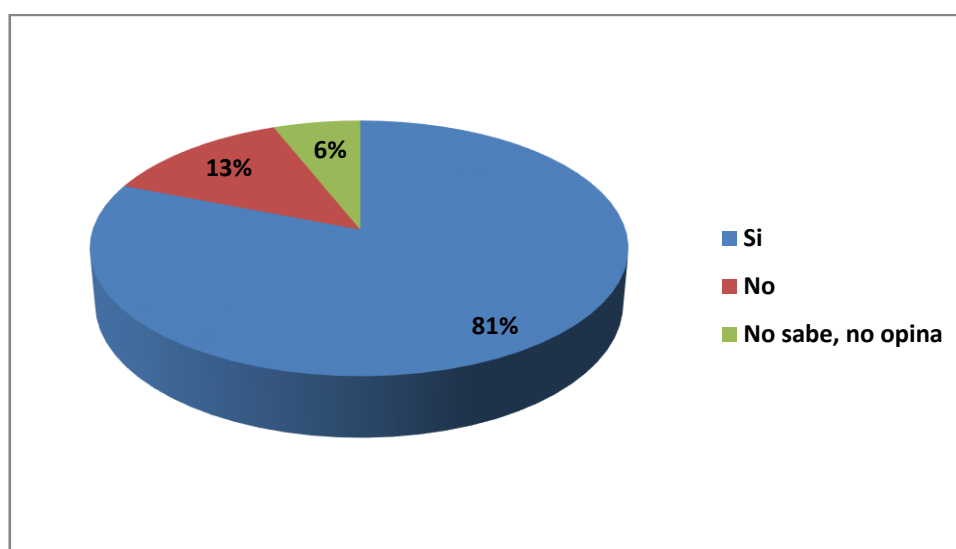
La gestión de recursos humanos es la idónea en la empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales” – Lima

Alternativa	Frecuencia	%
Si	190	81
No	30	13
No sabe, no opina	14	6
TOTAL	234	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del ítem 8 de cuestionario aplicado

Un 81% respondió afirmativamente al ítem 8; esto quiere decir que la gestión de recursos humanos que realiza la empresa actualmente es idónea, porque realiza una gestión aplicada al incremento y preservación del esmero, las prácticas, las competencias etc. todo ello orientado al desarrollo del personal.

Gráfica N° 8



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del cuadro N°8

Tabla N° 9:

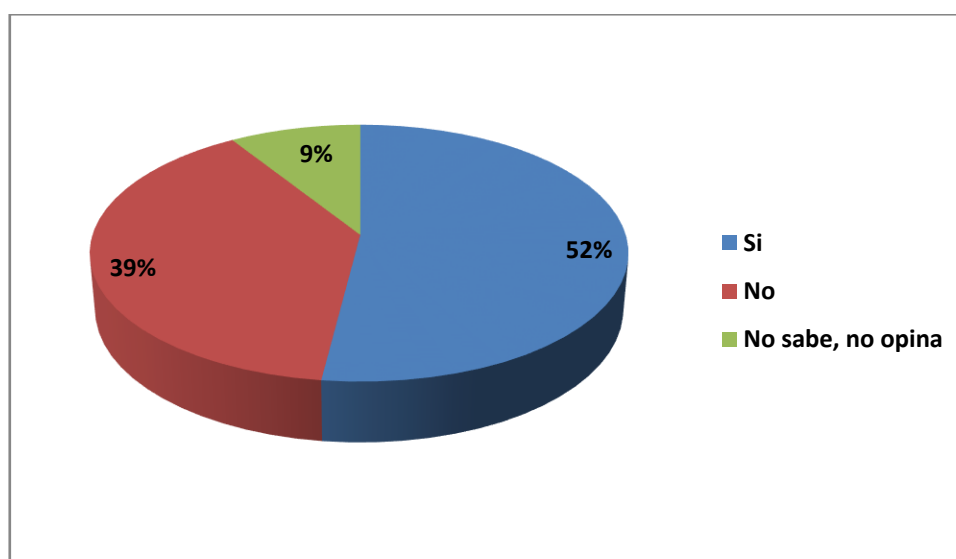
Le gustaría interactuar con su supervisor sobre el planeamiento el reclutar los recursos humanos de la empresa en la misma cantidad que usted interactúa actualmente con sus compañeros

Alternativa	Frecuencia	%
Si	122	52
No	91	39
No sabe, no opina	21	9
TOTAL	234	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del ítem 9 de cuestionario aplicado

Con respecto al ítem 9, el 52% de los encuestados respondieron que sí; esto quiere decir, que existe una apreciación mayoritaria que sí les gustaría interactuar con su supervisor sobre el planeamiento al reclutar recursos humanos para la empresa; ello en función al aporte que podrían brindar - desde su experiencia y sapiencia- a sus respectivas áreas, para la selección de nuevos empleados.

Gráfica N° 9



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del cuadro N°9

Tabla N° 10:

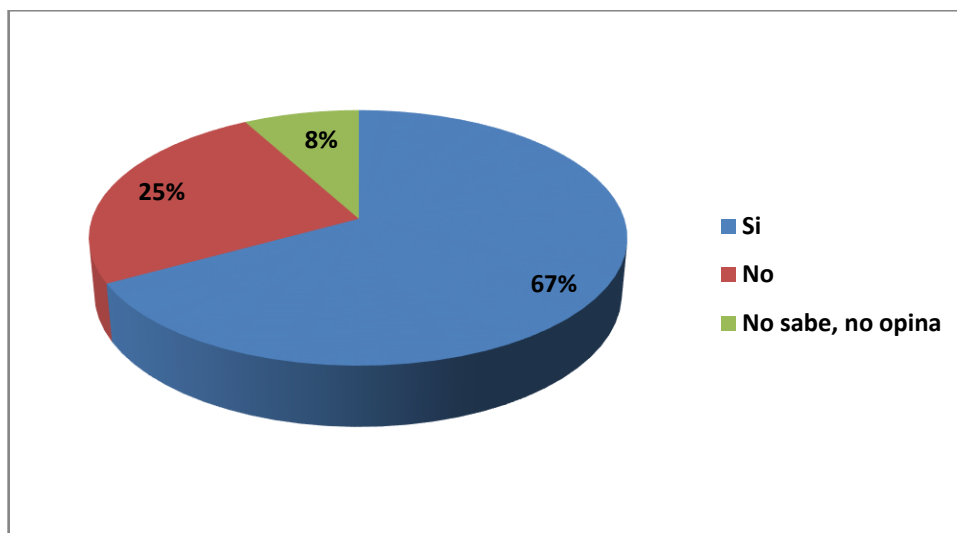
En el momento que planean reclutar personal lo tomen en cuenta para obtener un mejor puesto de trabajo

Alternativa	Frecuencia	%
Si	157	67
No	59	25
No sabe, no opina	19	8
TOTAL	234	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del ítem 10 de cuestionario aplicado

Un 67% respondió afirmativamente al ítem 10, este dato evidencia que en la mayoría de los casos el empleado es tomado en cuenta en el proceso de planeación de recursos humanos. Situación que le permite rotar a posiciones de mayor nivel jerárquico en la organización.

Gráfica N° 10



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del cuadro N°10

Tabla N° 11:

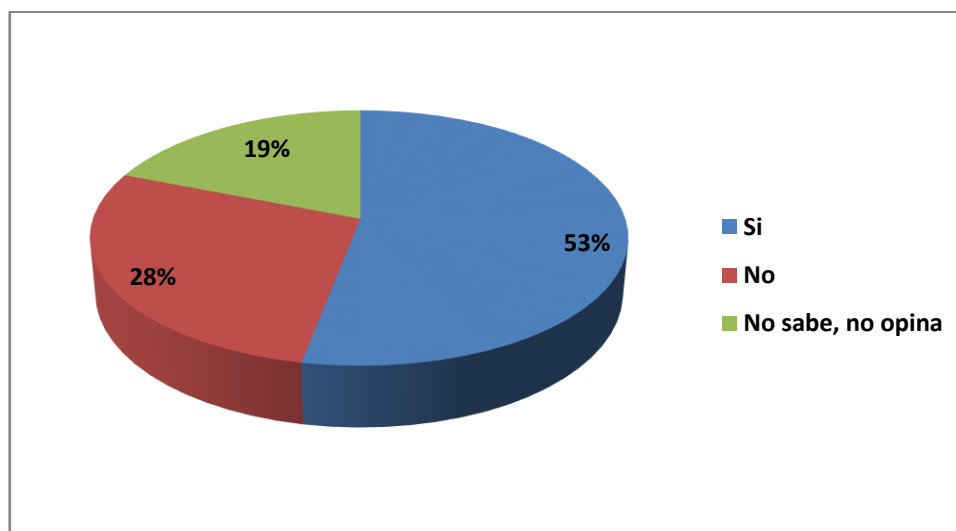
La organización en la selección de los recursos humanos les da prioridad a los trabajadores internos.

Alternativa	Frecuencia	%
Si	124	53
No	66	28
No sabe, no opina	44	19
TOTAL	234	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del ítem 11 de cuestionario aplicado

Con respecto al ítem 11, el 53% de los entrevistados respondieron que sí; esto quiere decir, que existe una apreciación mayoritaria que la organización tiene una política de reclutamiento interno. Recurrir a los propios trabajadores para cubrir plazas vacantes alienta y estimula al personal en general de la empresa, a tomar iniciativa sobre su propia preparación y desarrollo, así como, sentirse más seguro al momento de solicitar una vacante.

Gráfica N°11



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del cuadro N°11

Tabla N° 12:

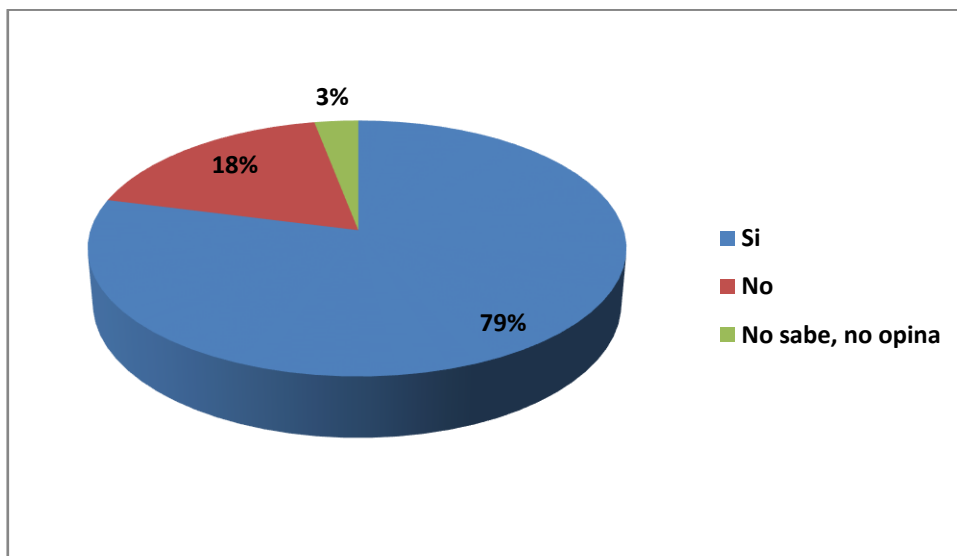
La organización en la selección de los recursos humanos le debe dar estabilidad dentro de la empresa

Alternativa	Frecuencia	%
Si	185	79
No	42	18
No sabe, no opina	7	3
TOTAL	234	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del ítem 12 de cuestionario aplicado

Sobre el ítem 12, un significativo 79% respondió que sí; esto quiere que la organización en la selección de recursos humanos considera como parte de las condiciones laborales, brindar estabilidad a los trabajadores. Situación que apoya al propósito de generar un adecuado sentimiento de pertenencia entre los trabajadores, que tanto sirve para la motivación y el desempeño.

Gráfica N° 12



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del cuadro N°12.

Tabla N° 13:

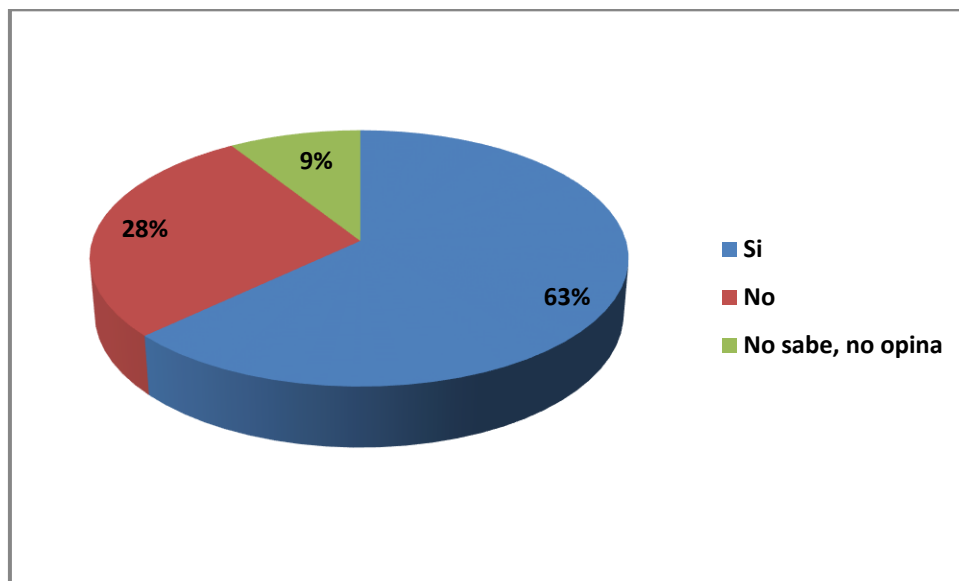
La dirección de recursos humanos de la empresa los Portales le permiten alcanzar sus objetivos laborales y profesionales

Alternativa	Frecuencia	%
Si	147	63
No	66	28
No sabe, no opina	21	9
TOTAL	234	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del ítem 13 de cuestionario aplicado

Sobre el ítem 13, un 63% opinó que sí; esto quiere decir que gran número de los trabajadores percibe que la dirección de recursos humanos de la organización les permite conseguir sus metas laborales y profesionales, mediante la atención de sus necesidades de capacitación, que han sido detectadas a través de un proceso técnico y la ejecución de un plan anual de capacitación del personal.

Gráfica N°13



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del cuadro N°13

Tabla N° 14:

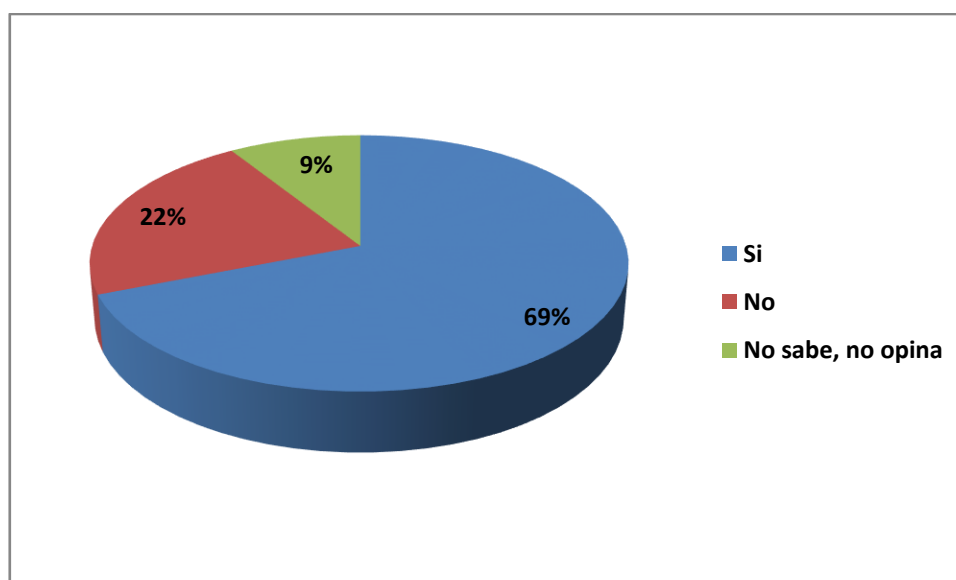
La dirección de los recursos humanos tiene estrategias de disciplina que busquen el acoplamiento de sus trabajadores

Alternativa	Frecuencia	%
Si	161	69
No	51	22
No sabe, no opina	21	9
TOTAL	234	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del ítem 14 de cuestionario aplicado

En el ítem 14, un 69% de los entrevistados respondió que sí; esto significa que la mayoría de empleados opina que la organización cuenta con estrategias eficaces para que los trabajadores se adapten apropiadamente a sus puestos de trabajo. Esta situación repercute de manera favorable en la calidad de los servicios y productos que brinda la compañía.

Gráfica N° 14



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del cuadro N°14.

Tabla N° 15:

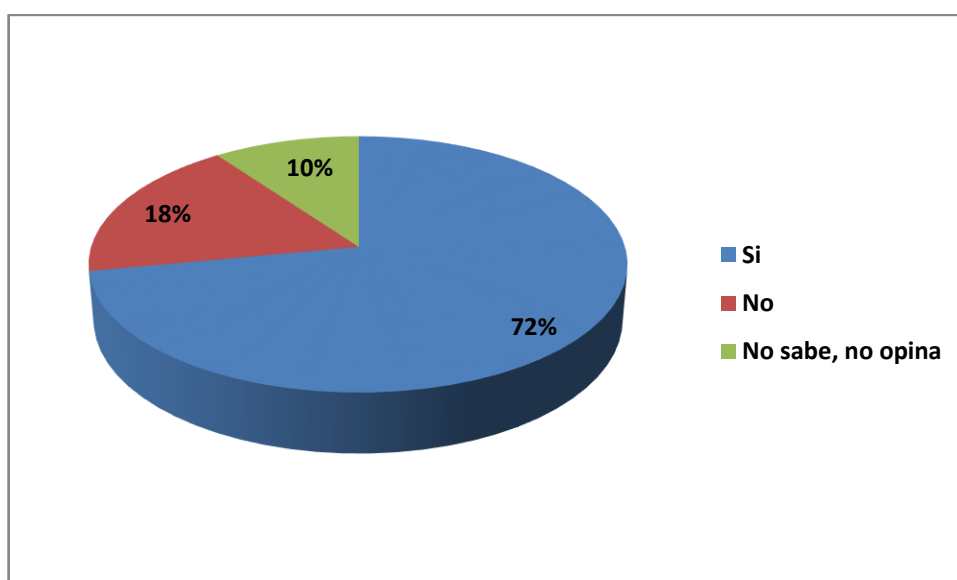
El control de los recursos humanos mide y corrige su desempeño como trabajador

Alternativa	Frecuencia	%
Si	168	72
No	42	18
No sabe, no opina	23	10
TOTAL	234	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del ítem 15 de cuestionario aplicado

Las respuestas del ítem 15, indican que un mayoritario 72% opinó que sí; esto significa que el control del personal en la organización se usa para la medición y corrección del desempeño global del empleado. Los trabajadores en su mayoría procuran obtener información sobre los resultados de su trabajo y sus jefes gestionan las acciones orientadas a disminuir las brechas de desempeño negativas que se presentan.

Gráfica N° 15



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del cuadro N°15.

Tabla N° 16:

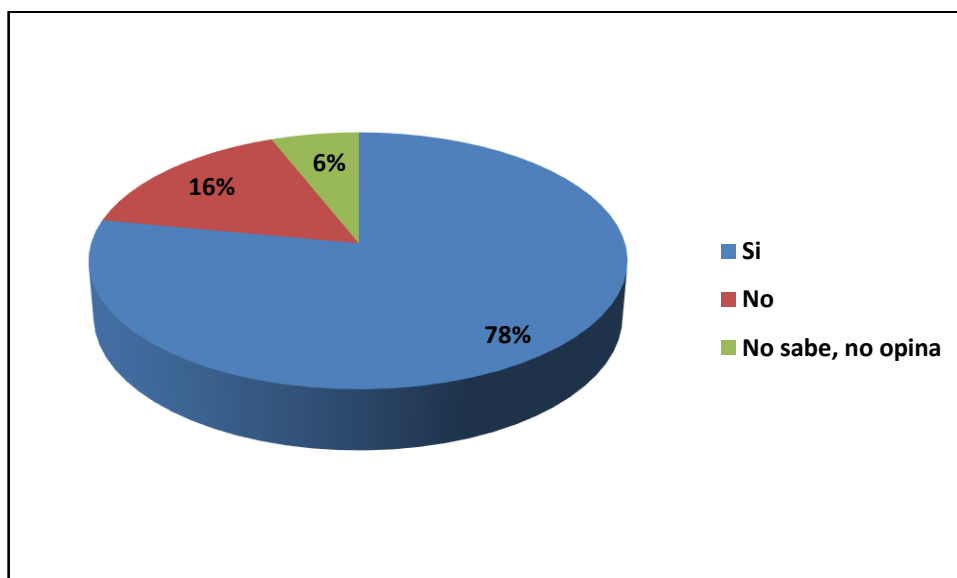
El control de los recursos humanos consiste en obtener los resultados necesarios para la empresa

Alternativa	Frecuencia	%
Si	186	78
No	37	16
No sabe, no opina	14	6
TOTAL	234	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del ítem 16 de cuestionario aplicado

En este ítem un amplio 78% de los entrevistados opinó que sí; con lo que queda demostrado que el control de personal de la empresa busca como propósito principal obtener resultados óptimos. Estos resultados óptimos pasan por los aportes del buen nivel desempeño de los trabajadores.

Gráfica N°16



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del cuadro N°16.

Tabla N° 17:

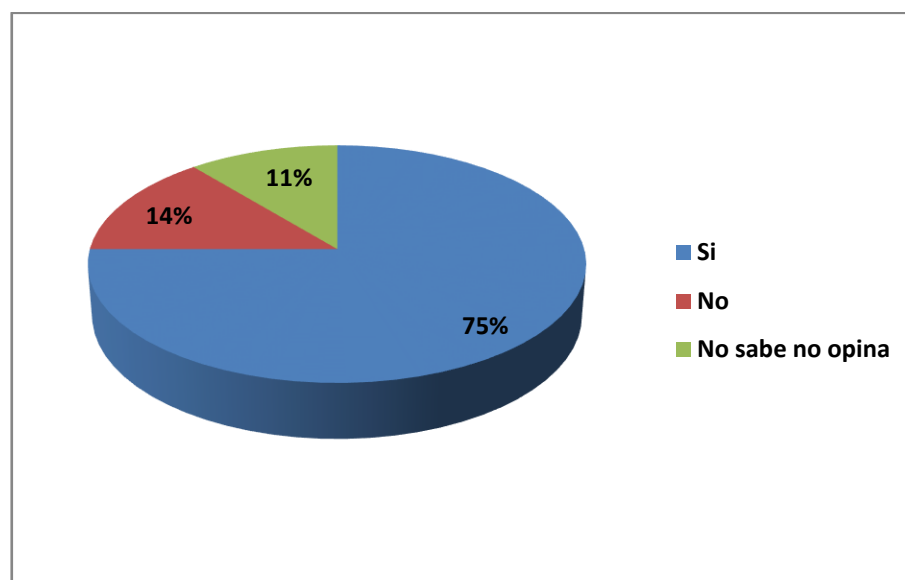
El rendimiento laboral es óptimo en la empresa de servicios inmobiliarios
“Los Portales” – Lima

Alternativa	Frecuencia	%
Si	176	75
No	33	14
No sabe no opina	26	11
TOTAL	234	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del ítem 17 de cuestionario aplicado

En el ítem 17, el 75% de la muestra opinó que sí; con lo cual se interpreta que la productividad de la empresa es buena gracias al buen rendimiento laboral, donde el bienestar del personal es un factor clave, y por tanto, se deben implementar políticas de personal que refuercen este aspecto.

Gráfica N° 17



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del cuadro N°17.

Tabla N° 18:

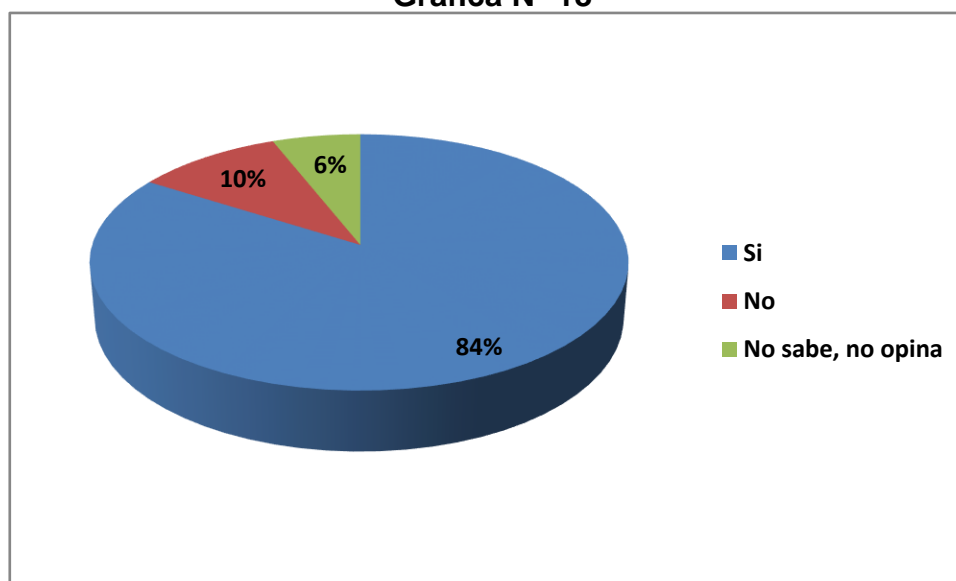
El rendimiento laboral de los trabajadores cumple las expectativas de los gerentes y directivos en la empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales” – Lima

Alternativa	Frecuencia	%
Si	197	84
No	23	10
No sabe, no opina	14	6
TOTAL	234	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del ítem 18 de cuestionario aplicado

Respecto al resultado del ítem 18, un contundente 84% respondió que sí; esto quiere decir, que los miembros de la organización opinan que el rendimiento laboral cumple con las expectativas cifradas por la alta dirección de la entidad. Además, el trabajador sabe lo fundamental que es para la empresa y debe esforzarse para dar lo mejor para la misma, así como, ayudar a implementar estrategias y afinar la eficacia.

Gráfica N° 18



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del cuadro N°18.

Tabla N° 19:

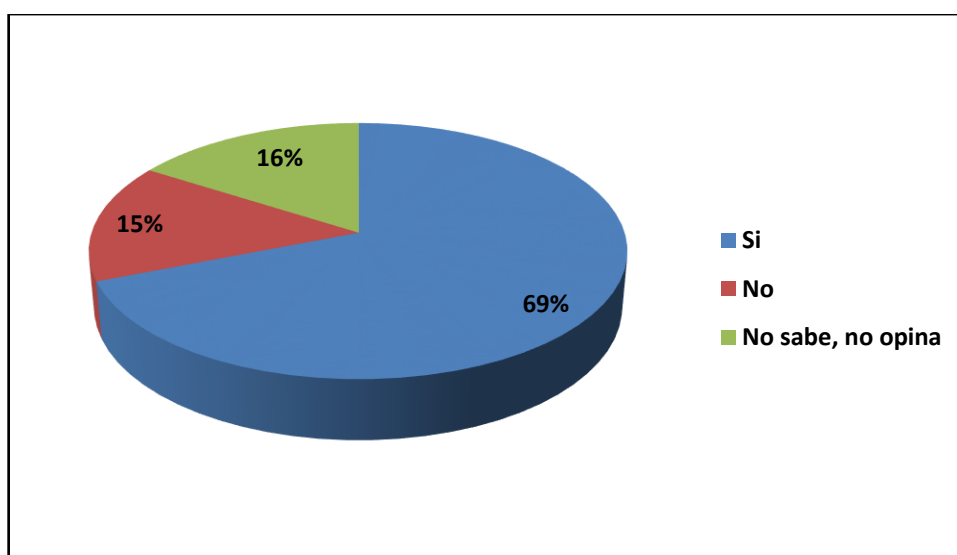
El desarrollo de sus competencias laborales es preocupación de los directivos en la empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales” – Lima

Alternativa	Frecuencia	%
Si	161	69
No	35	15
No sabe, no opina	37	16
TOTAL	234	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del ítem 19 de cuestionario aplicado

En el ítem 19, el 69% indicó que sí; esto demuestra que el desarrollo de las competencias de los trabajadores se encuentra dentro de los principales propósitos de la alta dirección; lo que guarda coherencia con las políticas de personal que tiene la empresa “Los Portales” – Lima, relacionadas a los programas de capacitación y entrenamiento que desarrolla para sus empleados.

Gráfica N° 19



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del cuadro N°19.

Tabla N°20

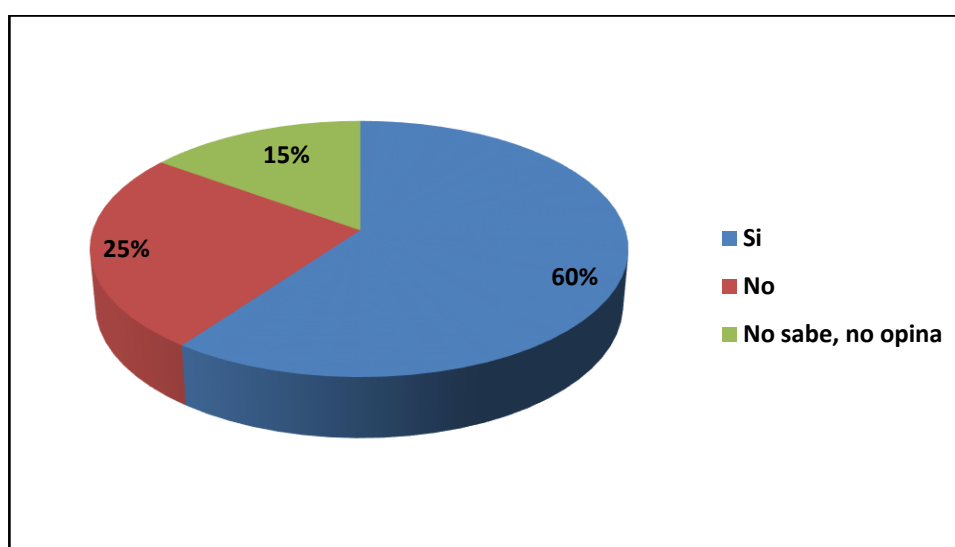
El desarrollo de sus competencias laborales es tomado en cuenta para desempeñar algún cargo en la empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales” – Lima

Alternativa	Frecuencia	%
Si	140	60
No	59	25
No sabe, no opina	35	15
TOTAL	234	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del ítem 20 de cuestionario aplicado

En el ítem 20, el 60% respondió que sí; con este resultado se puede inferir que el desarrollo de las competencias laborales es tomado en cuenta como criterio de selección y promoción; también se considera como un indicador del progreso del empleado; y, permite identificar las brechas de desempeño negativas.

Gráfica N° 20



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del cuadro N°20.

Tabla N° 21

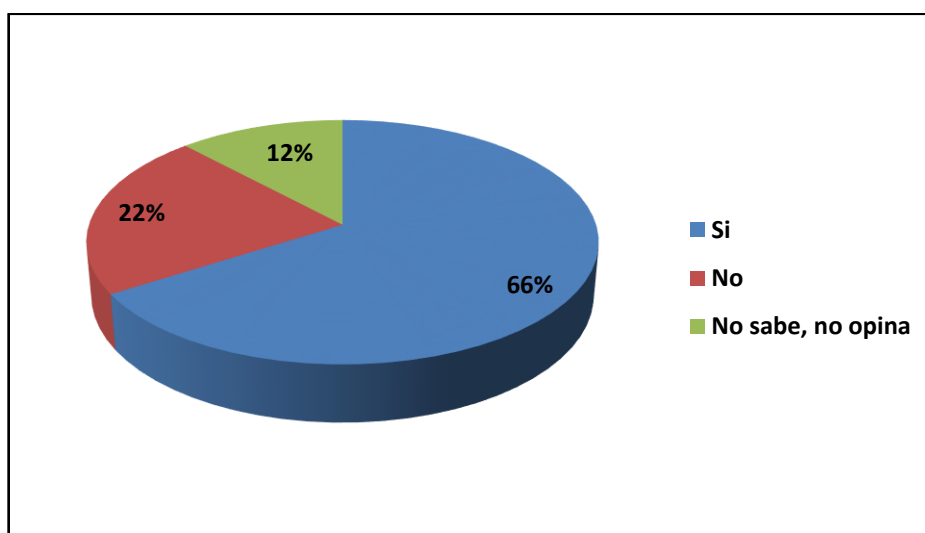
La motivación por igualdad de oportunidades se practica en la empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales” – Lima

Alternativa	Frecuencia	%
Si	154	66
No	51	22
No sabe, no opina	28	12
TOTAL	234	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del ítem 21 de cuestionario aplicado

Como resultado del ítem 21, un 66% respondió que sí; esto quiere decir que en la empresa “Los Portales” – Lima, se practica la motivación por igualdad de oportunidades, que sirve para reforzar entre el personal el valor de la inclusión, que forma parte de las políticas de personal y de la cultura de la organización.

Gráfica N° 21



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del cuadro N°21.

Tabla N° 22:

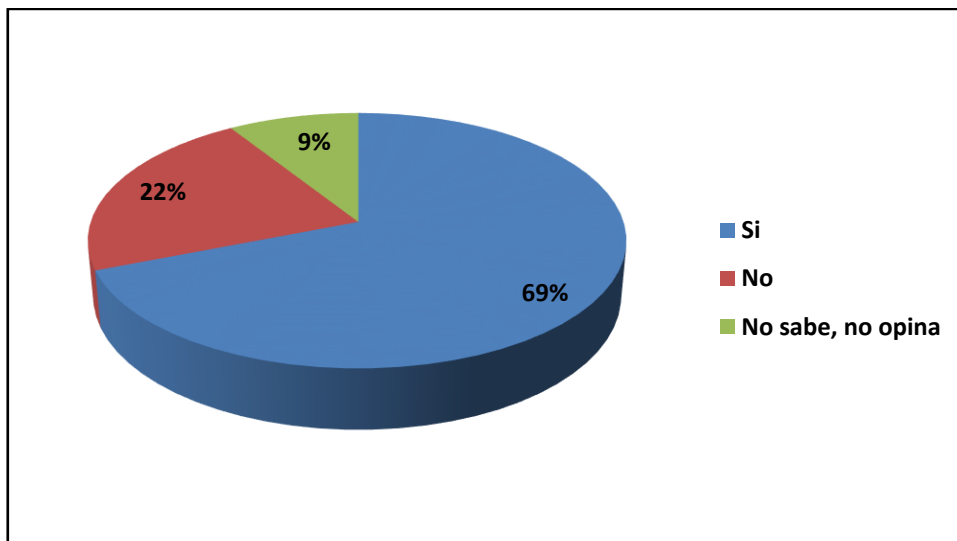
Existe eficiencia laboral en la empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales” – Lima

Alternativa	Frecuencia	%
Si	161	69
No	51	22
No sabe, no opina	21	9
TOTAL	234	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del ítem 22 de cuestionario aplicado

En el ítem 22, el 69% respondió que sí; esto significa que si existe eficiencia laboral en la empresa “Los Portales”; donde la retribución es fundamental para este logro. La evaluación del trabajador, es un proceso que se emplea para valorar y premiar el desempeño y la eficiencia, y sirve como herramienta de dirección de la gestión administrativa, ya que ayuda a la formulación de políticas de personal.

Gráfica N° 22



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del cuadro N°22.

Tabla N° 23:

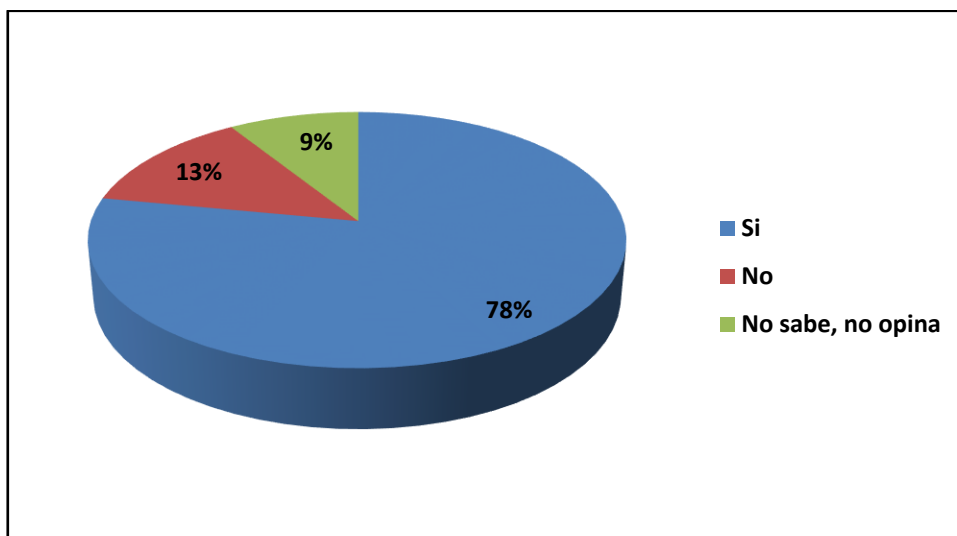
Existe eficacia laboral en la empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales” - Lima

Alternativa	Frecuencia	%
Si	183	78
No	30	13
No sabe, no opina	21	9
TOTAL	234	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del ítem 23 de cuestionario aplicado

En el ítem 23, un 78% respondió que sí; esto quiere decir que si existe eficacia laboral en la empresa “Los Portales”. Los empleados han demostrado ser competentes y además poseer actitudes y conductas positivas para el trabajo, lo que hace posible, que logren sus metas laborales. La eficacia laboral es un indicador fundamental para que la empresa alcance sus más grandes objetivos y cumplir con la misión que se ha trazado como empresa líder en servicios inmobiliarios en el país.

Gráfica N° 23



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del cuadro N°23.

Tabla N° 24:

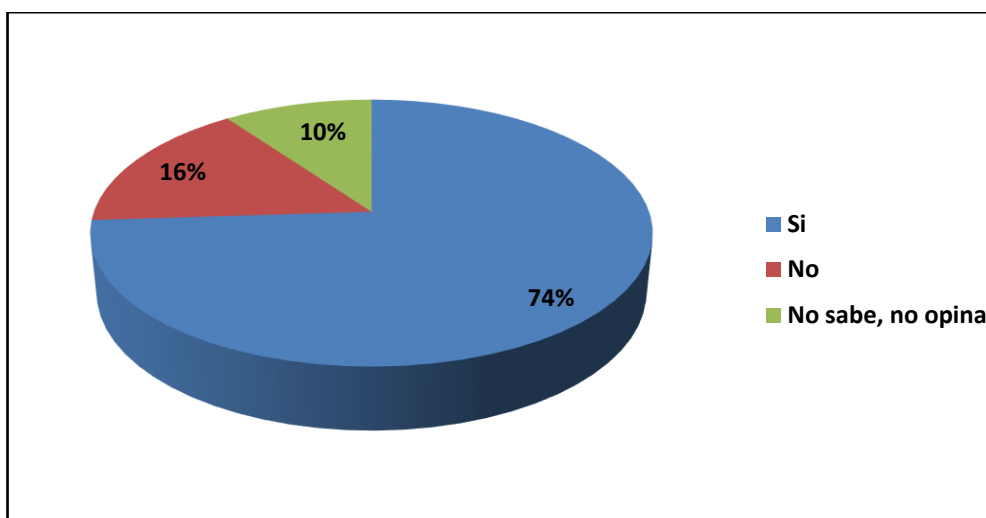
El desempeño laboral es el más apropiado en la empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales” – Lima

Alternativa	Frecuencia	%
Si	113	74
No	37	16
No sabe, no opina	23	10
TOTAL	234	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del ítem 24 de cuestionario aplicado

En el ítem 24, el 74% respondió que sí; esto significa que existe un buen desempeño laboral, lo que queda demostrado por los logros que vienen alcanzando los trabajadores en sus metas individuales, de manera oportuna y en los niveles de calidad exigidos. Estos logros tienen una íntima relación con la conducta altamente motivada que presenta el personal.

Gráfica N°24



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del cuadro N°24.

Tabla N° 25:

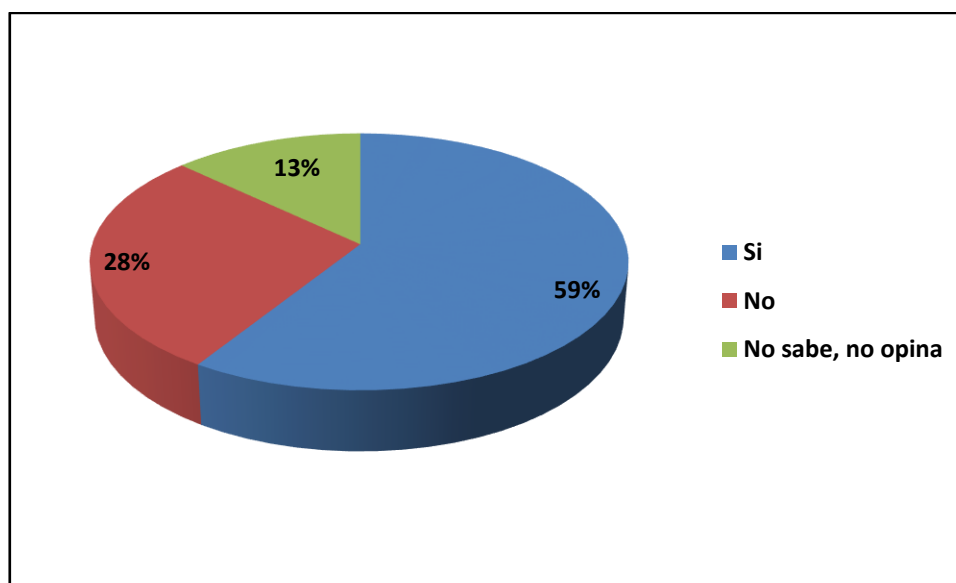
Recibir incentivos y/o reconocimientos (resolución, carta de felicitación, o beca de capacitación), mejore su desempeño laboral dentro de la empresa “Los Portales”.

Alternativa	Frecuencia	%
Si	138	59
No	66	28
No sabe, no opina	30	13
TOTAL	234	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del ítem 25 de cuestionario aplicado

En el ítem 25, un 59% respondió que sí; esto quiere decir que los incentivos son fundamentales para que el personal haga mejor su trabajo. Cabe destacar, que la motivación del personal es clave para que la empresa alcance las metas que se ha propuesto; por ello, es necesario, otorgar reconocimiento por los logros alcanzados.

Gráfica N° 25



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del cuadro N°25.

Tabla N° 26:

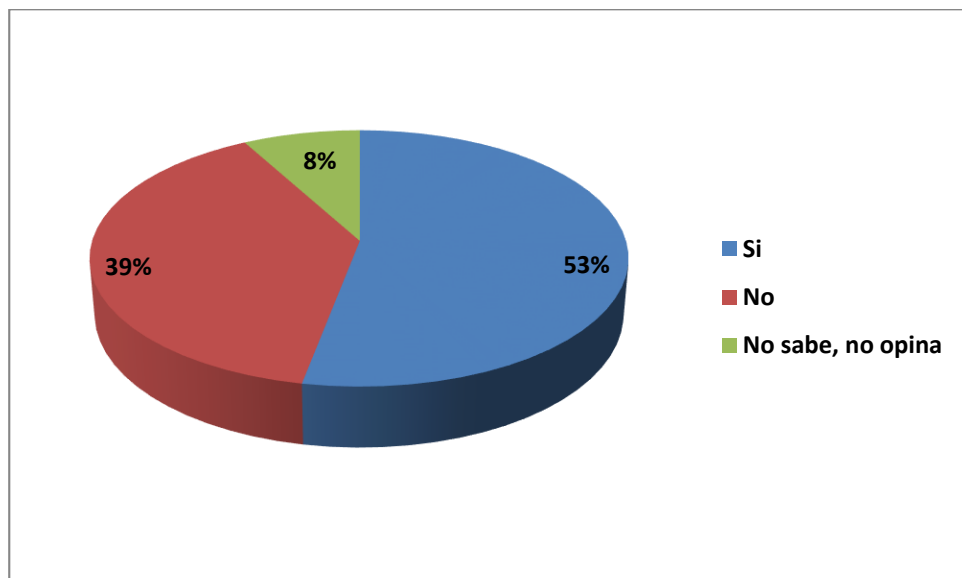
La remuneración que percibe responde al trabajo realizado

Alternativa	Frecuencia	%
Si	124	53
No	91	39
No sabe, no opina	19	8
TOTAL	234	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del ítem 26 de cuestionario aplicado

En el ítem 26, el 53% respondió que sí; esto quiere decir que la remuneración que percibe el trabajador responde al trabajo realizado, es así como el personal se constituye en la base y sustento para que la compañía se posicione en el mercado de forma competitiva y atractiva. Sin embargo, deberán plantearse nuevas fórmulas remunerativas para seguir manteniendo el mismo nivel de esfuerzo y compromiso del personal. .

Gráfica N° 26



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del cuadro N°26.

Tabla N° 27:

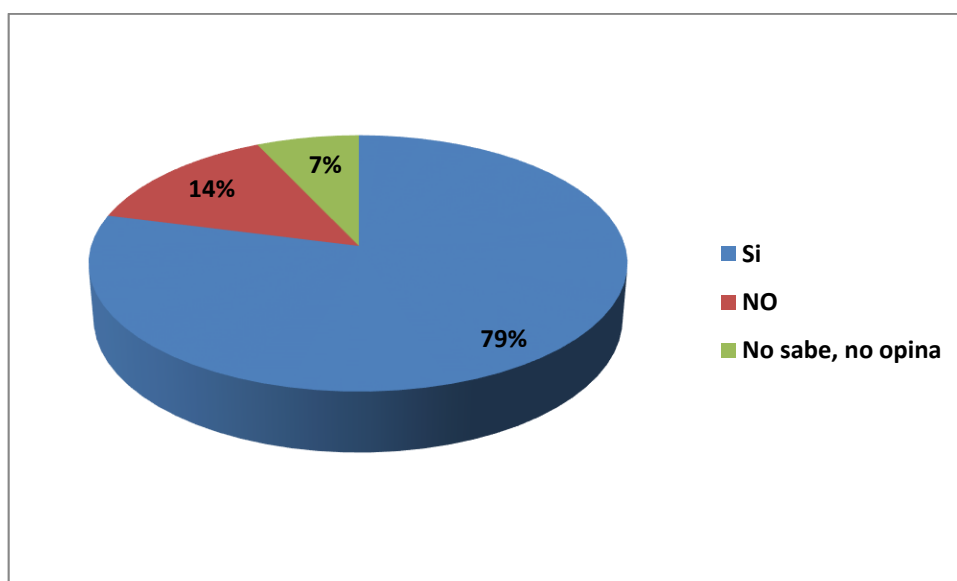
Las condiciones del ambiente físico de su trabajo influyen en la forma que desempeña su trabajo

Alternativa	Frecuencia	%
Si	185	79
NO	33	14
No sabe, no opina	16	7
TOTAL	234	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del ítem 27 de cuestionario aplicado

En el ítem 27, el 79% respondió que sí; esto quiere decir que las condiciones del ambiente físico laboral de la empresa influyen en la forma en que los trabajadores se desempeñan; también inciden en la integración y en el sentimiento de pertenencia del personal hacia la organización, además, apoya en el logro de los objetivos. En conclusión si estas condiciones son favorables los trabajadores alcanzarán una mayor vinculación con la empresa.

Gráfica N° 27



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del cuadro N°27.

Tabla N° 28:

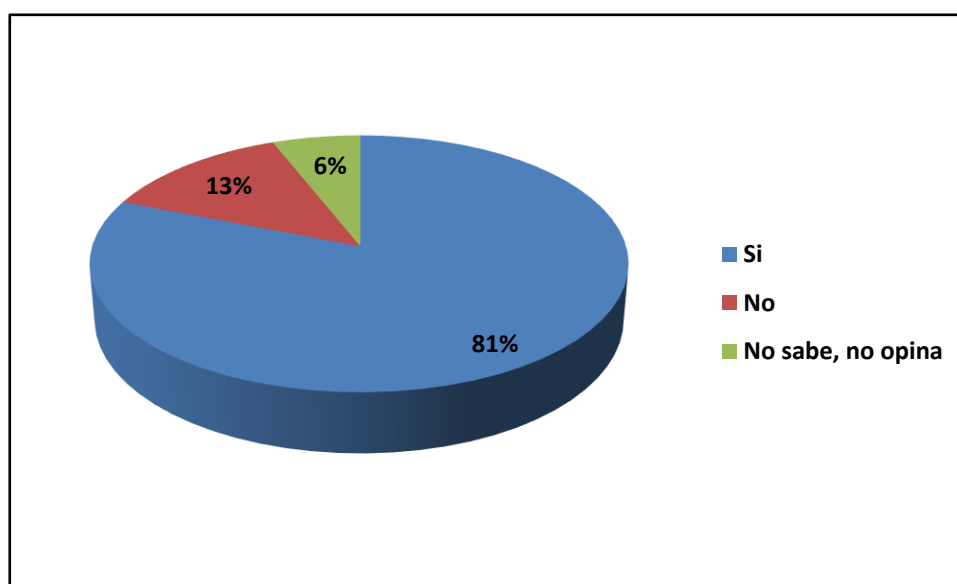
La disposición de equipos y recursos materiales que emplea la empresa Los Portales para la atención es apropiada para los clientes

Alternativa	Frecuencia	%
Si	190	81
No	30	13
No sabe, no opina	14	6
TOTAL	234	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del ítem 28 de cuestionario aplicado

En el ítem 28, el 81% respondió que sí; esto quiere decir que el personal opina que la disposición de equipos y recursos materiales que emplea “Los Portales” favorece la atención a los clientes, gracias a ello, la empresa ha podido dar pasos gigantados para darse a conocer en todo el territorio nacional.

Gráfica N° 28



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del cuadro N°28.

Tabla N° 29:

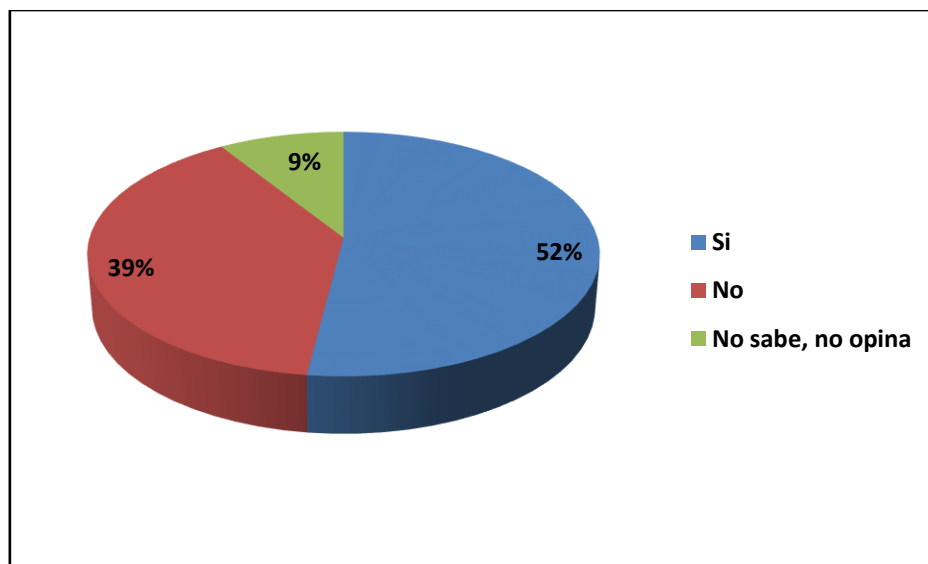
La relación entre Usted y su jefe inmediato es buena

Alternativa	Frecuencia	%
Si	122	52
No	91	39
No sabe, no opina	21	9
TOTAL	234	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del ítem 29 de cuestionario aplicado

Un 52% respondió de manera afirmativa al ítem 29; lo que demuestra, que, en su mayoría, el personal percibe que la relación que tiene con el supervisor es buena. La forma de interactuar que tienen los participantes de un equipo define el ambiente laboral de una empresa; en el caso de “Los Portales” la relación que se ha creado entre jefes y empleados es fundamental para cumplir con eficacia sus actividades.

Gráfica N° 29



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del cuadro N°29.

Tabla N° 30:

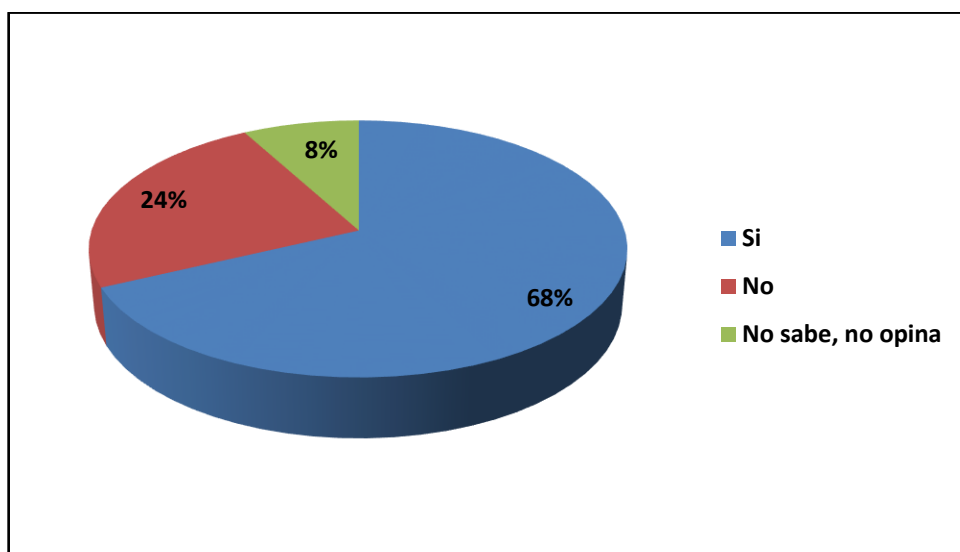
Las capacitaciones al personal de trabajadores son favorables para la empresa “Los Portales

Alternativa	Frecuencia	%
Si	159	68
No	57	24
No sabe, no opina	19	8
TOTAL	234	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del ítem 30 de cuestionario aplicado

Un significativo 68% respondió que sí al ítem 30; de donde se puede establecer que las capacitaciones al personal son favorables para “Los Portales”, apoyando a los trabajadores en el proceso de alinearse a la cultura y estrategia de la empresa. El personal adecuadamente capacitado se constituye en el principal motor del posicionamiento y rendimiento que las empresas alcanzan en el mercado. Entonces se debe entender que la capacitación del personal es una inversión muy favorable para la empresa “Los Portales”..

Gráfica N° 30



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del cuadro N°30.

Tabla N° 31:

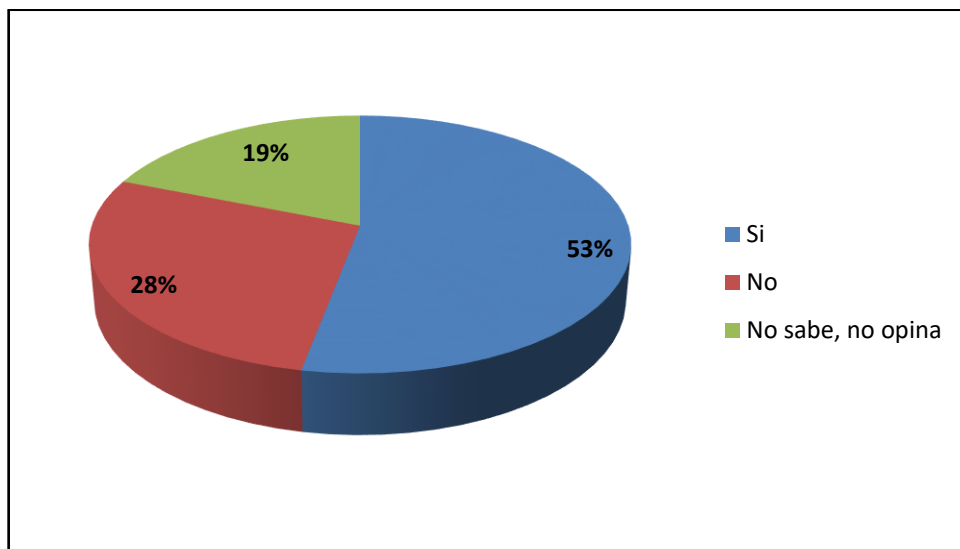
Su desempeño laboral dentro de la empresa los Portales contribuye al logro de los objetivos institucionales

Alternativa	Frecuencia	%
Si	124	53
No	66	28
No sabe, no opina	44	19
TOTAL	234	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del ítem 31 de cuestionario aplicado

En el ítem 31, un 53% respondió que sí; esto significa que el desempeño laboral contribuye al logro de los objetivos institucionales porque Incrementa calidad del trabajo y los resultados positivos para la empresa. Se sabe que guiar al personal con sensatez y preparación facilita alcanzar metas en beneficio de la empresa a cambio del mayor esfuerzo de los trabajadores.

Gráfica N°31



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del cuadro N°31.

Tabla N° 32:

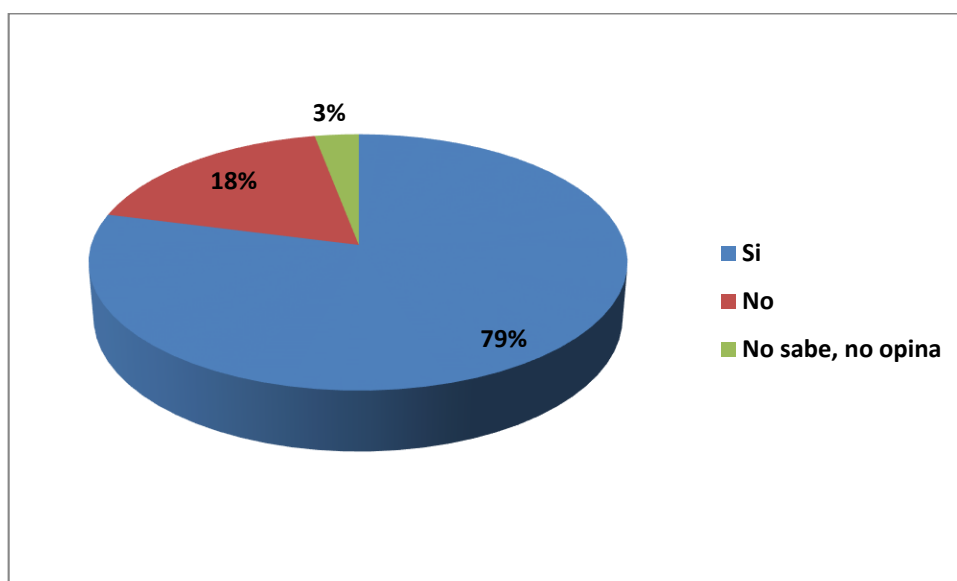
La empresa Los Portales tendría que mejorar la organización

Alternativa	Frecuencia	%
Si	185	79
No	42	18
No sabe, no opina	7	3
TOTAL	234	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del ítem 32 de cuestionario aplicado

En el ítem 32, el 79% respondió que sí; esto quiere decir que el personal sostiene que “Los Portales” tendría que mejorar la organización, adaptándose rápidamente a los cambios que se producen alrededor de la empresa. Asimismo, es necesario que la organización posea capacidad de respuesta para lograr modificar su plan estratégico de negocios en cualquier periodo del año, a tono con lo que demanda el proceso de globalización.

Gráfica N° 32



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del cuadro N°32.

Tabla N° 33:

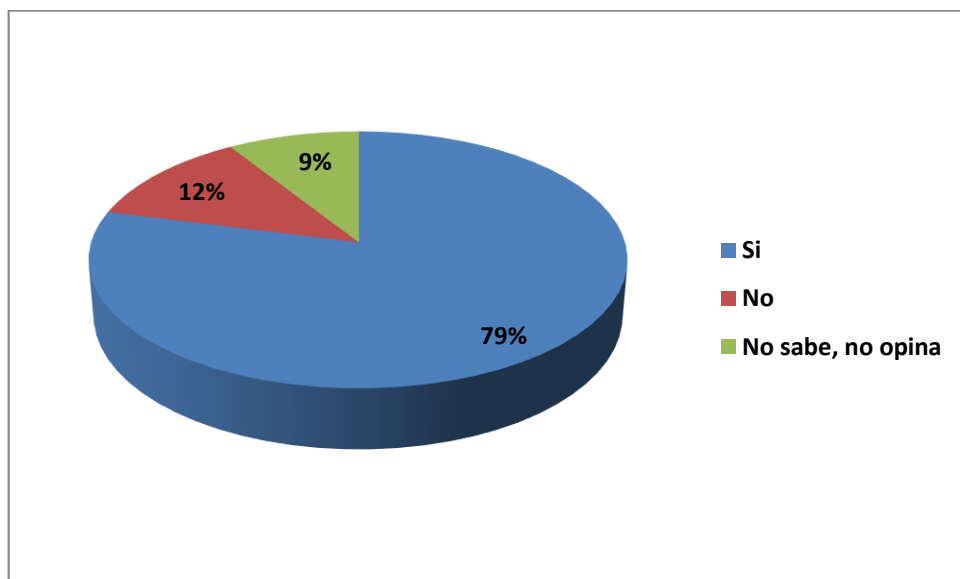
Los trabajadores se sienten a gusto trabajando de la empresa Los Portales

Alternativa	Frecuencia	%
Si	185	79
No	28	12
No sabe, no opina	21	9
TOTAL	234	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del ítem 33 de cuestionario aplicado

En el ítem 33, el 79% opinó que sí; esto quiere decir que los empleados se sienten a gusto trabajando para “Los Portales” en virtud que la organización les provee los materiales y herramientas para afrontar y gestionar el nuevo entorno, en un escenario favorable para el trabajo en equipo. Los trabajadores están adaptados a la empresa y se encuentran hábiles para generar valor desde sus puestos de trabajo.

Gráfica N° 33



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del cuadro N°33.

Tabla N°34:

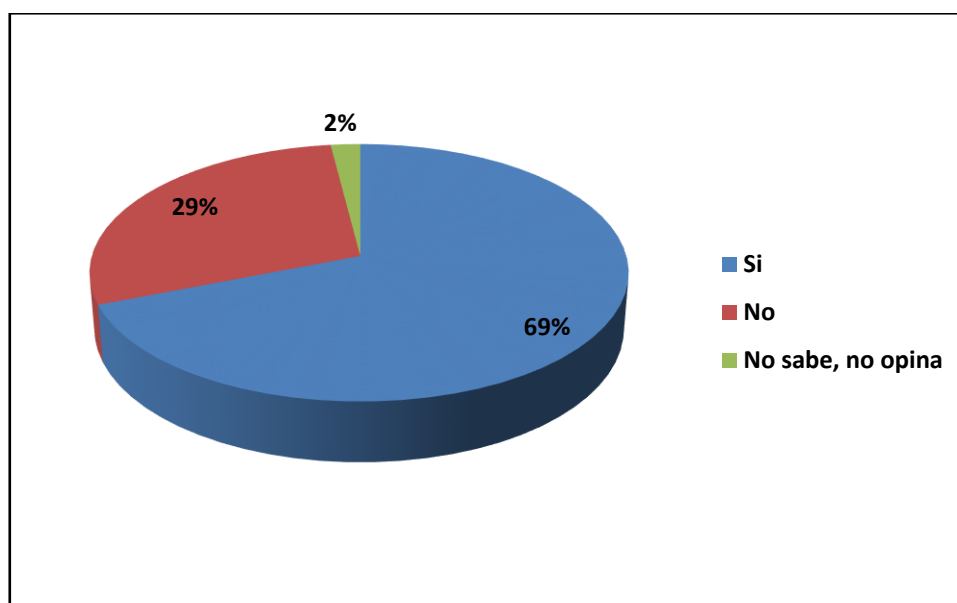
La empresa Los Portales otorga un salario justo a sus trabajadores

Alternativa	Frecuencia	%
Si	161	69
No	68	29
No sabe, no opina	5	2
TOTAL	234	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del ítem 34 de cuestionario aplicado

En el ítem 34, un 69% señala que sí; esto quiere decir que la empresa si otorga un salario justo; lo que garantiza la permanencia de sus trabajadores. Además, es común que los empleados perciban que su esfuerzo en el trabajo es reconocido por la empresa, y por tanto, también consideren que la remuneración que reciben es justa y está acorde a sus calificaciones.

Gráfica N° 34



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del cuadro N°34.

Tabla N° 35:

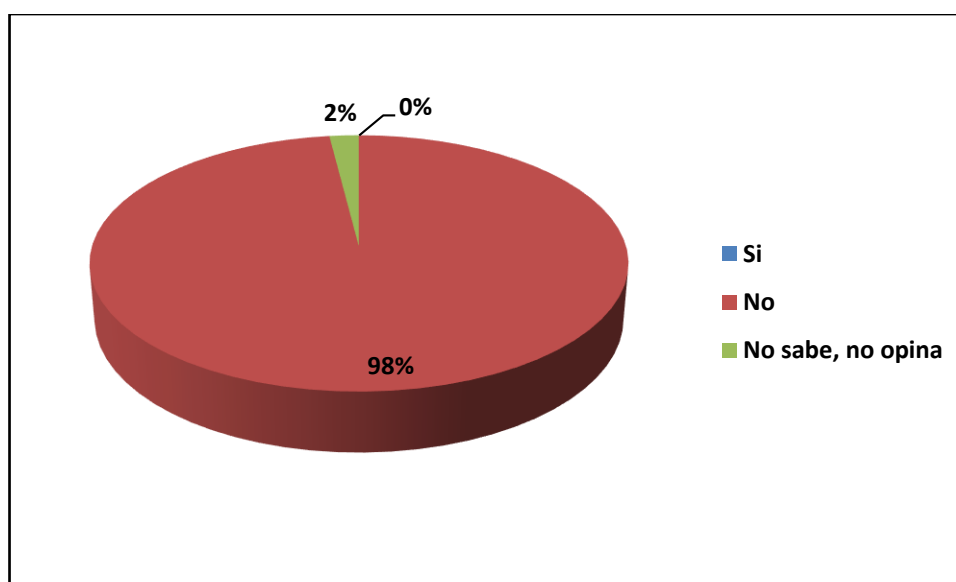
Hay actos de discriminación en la empresa Los Portales

Alternativa	Frecuencia	%
Si	0	0
No	229	98
No sabe, no opina	5	2
TOTAL	234	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del ítem 35 de cuestionario aplicado

Por último, con relación a las respuestas del ítem 35, los resultados indican que un contundente 98% opinó que no; esto quiere decir que no existe ningún acto de discriminación, ni por raza, ni de etnia social, ni de religión, ni de ninguna índole en “Los Portales”

Gráfica N° 35



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del cuadro N°35.

4.2 Contrastación de la Hipótesis

Para constatar la hipótesis planteada se utilizó la distribución Chi cuadrada, pues los datos para el análisis se encuentran clasificados en forma categórica.

El estadístico se usa en esta prueba fue a través de la siguiente formula:

$$\chi^2 = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i}$$

Dónde:

X²: Chi cuadrada

o_i= Frecuencia

e_i= Frecuencia esperada

La estadística Chi cuadrada es adecuada porque puede utilizarse con variables como la presentada en esta investigación.

El criterio para la contratación de la hipótesis se define así:

Si $X^2 > T$, entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de la investigación, en caso contrario $X^2 < T$ es mayor que $X^2 > T$, se rechaza la hipótesis de la investigación y se acepta la nula.

El procedimiento de los datos se realizó mediante el software estadístico SPSS.

Hipótesis a:

H₀ : El planeamiento en reclutar recursos humanos no tiene relación favorable en el rendimiento laboral de los trabajadores de las unidades de negocios de la Empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales”- Lima 2016.

H₁ : El planeamiento en reclutar recursos humanos si tiene relación favorable en el rendimiento laboral de los trabajadores de las

unidades de negocios de la Empresa de servicios inmobiliarios
 “Los Portales”- Lima 2016.

Se cumple con el planeamiento en reclutar recursos humanos de forma eficiente	el rendimiento laboral de los trabajadores cumple las expectativas de los gerentes y directivos en la empresa			Total
	Si	No	desconoce	
Si	140	35	22	197
No	10	10	3	23
No sabe no opina	5	6	3	14
Total	155	51	28	234

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento.

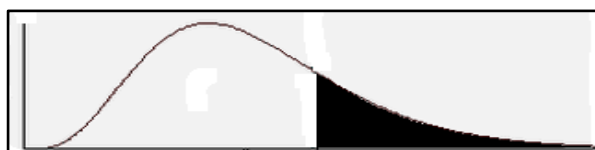
1. Suposiciones: la muestra es aleatoria simple
2. La estadística de prueba es: Chi-cuadrado.

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

3. Distribución de la estadística de prueba: cuando Ho es verdadera, X_2 sigue una distribución aproximada de Chi-cuadrado con $(3-1)(3-1)=4$ grados de libertad.
4. Regla de decisión: a un nivel de significancia de 0.05 rechazar la hipótesis nula (H_0) si el valor calculado es mayor o igual a 9.488
5. Calculo de la estadística de prueba: al desarrollar la formula tenemos:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 29.1031$$

6. Decisión estadística: Dado que $29.1031 > 9.488$, se rechazó H_0 .



7. Conclusión: El planeamiento en reclutar recursos humanos si tiene relación favorable en el rendimiento laboral de los trabajadores de las unidades de negocios de la Empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales”- Lima 2016.

Hipótesis b:

H₀ : La organización en la selección de recursos humanos no tiene relación favorable en el desarrollo de las competencias laborales de los trabajadores de las unidades de negocios de la Empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales”- Lima 2016

H₁ : La organización en la selección de recursos humanos si tiene relación favorable en el desarrollo de las competencias laborales de los trabajadores de las unidades de negocios de la Empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales”- Lima 2016

Existe una adecuada dirección de recursos humanos en la empresa	El desarrollo de sus competencias laborales son preocupación de los directivos en la empresa			Total
	Si	No	desconoce	
Si	150	9	3	162
No	3	20	12	36
No sabe no opina	21	8	8	37
Total	174	37	23	234

Para probar la hipótesis plantada seguiremos el siguiente procedimiento:

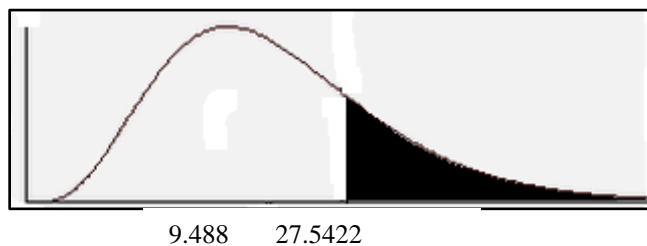
1. Suposiciones: la muestra es aleatoria y simple.
2. Estadística de prueba: Chi-cuadrado.

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

3. Distribución de la estadística de prueba: cuando H_0 es verdadera, X_2 sigue una distribución aproximada de Chi-cuadrado con $(3-1)(3-1) = 4$ grados de libertad.
4. Regla de decisión: a un nivel de significancia de 0.05, rechazar la hipótesis nula (H_0), si el valor calculado es mayor o igual a 9.488
5. Calculo de la estadística de prueba: al desarrollar la hipótesis tenemos:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 27.5422$$

6. Decisión estadística: dado que $27.5422 > 9.488$ se rechazó H_0



7. Conclusión: La organización en la selección de recursos humanos si tiene relación favorable en el desarrollo de las competencias laborales de los trabajadores de las unidades de negocios de la Empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales”- Lima 2016

Hipótesis c:

H_0 : La dirección de recursos humanos no tiene relación favorable en la motivación por igualdad de oportunidades de los trabajadores de las unidades de negocios de la Empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales”- Lima 2016

H_1 : La dirección de recursos humanos si tiene relación favorable en la motivación por igualdad de oportunidades de los trabajadores

de las unidades de negocios de la Empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales”- Lima 2016

La dirección de recursos humanos está bien administrada en la empresa	La motivación por igualdad de oportunidades se practica en la empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales”			Total
	Si	No	desconoce	
Si	118	30	7	155
No	15	18	18	51
No sabe, no opina	5	18	5	28
Total	138	66	30	234

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

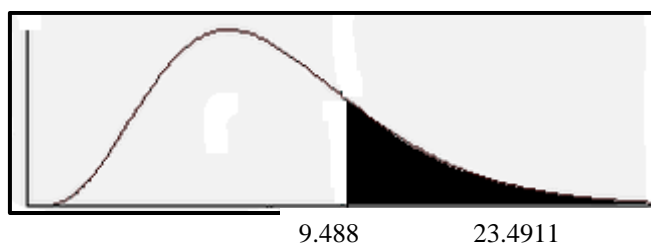
1. Suposiciones: la muestra es aleatoria y simple.
2. Estadística de prueba: Chi- cuadrado.

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

3. Distribución de la estadística de prueba: cuando es verdadera, X_2 sigue la distribución aproximada de Chi-cuadrado con el $(3-1) (3-1) = 4$ grados de libertad
4. Regla de decisión: a un nivel de significancia de 0.05 rechazar la hipótesis nula (H_0) si el valor calculado es mayor o igual a 9.488
5. Calculo de la estadística de prueba: al desarrollar la formula tenemos:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 23.4911$$

6. Decisión estadística: dado que $23.4911 > 9.488$ se rechazó H_0



7. Conclusión: La dirección de recursos humanos si tiene relación favorable en la motivación por igualdad de oportunidades de los trabajadores de las unidades de negocios de la Empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales”- Lima 2016

Hipótesis d:

H₀ : El control de recursos humanos no tiene relación favorable en la eficiencia y eficacia laboral de los trabajadores de las unidades de negocios de la Empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales”- Lima 2016.

H₁ : El control de recursos humanos si tiene relación favorable en la eficiencia y eficacia laboral de los trabajadores de las unidades de negocios de la Empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales”- Lima 2016.

Control de recursos humanos es importante en la empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales” - Lima	Existe eficiencia y eficacia laboral en la empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales” - Lima?			Total
	Si	No	desconoce	
Si	142	10	10	162
No	20	21	10	51
No sabe, no opina	16	2	3	21
Total	178	33	23	234

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

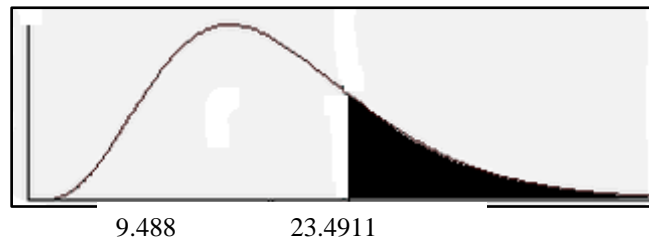
1. Suposiciones: la muestra es aleatoria y simple.
2. Estadística de prueba: Chi- cuadrado.

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

3. Distribución de la estadística de prueba: cuando es verdadera, X_2 sigue la distribución aproximada de Chi-cuadrado con el $(3-1) (3-1)= 4$ grados de libertad
4. Regla de decisión: a un nivel de significancia de 0.05 rechazar la hipótesis nula (H_0) si el valor calculado es mayor o igual a 9.488
5. Calculo de la estadística de prueba: al desarrollar la formula tenemos:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 23.4911$$

6. Decisión estadística: dado que $23.4911 > 9.488$ se rechazó H_0



7. Conclusión: El control de recursos humanos si tiene relación favorable en la eficiencia y eficacia laboral de los trabajadores de las unidades de negocios de la Empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales”- Lima 2016.

Hipótesis general:

H_0 : La gestión de recursos humanos no tiene relación favorable en el desempeño laboral de sus trabajadores en las unidades de negocios de la Empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales”- Lima 2016.

H_1 : La gestión de recursos humanos si tiene relación favorable en el desempeño laboral de sus trabajadores en las unidades de negocios de la Empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales”- Lima 2016.

la gestión de recursos humanos es la idónea en la empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales” – Lima	recibir incentivos y/o reconocimientos (resolución, carta de felicitación, o beca de capacitación), mejore su desempeño laboral dentro de la empresa			Total
	Si	No	desconoce	
Si	128	5	5	138
no	50	15	1	66
no sabe, no opina	12	10	8	30
Total	190	30	14	234

Para probar la hipótesis planteada seguiremos el siguiente procedimiento:

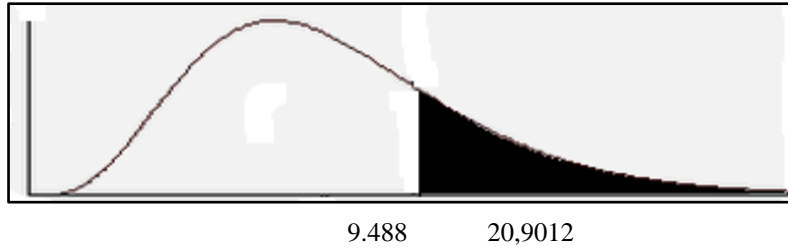
1. Suposiciones: la muestra es aleatoria y simple
2. La estadística de prueba es: Chi-cuadrado.

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

3. Distribución de estadística de prueba: cuando Ho es verdadera X_2 sigue una distribución aproximada de Chi-cuadrado con $(3-1) (3-1) = 4$ grados de libertad
4. Regla de decisión: a un nivel de significancia de 0.05 rechaza la hipótesis nula (Ho) si el valor calculado es mayor o igual a 9.488
5. Calculo de estadística de prueba: al desarrollar la formula tenemos:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 20.9012$$

6. Decisión estadística: dado que 20.9012. >9.488, se rechaza Ho



7. Conclusión: La gestión de recursos humanos si tiene relación favorable en el desempeño laboral de sus trabajadores en las unidades de negocios de la Empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales”- Lima 2016.

4.3 Discusión de resultados

A partir de los hallazgos encontrados se acepta la hipótesis principal que establece que la gestión de recursos humanos guarda una relación favorable con el desempeño laboral de los trabajadores de las unidades de negocios de la Empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales”- Lima 2016.

Estos resultados guardan relación, por un lado, con lo que sostiene Rodríguez Y. (2013) quien señala que la Gestión de Recursos Humanos en una organización representa el medio que permite a las personas colaborar en ella y alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Y de otro lado con lo que manifiesta Mauricio Parra Urdaneta (2000) quien refiere que la función de evaluar el desempeño representa un aspecto fundamental en la gestión de personas en las empresas. A la evaluación del desempeño se le considera una tarea básica que se encuentra presente en toda organización moderna. Son importantes los resultados de la evaluación del desempeño ya que se constituyen en una valiosa información para la toma de decisiones: Si la actuación del personal presenta resultados por debajo de las metas establecidas, se deben emplear correctivas para solucionar las brechas negativas del desempeño; y si los resultados son favorables se deben alentar. Contar

con un programa que mida eficazmente la actuación del personal permite al área de personal evaluar sus procedimientos. Los diversos procesos de la administración de personal requieren información documentada y precisa proveniente del sistema de evaluación de desempeño.

Ambos planteamientos están acordes con lo que en este estudio se halla.

Respecto a las hipótesis específicas a), b), c) y d), se puede establecer lo siguiente:

a) En base al análisis e interpretación de los resultados de la investigación se acepta esta hipótesis específica, la misma que establece que el planeamiento en reclutar recursos humanos guarda una relación favorable con el rendimiento laboral de los trabajadores de las unidades de negocios de la Empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales”- Lima 2016.

Los resultados guardan relación con lo que refiere Pérez (2012), quien señala que la planificación de recursos humanos es el proceso mediante el cual la empresa proyecta el número de personas que va a necesitar en el futuro, que competencias deben poseer estas personas, para poder contar con ellos en el momento y en la posición que se requiera. Aspectos relevantes para alcanzar un óptimo rendimiento y que están acordes con lo que en este estudio se halla.

b) De acuerdo a los alcances de la investigación se acepta la presente hipótesis específica que establece que la organización de la selección de recursos humanos tiene relación favorable con el desarrollo de las competencias laborales de los trabajadores de las unidades de negocios de la Empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales”- Lima 2016.

Estos resultados son coherentes con lo que manifiesta Quesada (2005) quien refiere que las organizaciones requieren que los empleados que desarrollan funciones ligadas directamente a la calidad de los bienes o servicios que brindan, posean las competencias apropiadas. Existen

algunas opciones desde la gestión de recursos humanos para contar con personal que reúna las competencias requeridas, una opción contar con un eficaz proceso de selección, donde los nuevos trabajadores vendrán calificados por su educación formal y experiencia laboral, y otra opción es que la misma empresa a través de programas de desarrollo mejore el nivel de las competencias de su personal. De allí la importancia de tener debidamente organizado -desde un enfoque profesional y técnico- los diversos procesos de selección de personal, de modo tal, que se garantice la incorporación de personal competente. Ello es acorde con lo que en este estudio se halla.

c) En función a los hallazgos encontrados se acepta la hipótesis en discusión que establece que la dirección de recursos humanos tiene relación favorable con la motivación por igualdad de oportunidades de los trabajadores de las unidades de negocios de la Empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales”- Lima 2016.

Estos resultados guardan relación a lo que refiere Martínez (2011) quien indica que dirección de recursos humanos se define como el proceso que tiene por finalidad contar con personal competente y eficaz en las labores que realiza, para lo cual este personal deberá estar motivado y comprometido a conseguir no solo sus metas individuales sino también las metas de la empresa; logros con los cuales sentirá satisfacción.

Para preciada satisfacción del empleado se requiere que la organización haya implementado y desarrollado antes actividades precisas, para elevar su estado motivacional dentro de un escenario de igualdad de oportunidades. Y la eficiencia laboral se consigue a consecuencia del esfuerzo y dirección que el trabajador le imprime a su labor, al encontrarse motivado.

De otro lado, el estudio también concuerda con lo que expresa Santos (2005) quien refiere que la motivación es un proceso que comprende una serie de acciones coordinadas, que estimulan el reflejo de la personalidad del individuo. Este reflejo pone de manifiesto, una

vez más, lo complejo de la personalidad del individuo y su relación con el tipo y nivel de motivación que presenta frente al conjunto de estímulos que recibe en un determinado contexto social, incluyendo el ambiente laboral.

Como se ha puesto de manifiesto la motivación del individuo guarda una relación directa con su tipo de personalidad. Este criterio les sirve a los directivos de recursos humanos como marco de referencia, para poner mayor atención a los tipos de personalidad alineados a los estados motivacionales positivos de trabajo, de modo tal, que en el momento que requieran incorporar nuevo personal, adecuen los perfiles de sus puestos de trabajo a tipos de personalidad más competitivos. Asimismo, y en virtud que la personalidad es un componente dinámico dentro de la vida de cada persona; se podrán elaborar programas de entrenamiento dirigidos a desarrollar la personalidad de los trabajadores de la empresa que así lo requieran. Sin embargo, antes de desarrollar cualquiera de estas u otras aplicaciones, será necesario contar dentro de la base de datos o sistema de información del personal, un diagnóstico del perfil de personalidad de cada trabajador. Esta información es de gran ayuda para todo el sistema de gestión de recursos humanos, y que por supuesto, deberá ser complementada con estudios de clima laboral, satisfacción laboral, entre otros, que permitan conocer con mayor precisión las reales necesidades motivacionales del personal.

Ambos planteamientos guardan relación con lo que en este estudio se halla.

d) Según lo encontrado en el estudio se acepta la presente hipótesis que plantea que el control de recursos humanos tiene relación favorable con la eficiencia y eficacia laboral de los trabajadores de las unidades de negocios de la Empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales”- Lima 2016.

En consecuencia, se establece que el control de recursos humanos es un sistema para estimar o valorar las características del desempeño y su eficiencia, es un elemento fundamental dentro de la gestión administrativa, además, apoya en la determinación de políticas adecuadas a la empresa en materia de personal. Dentro de esta misma corriente Vásquez (2011) sostiene refiriéndose al control de recursos humanos que es una fase de la administración de personal que se encarga medir el grado de cumplimiento de las actividades y objetivos trazados por esta área.

Como se sabe toda labor de control tiene como función verificar si las actividades, se están realizando en función a lo planeado; del mismo modo, permite corregir o rectificar las actividades que se han desviado del camino planeado; y por último, pero no menos importante, permite tener una retroinformación permanente durante toda la gestión.

La identificación de brechas de desempeño producido por las actividades control permite formular y desarrollar programas de mejoramiento continuo del personal, que contribuyen a optimizar las competencias y la calidad del trabajo del personal de la organización.

Todo este planteamiento es acorde con lo que en el estudio se halla.

Luego de haber verificado la validez de las hipótesis planteadas en la investigación, es menester destacar otros hallazgos:

Según los alcances del estudio se puede interpretar que los trabajadores se desempeñan adecuadamente, es decir, que vienen cumpliendo sus actividades y objetivos dentro de los plazos previstos por la organización. También se puede deducir que el comportamiento general de los trabajadores presenta un estado motivacional positivo lo que desencadena el buen nivel de desempeño laboral. Asimismo, se

puede sostener que esta buena actuación del personal contribuye a conseguir las metas institucionales porque Incrementa el rendimiento y calidad del trabajo. Para que todo sea posible se tiene que guiar al personal con sensatez y preparación, más aún si lo que se pretende es alcanzar metas a favor de la organización, a consecuencia del esfuerzo de los trabajadores.

Por tanto, las compañías que anhelan ser exitosas deben formar un espíritu de liderazgo y gobernabilidad, que logre promover acciones que resuelvan las necesidades humanas de sus trabajadores de base, y no solo velar por las necesidades de sus planas ejecutiva, administrativa, financiera, de control y dirección. Esto está referido básicamente a la práctica de muchas empresas realizan al capacitar solo a su grupo de ejecutivos descuidando las necesidades de capacitación de los técnicos, operarios y trabajadores de bajo rango. Los máximos líderes de estas empresas no son conscientes de la gran repercusión que tiene el trabajo de los empleados de bajo rango en los resultados económicos y financieros de sus organizaciones.

De otro lado el estudio permite sostener que los empleados se sienten a gusto trabajando en la organización porque la empresa les provee los recursos necesarios para afrontar con solvencia los continuos cambios que se producen en el entorno. De igual forma resulta satisfactorio para ellos tener una activa participación en los equipos de trabajo.

Finalmente, en este apartado, se debe destacar que las capacitaciones al personal son favorables para “Los Portales” dichas capacitaciones apoyan el propósito de la empresa en conseguir que los trabajadores se alineen a las metas institucionales. Es fácil reconocer en la actualidad que, sin la participación de la fuerza laboral, las organizaciones puedan obtener grandes resultados comerciales y económicos.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

Primera:

Según respuestas de los encuestados un mayoritario 66% respondió que sí existe relación entre las variables en estudio, un 22% opino que no existe relación y el 12% restante sostuvo que no sabe, no opina. Con estos resultados se determinó como la planificación del reclutamiento guarda relación favorable con el rendimiento laboral de los trabajadores de las unidades de negocios de la Empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales”- Lima 2016; de donde se concluye que una acertada planificación, sirve entre otros propósitos, para prevenir periodos de escasez o de sobre oferta de mano de obra; así como proporcionar mayores oportunidades de empleo.

Segunda:

De acuerdo a las respuestas de los entrevistados, un elevado 74% respondió que sí existe relación entre las variables en estudio, un 16% que no y el 10% restante que no sabe, no opina. A través de estos datos se verificó que la organización en la selección guarda relación favorable con el desarrollo de las competencias laborales de sus trabajadores en las unidades de negocios de la Empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales”- Lima 2016; de donde se concluye, que sí la organización de la selección es eficiente, la empresa contará con personal con mayor potencial de desarrollo.

Tercera:

Según respuestas de los entrevistados, un significativo 59% respondió que sí existe relación entre las variables en estudio, un 28% que no y el 13% restante que no sabe, no opina. Mediante estos resultados se estableció como la dirección de recursos humanos guarda relación con la motivación por igualdad de oportunidades de los trabajadores de las

unidades de negocios de la Empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales”- Lima 2016; donde es necesario destacar, que la dirección es fundamental para ordenar e integrar los diversos elementos administrativos, incluyendo el elemento humano.

Cuarta:

De acuerdo con los hallazgos del estudio, un importante 78% de los interrogados respondió que sí existe relación entre las variables en estudio, un 14% que no, y el 10% que no sabe, no opina. A través de estos datos se estableció que el control de recursos humanos tiene relación favorable en la eficiencia y eficacia laboral de los trabajadores de las unidades de negocios de la Empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales”- Lima 2016; de donde se concluye: como el control de recursos humanos es el principal medio de retroinformación del desempeño del personal, y que representa para la empresa una herramienta importante para formular medidas correctivas a las brechas de desempeño negativas encontradas, a fin mejorar la eficiencia y eficacia de los trabajadores.

Quinta:

Por último, en la presente tesis, un 81% de los interrogados respondió que sí existe relación entre las variables en estudio, el 13% que no, y un reducido 6% que no sabe, no opina. Mediante estos resultados se determinó que la gestión de recursos humanos tiene relación favorable con el desempeño laboral de los trabajadores de las unidades de negocios de la Empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales”- Lima 2016; de donde se concluye que la manera de gestionar recursos humanos condiciona el desempeño del personal, es decir, que una gestión técnica y profesional propicia escenarios de buen desempeño, en cambio una gestión empírica y artesanal, desencadena bajos niveles de desempeño en el personal.

5.2 Recomendaciones

Primera

Se recomienda a la alta dirección de la empresa implementar programas de capacitación en planificación de recursos humanos, dirigidos a los Gerentes de las unidades de negocios de la empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales”- Lima, y al personal del área de Recursos Humanos, a fin de fortalecer sus conocimientos y habilidades, de tal manera, que puedan desempeñarse con solvencia en aspectos vinculados a la previsión y proyección de la fuerza laboral que requieren sus unidades orgánicas.

Segunda

Se recomienda a la alta dirección de la empresa desarrollar módulos de capacitación en temas relacionados a selección de recursos humanos por competencias, dirigidos a los Gerentes de las unidades de negocios de la empresa de servicios inmobiliarios “los portales”- Lima, y al personal del área de Recursos Humanos, con el propósito de incrementar sus conocimientos, fortalecer sus habilidades y competencias, a fin de mejorar su participación en los procesos de selección; y de esta manera garantizar la incorporación de personal competente y de buen desempeño.

Tercera:

A las autoridades de la empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales”- Lima, se recomienda formular y desarrollar planes de capacitación dirigidos al personal en general en temas relacionados a la organización “Los Portales”, como parte de un proceso continuo que buscará la adaptación y alineamiento permanente de los empleados, con la cultura, con la misión y visión de la empresa, con sus derechos

y obligaciones, de modo tal, que alcancen plena identificación y compromiso con los objetivos de la organización. Este proceso continuo deberá iniciarse con un procedimiento de inducción idóneo, parte fundamental para alcanzar la identificación y el compromiso del personal.

Cuarta:

A las autoridades de la empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales”- Lima, se recomienda diseñar programas de reconocimiento, otorgando premios según necesidades individuales y grupales identificadas, a los empleados que destaquen al superar sus propias metas de trabajo; para lo cual será necesario implementar estudios de motivación, satisfacción y clima laboral, así como mejorar los sistemas actuales de evaluación del desempeño; de modo tal, que los reconocimientos y premios sean justos y apropiados; haciendo sentir al trabajador que su esfuerzo vale la pena y que es parte importante de la empresa. Estas acciones repercutirán positivamente en la motivación, compromiso y sobre todo en el buen desempeño del personal.

Quinta:

Finalmente, se recomienda a las autoridades de la Empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales”- Lima 2016, poner en práctica los mecanismos técnicos que sean necesarios para el ajuste e implementación de las recomendaciones antes señaladas, a fin de poder optimizar la gestión de recursos humanos y en consecuencia el desempeño laboral de los trabajadores en general.

BIBLIOGRAFÍA

1. Aguilar, C. C. (04 de 10 de 2010). *Estrategia de Negocios* . Recuperado el 10 de 08 de 2018, de <http://www.mercadeo.com/blog/2010/01/unidades-estrategicas-de-negociosuen/>
2. Alles, M. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.
3. Alles, M. (2014). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires, Argentina: Editorial: Granica.
4. Barranco, F. (2000). *Planificación Estratégica de Recursos Humanos. Del marketing interno a la planificación* (3ª ed., Madrid-España ed.). Pirámide.
5. Barzola Mendoza, L. C. (2012). *Universidad Nacional de Cuyo, esis Final Tema: Gestión del Recurso Humano en Enfermería: Criterios de Reclutamiento y Selección de Personal* . Mendoza: Escuela de Enfermería, Facultad de Ciencias Médicas, Universidad Nacional de Cuyo.
6. BBVA-Ivie. (2012). *Informe sobre Crecimiento y Competitividad ESpaña*. Recuperado el 12 de 01 de 2018, de http://cdn2.hubspot.net/hub/174456/file-52135403pdf/docs/WorkMeter_eBook_sobre_Rendimiento_Laboral.
7. Bell, Jr, C. H., Wendell, & F. L. (2004). *Conducta para el Mejoramiento de la Organización*. México: Prentice Hall Hispanoamérica.
8. Besseyre, C. (2009). *Gestión Estratégica de los Recursos Humanos* (4ª ed., París-Francia ed.). Las Ediciones de la Organización.
9. Bohlander, G., & Snell, S. (2012). *Administración de Recursos Humanos* (14a., Edición. México ed.). Cengage Learning Editores, S.A.
10. Borda Pérez, M., Tuesta Molina, R., & Navarro Lechuga, E. (2009). *Métodos Cuantitativos: Herramientas para la Investigación en Salud* (4ª edición ed.). Barranquilla-Colombia: Universidad del Norte.
11. Byars, L., & Rue, L. W. (2008). *Gestión de Recursos Humanos* (4a ed., España ed.). Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España.
12. Candau, P. (2012). *Auditoría Social. Métodos y Técnicas para una Administración Eficaz*. (5ª ed., París-Francia ed.).
13. Carrel, M., Elbert, N., & Hatfield, R. (2000). *Administración de Recursos Humanos: Estrategia Global para Administrar a diversos Trabajadores* (5ª ed., USA ed.). Editorial Prentice-Hall.
14. Cherrington, D. (2008). *La Administración de Recursos Humanos* (8ª Ed., USA ed.). Prentice-Hall.
15. Chiavenato, I. (2001). *Administración. Proceso Administrativo* (3ª ed. ed.). Bogotá, Colombia: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.
16. Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Tercera edición ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana .
17. Claver, E., Gasco, J., & Llopis, J. (2000). *Los Recursos Humanos en la Empresa. Un enfoque directivo* (5ª ed., Madrid-España ed.). Civitas.
18. Coello, V. (2014). *Condiciones laborales que afectan el desempeño laboral de los asesores de American Call Center (ACC) del Departamento Inbound Pymes, empresa contratada para prestar servicios a Conecel (CLARO), tesis para obtener el Título* . Guayaquil-Ecuador: Universidad de Guayaquil.

19. Cravino, L. (2002). *Administración del desempeño*. Buenos Aires: Serie: Conceptos y herramientas de management.
20. Dessler, G. (2001). *Administración de recursos humanos* (6ª ed., USA ed.). Prentice Hall.
21. Dewirst, H. (1991). *Career Patterns: Mobility, Specialization, and Related Career Issues*. Contemporary Career Development Issues, núm. 4, pp. 73-107.
22. Dolan , S. L., Valle Cabrera, R., Jackson, R., & Shuller, R. (2007). *La Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: McGraw-Hill.
23. Dolan, S., Schuler, R. S., & Valle, R. (2003). *La gestión de los recursos humanos*. Madrid, España: Editorial McGraw-Hill/Interamericana de España S.A.U.
24. Dubin, S. (1990). *Maintaining Competence through Updating* . Maintaining Professional Competence, núm. 3, p.p. 9-43.
25. Duque G., A. (2010). *Universidad Nacional de Colombia. de Planeación Estratégica*. Recuperado el 10 de 08 de 2018, de http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo_5/Pages/5.7/57Estrategia_planeacionEstrategica_continua
26. Evans, J. (09 de 02 de 2014). *Integrating Business Unit Strategies into a Synchronised Corporate Strategic Plan*. Recuperado el 10 de 08 de 2018, de Method Frameworks:: <http://www.methodframeworks.com/blog/2012/integrating-businessunit-strategies-sy>
27. Fernández , N. (2005). *El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas*. Cuadernos de Gestión Vol. 2. N.º 1.
28. Fernández, G. (2011). *Gestión de Recursos Humanos por Competencias Laborales en la Secretaria de Inteligencia, para Mejorar el Desempeño Técnico y Administrativo, para la Producción de Inteligencia y Coordinación del Sistema Nacional de Seguridad del Estado Guatemalteco*. Guatemala: Tesis de Maestría. Universidad de San carlos de Guatemala.
29. Fernández, N. (2005). *El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas*. Cuadernos de Gestión Vol. 2. N.º 1.
30. García, C. (2004). *El cuestionario: Recomendaciones metodológicas para el diseño de un cuestionario*. México: México: Limusa.
31. Gómez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos* (7a ed.,USA ed.). Prentice Hall.
32. González, A. (10 de 01 de 2014). *Unidades Estratégicas de Negocio*. (A. Icaza, Entrevistador)
33. Inca, K. (2015). *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral en la relación con el desempeño laboral en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2015, tesis de Licenciatura* . Andahuaylas-Perú: Universidad Nacional José María Arguedas.
34. Iturralde, J. (2011). *La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda. De la ciudad de Ambato en el año 2010, tesis para el Título*. Ambato. Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
35. Larico, R. (2015). *Factores motivadores y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Román-Juliaca*

- 2014, tesis de Maestría . Juliaca-Perú.: Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez”.
36. López, M. (2014). *www.imf-formacion.com/blog/corporativo/gestion-empresarial/eficiencia-y-eficacia-que-es-mejor/*. (B. S. España, Ed.) Recuperado el 12 de 01 de 2018
 37. Louart, P. (2014). *Gestión de los Recursos Humanos* (6ª ed., Barcelona-España ed.). Ediciones Gestión.
 38. Martín, C. (2011). *Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico: Análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas, tesis doctoral*. Valladolid-España: Universidad de Valladolid.
 39. Martínez, J. (2011). *¿Cuál es el activo más valioso de una empresa? España: Global MBA*. (España ed.). Global MBA.
 40. Martory, B., & Crozet, D. (2005). *Gestión de recursos humanos* (3ª ed., París-Francia ed.). Nathan.
 41. Massaro, V. (2015). *¿Cómo definen el aporte de la gestión del desempeño o la rentabilidad del negocio, empresas de tecnología en Colombia?, tesis de Maestría*. Buenos Aires-Argentina.: Universidad de Buenos Aires. Argentina.
 42. McGregor, D. (1989). *The Human Side of Enterprise*. Boston: Mc Graw Hill.
 43. McKinsey , & Company. (s.f.). *Business Unit Strategy de McKinsey & Company*. Recuperado el 10 de 08 de 2018, de :
http://www.mckinsey.com/client_service/strategy/expertise/business_unit_strategy, refieren que cada UEN
 44. Mejia, C. A. (03 de 10 de 2010). *Consultores Gerenciales Plannning/ de Unidades Estratégicas de negocio*. Recuperado el 10 de 08 de 2018, de <http://www.planning.com.co/bd/archivos/Octubre2010.pdf>,
 45. Mino, E. (2014). *Correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del restaurante de parrillas Marakos 490 del Departamento de Lambayeque.tesis de Licenciatura* . Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
 46. Morales, A. (2009). *Capital humano, hacia un sistema de gestión en la empresa cubana*. Habana- Cuba: Editora Política.
 47. Moses, B., & Chakins, B. (1989). *BThe Manager as Career Counselor*. Training and Development Journal, julio, pp. 60-65.
 48. Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wrigh, P. (2003). *Administración de Recursos Humanos. Ganando una Ventaja Competitiva* (7ª ed., USA ed.). Austen.
 49. Parker, G. (1999). *Strategic Business* . Nueva York:: Mc Graw Hill.
 50. Parra Urdaneta , M. (2000).
<http://www.rrhmagazine.com/secciones/articulosrecursoshumanos.asp?col=305>. Recuperado el 17 de 01 de 2018
 51. Pérez Montejo, A. (2012). *"Propuesta de un sistema para la evaluación del desempeño laboral en una empresa manufacturera"* . México: Instituto Técnico Nacional I UPIICSA.
 52. Prado, D. (2008). *Pensamiento Estratégico*. Recuperado el 10 de 08 de 2018, de <http://planeamientoestrategico.pbworks.com/w/page/17114619/CONCEPTO%20A>

ODE% C2% A0UNIDAD% C2% A0ESTRAT% C3% 89GICA% C2% A0DE% C2% A0N

53. Puchol , L. (2007). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos* (7ª ed., Madrid-España ed.). ESIC.
54. Quesada, G. (2005). <https://www.gestiopolis.com/desarrollo-de-competencias-laborales/>. Recuperado el 20 de 01 de 2018
55. Quispe, E. (2015). *Clima organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital Pacucha, Andahuaylas, 2015, tesis para el Título*. Andahuaylas-Perú: Universidad Nacional José María Arguedas.
56. Rodríguez , Y. (2013). <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/10/gestion-de-recursos-humanos/>. Recuperado el 15 de 01 de 2018
57. Rosemberg , R. (2002). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: Gazeta Editores.
58. Russell, J. (1991). *Career Development Interventions in Organizations* . Journal of Vocational Behavior, núm. 38, pp. 237-287.
59. S/A . (2007). *Selección de Personal*. Editorial Vértice España.
60. Santos, J. (2005). Recuperado el 12 de 01 de 2018, de <http://www.monografias.com/trabajos33/motivacion-laboral/motivacion-laboral.shtml>.
61. Sherman, A., Bohlander, G., & Snell, S. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (13ª ed. ed.). México D.F., México: Internacional Thomson Editores, S.A. de C.V.
62. Simons, R. (2004). *Simons Editorial: Harvard Business School Press, Boston. Estados UniEl control en una era de empowerment*. Boston, EE.UU.: Harvard Busines School Press.
63. Tyson, S., & York, A. (2006). *Administración de Personal* (5ª ed., México ed.). Trillas.
64. Vásquez, I. (2011). Recuperado el 12 de Enero de 2018, de <http://iselavasquez.blogspot.pe/2011/11/control-de-recursos-humanos-y-su.html>.
65. Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de Personal y Recursos Humanos* (6ª ed., México ed.). McGraw-Hill.
66. Yuni , J. A., & Urbano , C. A. (2006). *Técnicas para Investigar. Recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación. Vol I y II*. (1a ed. ed.). Córdoba: Brujas.
67. Zamora, F. (1998). *La Auditoría Laboral y de Recursos Humanos*. Madrid-España: ZAMORA, F. (1998): «La auditoría laboral y de reInformativo del Ilustre Colegio Oficial de Graduados Sociales de Madrid, núm. 26, mayo, pp. 19-20.

ANEXOS

ANEXO A) INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

CUESTIONARIO

Instrucciones:

En la investigación titulada: **GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE SUS TRABAJADORES EN LAS UNIDADES DE NEGOCIOS DE LA EMPRESA DE SERVICIOS INMOBILIARIOS “LOS PORTALES”- LIMA 2016**, se hace necesario que responda a las siguientes preguntas con “X” en las alternativas pertinentes.

FORMULARIO DE CUESTIONARIO				
VARIABLE X: Gestión de Recursos Humanos	1.	¿Considera Ud., que en la empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales” - Lima, se cumple con el planeamiento en reclutar recursos humanos de forma eficiente?		
		En desacuerdo ()	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo ()	De acuerdo ()
	2.	¿Considera Ud., que el Planeamiento en reclutar recursos humanos se cumple en la empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales” - Lima?		
		En desacuerdo ()	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo ()	De acuerdo ()
	3.	¿Considera Ud., que se lleva una organización adecuada de esta selección de recursos humanos en la empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales” - Lima?		
		En desacuerdo ()	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo ()	De acuerdo ()
	4.	¿Considera Ud., que existe una adecuada dirección de recursos humanos en la empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales” - Lima?		
		En desacuerdo ()	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo ()	De acuerdo ()
	5.	¿Considera Ud., que la dirección de recursos humanos está bien administrada en la empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales” - Lima?		
		En desacuerdo ()	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo ()	De acuerdo ()
	6.	¿Considera Ud., que el Control de recursos humanos es importante en la empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales” - Lima?		
		En desacuerdo ()	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo ()	De acuerdo ()

7. ¿Considera Ud., que el Control de recursos humanos cumple la normatividad de bienestar en la empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales” - Lima?		
En desacuerdo ()	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo ()	De acuerdo ()
8. ¿Considera Ud., que la gestión de recursos humanos es la idónea en la empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales” – Lima		
En desacuerdo ()	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo ()	De acuerdo ()
9. ¿Cree Ud., cómo trabajador, le gustaría interactuar con su supervisor sobre el planeamiento el reclutar los recursos humanos de la empresa en la misma cantidad que usted interactúa actualmente con sus compañeros?		
En desacuerdo ()	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo ()	De acuerdo ()
10. ¿Cree Ud., como trabajador que en el momento que planean reclutar personal lo tomen en cuenta para obtener un mejor puesto de trabajo?		
En desacuerdo ()	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo ()	De acuerdo ()
11. ¿Cree Ud., que la organización en la selección de los recursos humanos le da prioridad a los trabajadores internos?		
En desacuerdo ()	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo ()	De acuerdo ()
12. ¿Cree Ud., que como trabajador la organización en la selección de los recursos humanos le debe dar estabilidad dentro de la empresa?		
En desacuerdo ()	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo ()	De acuerdo ()
13. ¿Cree Ud., que la dirección de recursos humanos de la empresa los Portales le permite alcanzar sus objetivos laborales y profesionales?		
En desacuerdo ()	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo ()	De acuerdo ()
14.- ¿Cree Ud., como trabajador, que la dirección de los recursos humanos tiene estrategias de disciplina que busquen el acoplamiento de sus trabajadores?		
En desacuerdo ()	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo ()	De acuerdo ()
15.- ¿Considera Ud., como trabajador que el control de los recursos humanos mide y corrige su desempeño como trabajador?		

	En desacuerdo ()	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo ()	De acuerdo ()
	16.- ¿Considera Ud., cómo trabajador que el control de los recursos humanos consiste en obtener los resultados necesarios para la empresa?		
	En desacuerdo ()	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo ()	De acuerdo ()
VARIABLE Y: Desempeño laboral	17. ¿Considera Ud., que el Rendimiento laboral es óptimo en la empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales” - Lima?		
	En desacuerdo ()	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo ()	De acuerdo ()
	18. ¿Considera Ud., que el rendimiento laboral de los trabajadores cumple las expectativas de los gerentes y directivos en la empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales” - Lima?		
	En desacuerdo ()	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo ()	De acuerdo ()
	19. ¿Considera Ud., que el desarrollo de sus competencias laborales son preocupación de los directivos en la empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales” – Lima?		
	En desacuerdo ()	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo ()	De acuerdo ()
	20. ¿Considera Ud., que el desarrollo de sus competencias laborales son tomadas en cuenta para desempeñar algún cargo en la empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales” - Lima?		
	En desacuerdo ()	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo ()	De acuerdo ()
	21. ¿Considera Ud., que la motivación por igualdad de oportunidades se practica en la empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales” - Lima?		
	En desacuerdo ()	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo ()	De acuerdo ()
	22. ¿Considera Ud., que existe eficiencia laboral en la empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales” - Lima?		
	En desacuerdo ()	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo ()	De acuerdo ()
	23. ¿Considera Ud., que existe eficacia laboral en la empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales” - Lima?		
En desacuerdo()	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo ()	De acuerdo ()	
24. ¿Considera Ud., que el desempeño laboral es el más apropiado en la empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales” - Lima?			

	En desacuerdo ()	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo ()	De acuerdo ()
25. ¿Considera Ud., que recibir incentivos y/o reconocimientos (resolución, carta de felicitación, o beca de capacitación), mejore su desempeño laboral dentro de la empresa “Los Portales”?			
	En desacuerdo ()	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo ()	De acuerdo ()
26. ¿Considera Ud., que la remuneración que percibe, responde al trabajo realizado?			
	En desacuerdo ()	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo ()	De acuerdo ()
27. ¿Cree Ud., que las condiciones del ambiente físico de su trabajo influyen en la forma que desempeña su trabajo?			
	En desacuerdo ()	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo ()	De acuerdo ()
28. ¿Considera Ud., que la disposición de equipos y recursos materiales que emplea la empresa Los Portales para la atención es apropiada?			
	En desacuerdo ()	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo ()	De acuerdo ()
29. ¿Considera la relación entre Usted y su Jefe inmediato es buena?			
	En desacuerdo ()	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo ()	De acuerdo ()
30. ¿Cree Ud., que las capacitaciones al personal de trabajadores, son favorables para la empresa “Los Portales”?			
	En desacuerdo ()	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo ()	De acuerdo ()
31. ¿Considera Ud., que su desempeño laboral dentro de la empresa los Portales contribuye al logro de los objetivos institucionales?			
	En desacuerdo ()	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo ()	De acuerdo ()
32. ¿Cree Ud., que en su situación personal, la empresa Los Portales tendría que mejorar la organización?			
	En desacuerdo ()	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo ()	De acuerdo ()
33. ¿Considera Ud., que se siente a gusto trabajando de la empresa Los Portales?			

	En desacuerdo ()	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo ()	De acuerdo ()
	34. ¿Cree Ud., que la empresa Los Portales otorga un salario justo a sus trabajadores?		
	En desacuerdo ()	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo ()	De acuerdo ()
	35. ¿Considera Ud., que hay actos de discriminación en la empresa Los Portales?		
	En desacuerdo ()	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo ()	De acuerdo ()

ANEXO B) MATRIZ DE COHERENCIA LÓGICA
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE SUS TRABAJADORES EN LAS UNIDADES DE NEGOCIOS DE LA
EMPRESA DE SERVICIOS INMOBILIARIOS “LOS PORTALES”- LIMA 2016.

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES	METODOLOGIA
¿De qué manera la gestión de recursos humanos guarda relación con el desempeño laboral de sus trabajadores en las unidades de negocios de la Empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales”- Lima 2016?	Determinar si, la gestión de recursos humanos guarda relación con el desempeño laboral de sus trabajadores en las unidades de negocios de la Empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales”- Lima 2016.	La gestión de recursos humanos guarda relación significativa con el desempeño laboral de sus trabajadores en las unidades de negocios de la Empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales”- Lima 2016.	VARIABLE INDEPENDIENTE X: Gestión De Recursos Humanos INDICADORES: X1: Planeamiento en reclutar recursos humanos X2: Organización en la selección del recurso humano. X3: Dirección de recursos humanos X4: Control de recursos humanos	DISEÑO: Enfoque de Estudio Descriptivo Estudiantil Situaciones Ocurren en condiciones naturales POBLACION: 600 Gerentes administradores y trabajadores MUESTRA: 234 Gerentes Administradores y trabajadores
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	VARIABLES	
a. ¿Cómo el planeamiento en reclutar y seleccionar recursos humanos guarda relación con el rendimiento laboral de sus trabajadores en las unidades de negocios de la Empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales”- Lima 2016? b. ¿En qué medida la organización en la selección de recursos humanos guarda relación con el desarrollo de sus competencias laborales de sus trabajadores en las unidades de negocios de la Empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales”- Lima 2016?	a. determinar si el planeamiento en reclutar recursos humanos guarda relación con el rendimiento laboral de sus trabajadores en las unidades de negocios de la Empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales”- Lima 2016. b. Verificar si la organización en la selección de recursos humanos guarda relación con el desarrollo de sus competencias laborales de sus trabajadores en las unidades de negocios de la Empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales”- Lima 2016	a) El planeamiento en reclutar recursos humanos guarda relación favorable con el rendimiento laboral de sus trabajadores en las unidades de negocios de la Empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales”- Lima 2016. b) La organización en la selección de recursos guarda relación favorable con el desarrollo de sus competencias laborales de sus trabajadores en las unidades de negocios de la Empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales”- Lima 2016.	VARIABLE DEPENDIENTE Y: DESEMPEÑO LABORAL INDICADORES: Y1: Rendimiento laboral Y2: Desarrollo de sus competencias laborales Y3: Motivación por igualdad de oportunidades Y4: Eficiencia y eficacia laboral	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS: Observación Encuesta INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS: Cuestionario de encuesta
c. ¿Cómo la dirección de recursos humanos guarda relación con la motivación por igualdad de oportunidades de sus trabajadores en las unidades de negocios de la Empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales”- Lima 2016? d. ¿Cómo el control de recursos humanos guarda relación con la eficiencia y eficacia laboral de sus trabajadores en las unidades de negocios de la Empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales”- Lima 2016?	c. Establecer si la dirección de recursos humanos guarda relación con la motivación por igualdad de oportunidades de sus trabajadores en las unidades de negocios de la Empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales”- Lima 2016. d. Establecer si el control de recursos humanos guarda relación con la eficiencia y eficacia laboral de sus trabajadores en las unidades de negocios de la Empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales”- Lima 2016.	c) La dirección de recursos humanos guarda relación favorable en la motivación por igualdad de oportunidades de sus trabajadores en las unidades de negocios de la Empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales”- Lima 2016. d) El control de recursos humanos guarda relación favorable con la eficiencia y eficacia laboral de sus trabajadores en las unidades de negocios de la Empresa de servicios inmobiliarios “Los Portales”- Lima 2016		

Fuente: Elaboración propia

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA

Nuevos tiempos, Nuevas ideas

ANEXO C) VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

JUICIO DE EXPERTOS

I. DATOS

- 1.1 APELLIDOS Y NOMBRES: Monja Manosalva Carlos Alfonzo
- 1.2 GRADO ACADÉMICO: Doctor
- 1.3 INSTITUCIÓN QUE LABORA: CAEN, UAP, CENFOTUR
- 1.4 TÍTULO INVESTIGACIÓN: Gestión de recursos humanos y el desempeño laboral de sus trabajadores en las unidades de negocios de la empresa de servicios inmobiliarios "Los Portales"- Lima 2016
- 1.5 AUTOR DEL INSTRUMENTO:
- 1.6 MAESTRIA: en Administración
- 1.7 NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Juicio de expertos
- 1.8 CRITERIOS DE APLICABILIDAD:
 - a) De 01 a 09 (No valido, reformular) b) De 10 a 12 (No valido, modificar)
 - b) De 12 a 15 (Valido, mejorar) d) De 15 a 18 (Valido, precisar)
 - c) De 18 a 20 (Valido, aplicar)

II. ASPECTOS A EVALUAR:

CATEGORÍAS DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS CUALITATIVOS CUANTITATIVOS	Deficiente (01-09)	Regular (10-12)	Bueno (12-15)	Muy bueno (15-18)	Excelente (18-20)
		01	02	03	04	05
Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado					18
Objetividad	Está expresado con conductas observables					18
Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					19
Organización	Existe una organización lógica					19
Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					18
Intencionalidad	Adecuado para valorar los aspectos de estudio					19
Consistencia	Basado en el aspecto teórico científico y del tema de estudio					19
Coherencia	Entre las variables, dimensiones e indicadores					18
Metodología	La estrategia responde al propósito del estudio					19
Originalidad	Genera nuevas pautas para la investigación y construcción de teorías					19
Total						19

Valoración cuantitativa.....

Valoración cualitativa:.....

Opinión de aplicabilidad:.....

Monja Manosalva Carlos A.

DNI:.....16648782

Lugar y fecha: 20/02/2018