

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS**  
**ADMINISTRATIVAS**



**“GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA EL DESARROLLO  
DEL PERSONAL EN LA EMPRESAS INDUSTRIALES DE LIMA  
METROPOLITANA EN EL AÑO 2022”**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN  
ADMINISTRACIÓN

AUTOR:

**DANIEL FERNANDO TORRES CARRERA**

ASESOR:

**RASILLA ROVEGNO JOSE RICARDO**

LINEA DE INVESTIGACION: 66. Gestión Administrativa

Callao, 2024

PERÚ





**CONSTANCIA N°055-2023-UPG-FCA-UNAC**

El Director de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao:

**HACE CONSTAR QUE:**

Se ha procedido a revisar la tesis titulada:

**LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA EL DESARROLLO DEL  
PERSONAL EN LA EMPRESAS INDUSTRIALES DE LIMA  
METROPOLITANA EN EL AÑO 2022**

presentado por: TORRES CARRERA DANIEL FERNANDO

para tramitar el Grado Académico de: **DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN**

Al realizar la revisión de la autenticidad mediante el URKUND, se obtuvo un resultado del 7%, lo cual no supera el máximo establecido en la Directiva N°013-2019-R "Directiva que Regula y Norma el Uso del Software para la Identificación de la Autenticidad de Documentos Académicos en la Universidad Nacional del Callao", aprobado con Resolución N°704-2019-R del 05 de julio de 2019

Se expide la presente constancia a solicitud del interesado, a fin de continuar con el trámite correspondiente.

Bellavista, 15 de diciembre de 2023



**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
UNIDAD DE POSGRADO**

-----  
DR. AGUIAR LUYAGA SANTIAGO RODOLFO  
DIRECTOR

Recibo: 784.465.550.8890

Fecha: 07.12.2023

## INFORMACIÒN BÀSICA

**FACULTAD:** CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**UNIDAD DE INVESTIGACIÒN:** FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**TÍTULO** LA GESTIÒN DE RECURSOS HUMANOS PARA EL DESARROLLO DEL PERSONAL EN LA EMPRESAS INDUSTRIALES DE LIMA METROPOLITANA EN EL AÑO 2022

**AUTOR:** Mo. DANIEL FERNANDO TORRES CARRERA / CÒDIGO ORCID: 009-008-8225-8333 / DNI 09851713

**ASESOR:** DR. JOSÈ RICARDO RASILLA ROVEGNO

**CÒDIGO ORCID:** 0009-0006-4747-1864

**DNI:** 10771376

**LUGAR DE EJECUCIÒN:** Lima Metropolitana

**UNIDADES DE ANÀLISIS** GESTIÒN DE RECURSOS HUMANOS Y DESARROLLO PROFESIONAL

**TIPO DE INVESTIGACIÒN** APLICADA

**ENFOQUE;** CUANTITATIVO

**DISEÑO DE INVESTIGACIÒN:** OX y OY No-Experimental

**TEMA OCDE:** 5.02.04 Negocios Administraciòn

# HOJA DE REFERENCIA DE JURADO Y APROBACIÓN

	<b>I+D+i+e</b>			
	PROCESO NIVEL O:	INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA		
	REGISTRO:	ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS		
	Código: M IDIE 01/R5	Versión: 01	Fecha: 14/12/2023	Página: 1 de 1

**ESCUELA DE POSGRADO**  
**Facultad de Ciencias Administrativas**  
**Unidad de Posgrado**

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS N°009-2024-UPG-FCA-UNAC**

Siendo las 17:00 horas del día 29 del mes de febrero del año 2024 en los ambientes de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Administrativas se reunieron los miembros del jurado designado con Resolución de Comité Directivo N°045-2024-CD-UPG-FCA-UNAC de fecha 14 de febrero del 2024 conformado por:

1. Dr. De La Torre Collao Luis Alberto	Presidente
2. Dr. Aguilar Loyaga Santiago Rodolfo	Secretario
3. Dr. Huarcaya Godoy Madison	Vocal
4. Dr. Nieves Barreto Constantino Miguel	Vocal

Para evaluar la sustentación tesis: "LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS PARA EL DESARROLLO DEL PERSONAL EN LAS EMPRESAS INDUSTRIALES DE LIMA METROPOLITANA EN EL AÑO 2022" presentado por el egresado TORRES CARRERA DANIEL FERNANDO, para optar el grado académico de DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN.

Concluida la sustentación y luego que se ha dado respuesta a las preguntas respectivas y según lo establecido en el Reglamento vigente, el Jurado acordó APROBADO con la escala de calificación cuantitativa de (94) y calificación cualitativa de BUENO.

Según las normas institucionales vigentes y en señal de conformidad con lo acordado se firma la presente acta.

Siendo las 18:45 H se dio por terminado el acto de sustentación.

 Presidente Dr. De La Torre Collao Luis Alberto	 Secretario Dr. Aguilar Loyaga Santiago Rodolfo
 Vocal Dr. Huarcaya Godoy Madison	 Vocal Dr. Nieves Barreto Constantino Miguel

Libro: 01

Folio:111

Acta:009

Fecha de sustentación: 29 de febrero de 2024

## DEDICATORIA

A mis padres José Nicacio y Lucila Emilia. Fuentes inacabables de sabiduría eterna y voluntad inquebrantable hacia el bien.

A mis hermanos Lucy Emilia, Carmen Rosa y José Ernesto. Ejemplo de lucha y de esfuerzo constante para un mejor porvenir.

A mis sobrinos Marcos Jesús y José Carlos. Arquetipo de jóvenes que brindan esperanza a la vida.

## AGRADECIMIENTO

A todas aquellas personas de corazón noble y de fortaleza espiritual Que me brindaron su tiempo al logro de este trabajo de investigación y que por siempre gozarán de mi eterna gratitud.

# INDICE

INDICE DE TABLAS .....	3
INDICE DE FIGURAS .....	4
INDICE DE IMAGEN.....	5
RESUMEN .....	6
ABSTRACT .....	7
RESUMO .....	8
INTRODUCCIÓN.....	9
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
1.1 Descripción de la realidad problemática.....	11
1.2 Formulación del problema .....	13
1.2.1 Problema general.....	13
1.2.2 Problemas específicos.....	13
1.3 Objetivos .....	13
1.3.1 Objetivo general.....	13
1.3.2 Objetivos específicos.....	13
1.4 Justificación .....	14
II. MARCO TEÓRICO.....	16
2.1 Antecedentes .....	16
2.2 Bases Teóricas .....	21
2.3 Marco Conceptual .....	40
2.4 Definición de términos básicos .....	65
III. HIPÓTESIS Y VARIABLES .....	67
3.1 Hipótesis.....	67
3.1.1 Hipótesis general.....	67
3.1.2 Hipótesis específicas.....	67
IV METODOLOGÍA DEL PROYECTO .....	71
4.1 Diseño metodológico .....	71
4.2 Método de investigación.....	71
4.4 Lugar de estudio y período desarrollado .....	73
4.5 Técnicas e instrumentos para la recolección de la información .....	73



4.6	Análisis y Procesamiento de datos.....	75
4.7	Aspectos Éticos en Investigación.....	75
V.	RESULTADOS .....	76
5.1	Resultados descriptivos.....	76
VI.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	110
6.1	Contrastación y Demostración de la Hipótesis con los Resultados .....	110
6.2	Contrastación de los resultados con otros estudios similares.....	117
6.3	Responsabilidad ética de acuerdo a los reglamentos vigentes.....	119
	CONCLUSIONES.....	120
	RECOMENDACIONES .....	121
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	122
	<b>ANEXOS</b> .....	126
	ANEXO N° 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	127
	ANEXO N° 2: INSTRUMENTOS VÁLIDOS.....	128
	Anexo N° 3: BASE DE DATOS .....	131
	ANEXO 4: VALIDACION DE JUICIOS DE EXPERTOS .....	140

## INDICE DE TABLAS

<i>Tabla 01</i>	<i>Importancia de la Administración de Recursos Humanos</i> .....	76
<i>Tabla 02</i>	<i>Función destacada en Recursos Humanos</i> .....	78
<i>Tabla 03</i>	<i>Lo ideal en el Reclutamiento de Gerentes</i> .....	80
<i>Tabla 04</i>	<i>El Reclutamiento de Gerentes</i> .....	82
<i>Tabla 05</i>	<i>La Entrevista de Selección de Gerentes</i> .....	84
<i>Tabla 06</i>	<i>Motivos Influyentes en el desarrollo de Empresas</i> .....	86
<i>Tabla 07</i>	<i>El Grente y sus Objetivos en la Organización</i> .....	88
<i>Tabla 08</i>	<i>Recurso importante para El Gerente</i> .....	90
<i>Tabla 09</i>	<i>Significado de Administración de Recursos Humanos</i> .....	92
<i>Tabla 10</i>	<i>Razones sobre fracasos de Gerentes</i> .....	94
<i>Tabla 11</i>	<i>Desarrollo Profesional de Recursos Humanos</i> .....	96
<i>Tabla 12</i>	<i>El Desarrollo Profesional en Empresas Industriales</i> .....	98
<i>Tabla 13</i>	<i>Desarrollo Gerencial de Recursos Humanos</i> .....	100
<i>Tabla 14</i>	<i>La Capacitación del Personal en la Empresa</i> .....	102
<i>Tabla 15</i>	<i>Desempeño de los Ejecutivos en la Empresa</i> .....	104
<i>Tabla 16</i>	<i>Estrategias en su desarrollo Personal</i> .....	106
<i>Tabla 17</i>	<i>La Asignación del cargo y el Plan de la Empresa</i> .....	108

## INDICE DE FIGURAS

Figura N° 02	<i>Función destacada en Administración de Recursos</i> .....	79
Figura N° 03	<i>Lo Ideal en el Reclutamiento de Gerentes</i> .....	81
Figura N° 04	<i>El reclutamiento Ideal de Gerentes</i> .....	83
Figura N° 05	<i>La Entrevista de Selección de Gerentes</i> .....	85
Figura N° 06	<i>Motivos Influyentes en el Desarrollo de Empresas</i> .....	87
Figura N° 07	<i>El Gerente y sus Objetivos en la Organización</i> .....	89
Figura N° 08	<i>Recurso importante para el Gerente</i> .....	91
Figura N° 09	<i>Significado de Administración de Recursos humanos</i> .....	93
Figura N° 10	<i>Razones sobre fracasos de Gerentes</i> .....	95
Figura N° 11	<i>Desarrollo Profesional de Recursos Humanos</i> .....	97
Figura N° 12	<i>El Desarrollo Profesional en Empresas Industriales</i> .....	99
Figura N° 13	<i>Desarrollo Gerencial de Recursos Humanos</i> .....	101
Figura N° 14	<i>La Capacitación del personal en la Empresa</i> .....	103
Figura N° 15	<i>Desempeño de los Ejecutivos en la Empresa</i> .....	105
Figura N° 16	<i>Estrategias en su desarrollo Personal</i> .....	107
Figura N° 17	<i>La asignación del cargo y el Plan de la Empresa</i> .....	109

## INDICE DE IMAGEN

Imagen 1	Proceso de los Recursos Humanos en las Organizaciones .....	41
----------	---	----

## RESUMEN

El estudio tiene como objetivo general establecer si la gestión de recursos humanos contribuye con el desarrollo del personal de las empresas industriales de Lima Metropolitana en el año 2022.

Asimismo, se determinó que las hipótesis específicas como, la planificación de recursos humanos contribuye directamente con el crecimiento profesional. La organización de recursos humanos contribuye directamente con el desarrollo de los ejecutivos. La dirección contribuye directamente con el desempeño del personal. El control periódico y continuo del personal contribuye directamente con su crecimiento. La formación contribuye directamente al desarrollo de las competencias profesionales. Así se ha demostrado. A continuación, se enumeran los principales métodos utilizados en esta investigación.

El trabajo de investigación es de tipo aplicado, cuantitativo cualitativo, nivel descriptivo explicativo, correlacional, diseño por observación, no experimental. La recolección de datos se seleccionó a una población de 1,525 con una muestra representativa de 147 ejecutivos, gerentes y/o administradores. El lugar de estudio ha sido Lima Metropolitana. Los instrumentos que se utilizaron son las guías de análisis, el cuestionario de entrevistas no estructurado.

En cuanto al procesamiento se empleó el sistema Word, para la realización de cuadros estadísticos, el Excel, y para el análisis. Para desarrollar el trabajo de campo, en la recopilación de antecedentes, se ha utilizado el método de Distribución de Frecuencias, frecuencia absoluta, porcentajes. Gráficos y Figuras. Para determinar el tamaño de la muestra, empleamos un método llamado muestreo probabilístico aleatorio para determinar la cantidad de la población. Según el Diagrama de Pearson, en este caso concreto se tomó en consideración el 20% de la población, y el número final que obtuvimos fue el 10%. Para el estadístico de fiabilidad, se ha utilizado el Alfa de Cronbach. Y, para la Prueba de Hipótesis, se ha utilizado los cuadros de contingencia estadística, aplicando el método Chi-Cuadrado.

**Palabras clave:** Recursos Humanos, Desarrollo Profesional, Empresas Industriales.

## ABSTRACT

The general objective of the study is to establish whether human resources management contributes to the development of personnel in industrial companies in Metropolitan Lima in the year 2022.

Also, it was determined that specific hypotheses such as, human resources planning contributes directly to professional growth. The organization of human resources contributes directly to the development of executives. Management contributes directly to staff performance. Periodic and continuous monitoring of personnel contributes directly to their growth. Training contributes directly to the development of professional skills. This has been demonstrated. The main methods used in this research are listed below.

The research work is of an applied type, quantitative qualitative, descriptive explanatory level, correlational, design by observation, non-experimental. The data collection was selected from a population of 1,525 with a representative sample of 147 executives, managers and/or administrators. The place of study has been Metropolitan Lima. The instruments that were used are the analysis guides, the unstructured interview questionnaire.

For the processing, the Word system was used, for the statistical tables, Excel, and for the analysis, the method of frequency distribution, absolute frequency, percentages was used to develop the field work, in the collection of background information. Graphs and Figures. To determine the size of the sample, we used a method called random probability sampling to determine the amount of the population. According to Pearson's Diagram, in this particular case 20% of the population was taken into consideration, and the final number we obtained was 10%. For the reliability statistic, Cronbach's Alpha was used. And, for the Hypothesis Test, the statistical contingency tables were used, applying the Chi-Square method.

**Keywords:** Human Resources, Professional Development, Industrial Companies.

## RESUMO

O objetivo geral da pesquisa é estabelecer se a gestão de recursos humanos contribui para o desenvolvimento do pessoal das empresas industriais da área metropolitana de Lima no ano de 2022.

Da mesma forma, determinou-se que hipóteses específicas, como planejamento de recursos humanos, contribuem diretamente para o crescimento profissional. A organização de recursos humanos contribui diretamente para o desenvolvimento dos executivos. A gestão contribui diretamente para o desempenho do pessoal. O controle periódico e contínuo do pessoal contribui diretamente para o seu crescimento. O treinamento contribui diretamente para o desenvolvimento profissional. Os mesmos que foram demonstrados. As principais técnicas utilizadas neste estudo são as técnicas

O trabalho de investigação é de tipo aplicado, qualitativo quantitativo, nível explicativo descritivo, correlacional, delineamento por observação, não experimental. A coleta de dados foi selecionada de uma população de 1.525 com uma amostra representativa de 147 executivos, gerentes e/ou administradores. O local de estudo foi a Lima Metropolitana. Os instrumentos utilizados são os guias de análise, o questionário de entrevista não estruturada.

Quanto ao processamento, foi utilizado o sistema Word, para a realização de tabelas estatísticas, o Excel, e para a análise. Para desenvolver o trabalho de campo, na coleta de informações de fundo, foi utilizado o método de Distribuição de Frequência, frequência absoluta. porcentagens. Gráficos e Figuras. Para a determinação da amostra, utilizou-se amostragem probabilística aleatória para a quantidade da população, que segundo o diagrama de Pealson, neste caso, foi considerado 20% da População, cujo resultado em nosso trabalho é 10%. Para a estatística de confiabilidade foi utilizado o Alfa de Cronbach. E, para o Teste de Hipóteses, foram utilizadas as tabelas estatísticas de contingência, aplicando-se o método Qui-Quadrado.

Palavras-chave: Recursos Humanos, Desenvolvimento Profissional, Empresas Industriais.

## INTRODUCCIÓN

La gestión se considera un conjunto de normas, ideas y prácticas cohesionadas, con la intención de alcanzar los objetivos organizativos de la empresa de forma eficiente y eficaz. Está orientada a los recursos humanos, con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa a corto, medio y largo plazo, contando con el personal adecuado en cada puesto de trabajo. Por ello, la gestión eficaz de los recursos humanos debe partir de la planificación estratégica empresarial, ya que se trata del activo más esencial con el que cuenta cada empresa.

La gestión de los recursos humanos es una función administrativa que ayuda a los directivos a llevar a cabo determinados procedimientos administrativos con el fin de identificar a los candidatos más cualificados para un empleo; abarca desde el momento que se selecciona, capacita y desarrolla a los integrantes de la organización empresarial.

Como su nombre indica, la gestión de recursos humanos incluye la gestión de las necesidades de personal de una organización, la determinación del equilibrio futuro de la plantilla de esa organización, la gestión de un programa de reclutamiento, selección y liquidación y, como consecuencia directa, la gestión de un programa de desarrollo. La gestión de los recursos humanos se basa siempre en la prevención, la planificación y la administración de los recursos humanos; en esta administración se valoran las competencias y el rendimiento del personal; esta administración también debe tener en cuenta el plan estratégico de la empresa, así como el entorno externo de la misma.

El reclutamiento general y especializado tienen por objeto proporcionar a la organización un grupo suficientemente amplio de los candidatos, los cuales pueden reclutarse tanto dentro de la organización o fuera de ella; antes de que realice el reclutamiento hay que hacer un análisis de puestos de trabajo, que consiste de una descripción del puesto.

En el caso de puestos directivos, la entrevista en profundidad probablemente sea la etapa más importante para su desarrollo, debe ser realista y basarse en



hechos. A veces se recurre a los centros de evaluación para seleccionar a los ejecutivos y administradores.

Merece la pena mencionar otro componente esencial del crecimiento profesional, como la inducción y la orientación, que ayudan tanto al nuevo empleado como a la empresa a adaptarse el uno al otro y a sus respectivas funciones.

En cuanto a los programas de formación, sirven para mejorar y potenciar el rendimiento existente en el lugar de trabajo mediante el diseño de iniciativas destinadas a fomentar el desarrollo profesional e impartir competencias que serán esenciales para las futuras funciones laborales. Es importante tener en cuenta que estos programas también tienen en cuenta las evaluaciones del rendimiento y la posible movilización de recursos humanos dentro de la organización, lo que puede incluir ascensos y promociones.

Finalmente, la gestión de recursos humanos también visualiza el desarrollo profesional de los ejecutivos, logra un verdadero desarrollo a nivel gerencial, con el fin que las organizaciones, en este caso industriales, alcancen los objetivos propuestos, teniendo un papel importante el elemento humano, al cual debe prestársele la atención debida y darle los conocimientos necesarios, a fin que su desempeño sea cada vez más óptimo; y por ende su desarrollo, para lo cual, se deberá emplear programas especiales a nivel interno, con la intención, que las personas que trabajen en estas organizaciones industriales lo hagan con la debida preparación.

# **I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

## **1.1 Descripción de la realidad problemática**

Al tratar sobre la gestión de recursos humanos, debemos entender que es una función administrativa que ayuda a los gerentes a seguir ciertos pasos con el fin de escoger al hombre ideal; tal es así, que abarca desde el momento que se recluta, selecciona, capacita y desarrolla a los integrantes de la organización entre otros.

En este contexto, la gestión implica, como sugiere el término en este contexto, gestionar las necesidades futuras del personal de la organización, gestionar para saber cuál será el equilibrio futuro del personal de la organización, gestionar un programa de reclutamiento-selección o liquidación, y gestionar un programa de desarrollo. Además, la gestión requiere gestionar un programa de desarrollo. La gestión de los recursos humanos se basa siempre en la prevención y la gestión de los recursos humanos, que hacen hincapié en la valoración de las capacidades y el rendimiento de los trabajadores. Para que tengan alguna importancia, deben tener en cuenta tanto la estrategia estratégica a largo plazo de la organización como el entorno externo en el que opera.

Por otro lado, el reclutamiento general y el especializado tienen por objeto proporcionar a la organización un grupo suficientemente amplio de los candidatos, los cuales pueden reclutarse tanto dentro de la organización o fuera de ella. Pero antes de que realice el reclutamiento, hay que hacer como recomendación un análisis de puestos de trabajo, que conste de una descripción y especificación del puesto.

Del mismo modo, el proceso de selección debe seguir un planteamiento de varios pasos, como rellenar la solicitud de empleo, realizar una entrevista de selección en profundidad, someterse a un examen físico y, por último, recibir la oferta de empleo. En el caso de puestos directivos, la entrevista en profundidad probablemente sea la etapa más importante

para su desarrollo. En teoría, debe ser realista y basarse en hechos. También se recurre a los centros de evaluación para seleccionar a los ejecutivos y administradores.

Tal como se expresa en los párrafos anteriores, es interesante que también se comprenda otro aspecto importante como es la inducción y la orientación dentro del desarrollo profesional, los cuales ayudan al empleado de nuevo ingreso y a la organización a adaptarse mutuamente. Se ha comprobado que dar actividades interesantes a los nuevos empleados se relaciona con el éxito futuro.

Cuando se trata de programas de formación, su objetivo es preservar y aumentar el rendimiento en los puestos que se ocupan actualmente y, al mismo tiempo, producir programas cuyo objetivo no sea sólo hacer crecer al profesional, sino también enseñarle las habilidades que se requerirán en futuros empleos; de igual manera, hay que tener presente que otro aspecto como es la evaluación del desempeño, así como también la movilización de los recursos humanos que se pueden dar en la organización, como puede ser entre otros los ascensos y promociones.

Finalmente, la gestión de recursos humanos también debe visualizar el desarrollo profesional de los ejecutivos, es decir lograr un verdadero desarrollo a nivel gerencial, con el fin que las organizaciones en este caso industriales, alcancen los objetivos propuestos, jugando en este contexto un papel importante, el elemento humano, al cual debe prestársele la atención debida y darle los conocimientos necesarios, a fin que su desempeño sea cada vez más óptimo; para lo cual, se deberá emplear programas especiales a nivel interno principalmente; con la intención, que las personas que trabajen en estas organizaciones industriales lo hagan con la debida preparación; sin embargo, es bastante notorio que ese profesionalismo todavía no es estándar en estas organizaciones.

Es comparable a la formación en el sentido de que su objetivo primordial es dotar a los directivos de las capacidades de liderazgo necesarias para desempeñar sus funciones con éxito.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema general**

¿De qué manera la gestión de recursos humanos contribuye con el desarrollo del personal de las empresas industriales de Lima Metropolitana en el año 2022?

### **1.2.2 Problemas específicos**

- a. ¿De qué manera la planificación de recursos humanos contribuye con el crecimiento profesional?
- b. ¿De qué modo, la organización de recursos humanos contribuye con el mejoramiento de los ejecutivos?
- c. ¿Cómo la dirección de la gestión de recursos humanos contribuye con el desempeño del personal?
- d. ¿De qué forma el control periódico y continuo contribuye con el crecimiento profesional?
- e. ¿Cómo la capacitación del personal contribuye con el desarrollo de los recursos humanos?

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo general**

Establecer si los alcances de gestión de recursos humanos contribuyen con el desarrollo del personal de las empresas industriales de Lima Metropolitana en el año 2022.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- a. Determinar si la administración de recursos humanos contribuye con el crecimiento profesional

- b. Analizar si la organización de recursos humanos contribuye con los ejecutivos
- c. Establecer si dirección contribuyen con el desempeño del personal.
- d. Determinar si el control periódico y continuo del personal contribuye con su crecimiento profesional.
- e. Determinar si la capacitación del personal contribuye con el desarrollo profesional.

#### **1.4 Justificación**

La realización de este trabajo, fue conocer los alcances que tiene la auditoría de gestión de recursos humanos contribuye con el desarrollo del personal como también determinar cuál es el grado de incidencia que tiene el empleo de la auditoría administrativa en las organizaciones industriales de Lima Metropolitana.

Al estudiar esta temática se observó que los alcances que tiene la auditoría administrativa, tienen mucha importancia en la evaluación de los procedimientos operativos y los controles internos. Por lo que al concluir este trabajo será de gran utilidad para aquellos lectores que estén familiarizados con ella y que sirva de guía para aquellos que inician a conocer esta materia.

#### **1.5 Delimitantes de la Investigación**

Tras la descripción de las cuestiones relacionadas con este estudio, se especificarán los siguientes elementos a efectos de la metodología:

##### **a) Teórico**

Dentro de este estudio, se trabajó con profesionales como administradores, economistas y contadores principalmente que se desempeñan como responsables de las organizaciones comerciales de Lima Metropolitana.

**b) Temporal**

El periodo en el que se llevó a cabo la investigación abarca desde 2002 hasta la actualidad.

**c) Espacial**

El área metropolitana de Lima sirvió de lugar para la recogida de datos de empresas comerciales medianas y grandes.

## **II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Antecedentes**

#### **2.1.1 Internacional**

Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Contabilidad y Auditoría, Carrera de Contabilidad y Auditoría Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría. C.P.A. Tema: “La Logística Empresarial y la Rentabilidad de la Distribuidora DIMAR. Portada Autora: Morales Silva Eugenia Alexandra (2020) Tutor: Dr. Coba Molina Edisson Marcelo Ambato, Ecuador.

Podrá examinar las deficiencias de la empresa de distribución Dimar y la influencia que tiene en la rentabilidad cuando se desarrolle este estudio de investigación. Dado que evalúa las mejores alternativas de distribución que dan lugar a la mayor rentabilidad, el empleo del enfoque Trúput permite hacer juicios sobre el futuro. Al reestructurar la cadena de valor que se ha manejado empíricamente y establecer un esquema de logística empresarial, el proceso de la organización se recuperará, el Trúput nos permitirá hacer evaluaciones correctas para la toma de decisiones.

Esta investigación se basa en los valores éticos y morales, que son un componente esencial de cualquier forma de organización. Estos valores son especialmente importantes en la logística empresarial de Distribuidora Dimar, ya que promueve políticas y procedimientos eficaces para el control de inventarios, con el objetivo de aumentar la rentabilidad empresarial y, como resultado, la calidad de vida de los miembros.

Este estudio es extremadamente significativo ya que da varias opciones e ideas con la intención de encontrar respuestas al problema actual, llevando al personal a cumplir con las acciones que se proporcionan en esta investigación, para alcanzar las metas y objetivos de la empresa a fin de que ésta pueda llevar a cabo sus operaciones de manera eficaz hacia el cumplimiento exitoso de sus metas, permitiéndoles tomar decisiones

por sí mismas a fin de minimizar los cuellos de botella a los que se enfrentan.

En consecuencia, el objetivo de esta propuesta es determinar los métodos contables que permitan una mejor comprensión, interpretación y presentación de la información financiera, así como eliminar los cuellos de botella mediante el desarrollo de una cadena de valor y, por último, tomar decisiones basadas en el método Trúput para convertir eficazmente los recursos de forma ágil. La gestión de todas las operaciones que permiten el movimiento de mercancías y la sincronización de la oferta y la demanda con el fin de optimizar la utilidad en el tiempo y la producción para entregar el producto correcto en el lugar adecuado con la cantidad necesaria en el momento requerido es lo que se denomina logística empresarial.

Sostenibilidad empresarial y la gestión de recursos humanos: un análisis comparativo entre las pequeñas y medianas empresas de Lagos de Moreno y La Zona Metropolitana de Guadalajara, Jalisco (2023) artículo científico presentado por Navarrete-Baez & Macias, en la revista *Brazilian Journal of Business*, Curitiba, v. 5, n. 1, p. 390-410, jan./mar., 2023.

Este estudio demuestra las prácticas de sostenibilidad empresarial a través de la gestión del área de recursos humanos de las pequeñas y medianas empresas (PYME) en cuanto a su representatividad en la gestión de las prácticas de desarrollo sostenible empresarial. Las PYME se definen como empresas con menos de 500 empleados, se compone de tres categorías diferentes: la incorporación de procedimientos de recursos humanos, las consecuencias que generan estas prácticas y las razones por las que las empresas las llevan a cabo. Los autores concluyeron:

En el contexto del análisis de los datos que se han creado y dado en esta sección, hemos podido observar que los métodos de crecimiento empresarial sostenible que manejan los departamentos de recursos humanos de las empresas de ambas regiones son igualmente reflejo de sus respectivas áreas. En



ambas regiones se ven esfuerzos grupales en las organizaciones. Asimismo, como conclusión, a partir de este análisis primario, se recomienda, por un lado, que se trabaje más en el desarrollo de la gestión de recursos humanos en estos temas en las empresas de la ZMG, ya que supuestamente deberían estar más involucradas, y no es así; y, por otro lado, que no se descuiden los avances de las empresas de Lagos de Moreno, que han logrado cierta cohesión con su entorno. A pesar de ello, no es suficiente en ningún caso. Se afirma que deben ayudar a su desarrollo y potenciar estos indicadores a través de políticas públicas. Algunos ejemplos de estas políticas son la formación rigurosa de grupos de empresas que se dediquen a la misma área de negocio y las ventajas fiscales para quienes las lleven a cabo. (pp. 406-407).

### **2.1.2 Nacional**

Modelo de Gestión de Recursos Humanos en la Empresa Minera Gold Fields: Un caso de éxito en el sector minero. Autores: Chauca et al. (2022), presentado en la Pontificia Universidad católica del Perú, para obtener el grado de Magister en gestión estratégica del talento.

La presente tesis Modelo de Gestión en Recursos Humanos en la empresa minera Gold Fields La Cima S.A. Un caso de éxito en el sector minero. Aclara los métodos que ha venido utilizando el Área de Recursos Humanos para gestionar con éxito los procedimientos que le competen, respetando las normas y directrices tanto nacionales como internacionales. Se mencionan los valores corporativos distintivos de la empresa, la visión, los objetivos, los compromisos, el mapa estratégico, los niveles e interrelaciones del cuadro de mando integral, los procedimientos y los factores de éxito, que la diferencian de otras empresas que operan en la industria minera.

Los autores concluyeron:

Existen diez factores de éxito de recursos humanos de la empresa investigada, ocho internos y dos externos:

## **Factores internos**

1. El énfasis en el individuo, sobre la base de sus creencias culturales, que se traduce en un alto nivel de dedicación por parte de sus colaboradores.
2. El grado en que los objetivos fijados para los recursos humanos están ahora alineados con los fijados por la entidad empresarial que propone el plan. El interés por desarrollar estrategias beneficiosas para la consecución de las metas y objetivos empresariales.
3. La poderosa postura del Vicepresidente de Recursos Humanos, que se manifiesta en el respeto y consideración de los directivos de la empresa, así como en la función consultiva que desempeña dentro del negocio.
4. La importante contribución del Vicepresidente de Recursos Humanos al mantenimiento de la actividad y a la garantía de que todos los empleados disponen de las competencias necesarias. Dentro de Gold Fields, el Área de Recursos Humanos se ha consolidado como un amigo de confianza para los demás departamentos, realizando importantes contribuciones a la formación y al crecimiento individual.
5. La debida conexión con su sindicato, con el que mantiene un contacto directo, continuo y abierto mediante mesas de conversación integrada.
6. El objetivo de la empresa es mejorar la cuota de género, o la representación de las mujeres, aumentando el número de empleadas en puestos operativos, administrativos y de liderazgo. Esto se logrará mediante la contratación de mujeres para estos puestos.
7. En la administración del Área de Recursos Humanos, la disciplina de cumplimiento presupuestario, que hace una contribución concreta a favor de los objetivos financieros de la organización.

8. La elaboración de un diagnóstico cultural previo sirvió para conocer cómo piensa la población local sobre el cambio. Esto facilitó la alineación con sus líderes clave y la colaboración con cada grupo de líderes en la visión del cambio cultural que quieren ver.

### **Factores externos**

1. Gold Fields ha logrado una posición favorable en la industria minera gracias a su eficaz gestión de los recursos humanos, así como a la adopción de métodos disruptivos y a su estrategia centrada en las personas.
2. Como sabemos, comprender y respetar la cultura de la región, y comprometerse con las instituciones de la zona en sus esfuerzos por llevar el desarrollo a la población local son principios básicos de la estrategia de Recursos Humanos. (pp. 119-126).

Tesis Gestión de Procesos Logísticos y su Incidencia en la Productividad de los Colaboradores de la Coordinación de Almacén de la Unidad de Abastecimiento PRONIED, Lima-2020” Universidad Peruana de las Américas Escuela de Administración y Gestión de Empresas. Para optar por el Título de Licenciado en Administración y Gestión de Empresas  
AUTOR: José Abelardo Quiñones Velásquez. Línea de Investigación: Planeamiento Estratégico y Desarrollo Institucional Lima, Perú Julio, 2020

El presente estudio se realizó con la intención de analizar la influencia que tiene la gestión de los procesos logísticos en la productividad del personal que labora en la Coordinación de Almacenes de la Unidad de Abastecimiento del PRONIED Lima - 2020, para alcanzar este objetivo se desarrolló una investigación cuantitativa, descriptivo-correlacional, con un diseño transversal no experimental. Se utilizó la encuesta (cuestionario) como método de recogida de datos para el estudio. Por lo tanto, para evaluar los factores relacionados con la gestión del proceso logístico y la productividad de los trabajadores en una muestra

de veinte individuos (trabajadores), se utilizaron dos instrumentos del tipo Likert.

Los resultados del estudio revelaron que el sesenta por ciento de las personas encuestadas consideraban que la gestión de los procesos logísticos llevada a cabo por el Departamento de Coordinación de Almacenes se situaba en un nivel alto. Por otra parte, la productividad de los empleados fue evaluada de igual modo, con una proporción del cincuenta por ciento que la situó en un nivel satisfactorio y del cincuenta por ciento que la clasificó como moderada. De igual manera, se reveló que la gestión de los procesos logísticos no está relacionada con la productividad del personal de la Coordinación de Almacenes de la Unidad de Abastecimiento del PRONIED, Lima para el año 2020 ( $\rho = 0,342$ ;  $p\text{-valor} > 0,05$ ). Esto se demostró al analizar la correlación entre ambas variables.

Las conclusiones de este estudio muestran que no existe una correlación significativa entre las variables de planificación, las variables de ejecución o los factores de control de las operaciones logísticas. Estas conclusiones se obtuvieron analizando los datos. Lo mismo ocurrió también con la primera variable. Palabras claves: Gestión del proceso logístico, productividad laboral, planificación, asignación de recursos, control, verificación y ejecución son algunos de los términos clave.

## **2.2 Bases Teóricas**

### **2.2.1 Gestión de Recursos Humanos**

Para tener una idea de lo que realmente implica la "Gestión de Recursos Humanos", primero tenemos que indagar sobre "qué hacen realmente los directivos" y "cómo gestionan". La mayoría de los profesionales del sector están de acuerdo en que hay cuatro tareas fundamentales que deben realizar todos los directivos: planificar,

organizar, dirigir y controlar. En su conjunto, estas responsabilidades conforman lo que suele denominarse proceso de gestión.

Imaginemos por un segundo que existe una empresa que no emplea a ninguna persona. En esta organización no hay empleados, supervisores, gerentes, ejecutivos ni propietarios. Es difícil hacerlo, ¿no le parece? Las organizaciones dejarían de existir en ausencia de individuos. Y aunque este concepto no sea muy atractivo, sugiere que las organizaciones están compuestas por individuos. Es muy típico que las organizaciones de éxito reúnan a una gran variedad de personas de distintos orígenes para trabajar por un objetivo común. Este es el principio fundamental de la gestión de recursos humanos.

Los directivos disponen de un amplio léxico para describir la importancia de las personas en sus empresas. La expresión "*recursos humanos*" implica que los individuos poseen aptitudes que impulsan el éxito de una organización (además de otros recursos como los monetarios, materiales, informativos, etc.). El concepto de que los individuos aportan la contribución más significativa al éxito de una empresa se refleja en una serie de expresiones y frases hechas, como "*capital humano*" y "*activos intelectuales*".

Para poder trabajar con éxito con personas, hay que ser consciente del comportamiento humano, así como conocer los numerosos métodos y prácticas a los que se puede acceder actualmente y que pueden ayudar a conseguir una mano de obra formada y motivada. Al mismo tiempo, es esencial conocer a fondo los factores económicos, técnicos, sociales y jurídicos que facilitan o dificultan la consecución de los objetivos de la organización.

## **Definición**

### Gestión de recursos Humanos

“La adecuada gestión en la administración de los recursos humanos es determinante para lograr un armonioso clima laboral,

de ella depende la actitud ante el trabajo y la permanencia de los empleados. (Armijos, 2019, p. 165).

La gestión de recursos humanos sostiene que el personal es el elemento más importante de la organización: Está en primer lugar. Tiene un papel cada vez más estratégico en muchas organizaciones.

La preocupación por la productividad, la necesidad de mejorar la calidad, los indicios de una futura falta de personal cualificado y la aplicación de normas y reglamentos que protejan a los trabajadores han contribuido a aumentar la importancia de una buena gestión del personal. Para muchas organizaciones será necesario poseer una estrategia general para tratar estos problemas de recursos humanos. El campo de la gestión humana se ha beneficiado enormemente de las aportaciones de los científicos del comportamiento, que han hecho contribuciones sustanciales en forma de ideas y resultados de investigación.

Gestión de recursos humanos, puede definirse como un proceso de obtención, desarrollo y mantenimiento de recursos humanos competentes en la organización para que sus objetivos se alcancen de manera eficaz y eficiente. (Aleixandre, 2021).

Las organizaciones son el lugar donde las personas tienen su hogar o pasan la mayor parte de sus horas de vigilia trabajando. Es imposible que trabajadores solitarios produzcan productos y servicios debido a la interdependencia de los procesos implicados.

Las personas nacen, se desarrollan, se educan, trabajan y se divierten dentro de organizaciones, lo que hace que cada vez dependan más de las actividades de grupo, independientemente de los objetivos personales que busquen, ya sean lucrativos, educativos, religiosos, políticos, sociales, benéficos, económicos o de cualquier otro tipo. El grado de complejidad de los recursos necesarios para la expansión y multiplicación de las organizaciones es cada vez mayor.

Las organizaciones son un medio para que los individuos logren numerosos y diferentes objetivos personales, como ahorrar dinero,

tiempo, esfuerzo y dificultades, que no podrían alcanzarse mediante el esfuerzo individual por sí solo. Aunque las personas constituyen las organizaciones, las organizaciones son un vehículo para que las personas alcancen estos propósitos.

Gaspar-Castro (2021) afirma que la gestión del talento humano es una función que se produce como resultado de que las empresas gestionen eficazmente sus recursos humanos; por lo tanto, es necesario comprender cómo influye la gestión del talento humano en el rendimiento laboral de los trabajadores para que las organizaciones tengan éxito. (p. 320).

El crecimiento de las funciones responsables del éxito de una organización depende en gran medida de su capacidad para gestionar eficazmente sus recursos humanos. En la actualidad, el capital humano ha adquirido una gran relevancia para garantizar la eficacia en el funcionamiento de las empresas. Es por ello que la gestión y organización del talento humano juega un papel clave para alcanzar el éxito en las organizaciones. Dado que la actividad humana es un aspecto que no se puede dejar de lado en el mundo empresarial, la capacidad de las organizaciones contemporáneas para integrar a las personas en las iniciativas empresariales de las empresas es un factor esencial para el éxito de las organizaciones modernas (Sánchez & García 2019, p. 1).

Según Machado (2021), uno de los componentes esenciales de los recursos humanos que debe tenerse en cuenta es la planificación estratégica. Otros componentes esenciales son el desarrollo y la remuneración del talento humano, la formación, el desarrollo y el bienestar de la persona y, por último, la motivación y los incentivos. En los cuales observamos varios puntos importantes a considerar como lo son los siguientes:

## **Planeación y alineación estratégica en la organización y del capital humano:**

La gestión estratégica de la empresa hace hincapié en el desarrollo del trabajo futuro de la organización. Esto significa que se ocupa de contextualizar, evaluar, visualizar y proyectar la información del presente hacia el futuro, así como de dar los pasos adecuados para alcanzar las ventajas proyectadas.

García, como se citó en (Machado, 2021) menciona lo importante que son los procesos que se desempeñan en el área de recursos humanos para una correcta planeación estratégica, como lo son los siguientes:

- El personal debe ser contratado, formado, evaluado en función de su rendimiento, recompensado y desarrollado. También debe mantenerse un entorno de trabajo saludable.

El proceso de análisis de un puesto de trabajo se conoce como análisis de puestos de trabajo, y se describe como la técnica que se utiliza para establecer las responsabilidades que corresponden a los puestos de trabajo y las cualidades de las personas que se emplearán para cubrirlos.

También tenemos la descripción del puesto en la cual se explica que, como y en qué condiciones se desempeña un trabajo.

**Sistemas de Retribución:** Las empresas deben buscar equilibrar lo que las personas buscan y necesitan, con lo que la organización desea y requiere lograr. En ocasiones no solamente se requiere retribuir al colaborador por su trabajo de manera económica, sino que también debes buscar formas de evaluación, y como compensar o retribuir en forma de salario emocional para que se sienta pleno y se encuentre complementado.

**Atracción y Reclutamiento:** El reclutamiento es un proceso que consiste en la búsqueda y obtención de candidatos potenciales para los puestos



vacantes, tanto actuales como futuros. Cabe mencionar que si la empresa cuenta con beneficios adicionales para los colaboradores esto es un punto a favor para que los candidatos se postulen a vacantes, buscando ser parte de la compañía.

**Selección y Contratación:** posterior al reclutamiento se realiza la selección y contratación del personal que cumple con el perfil del puesto para el cual se está requiriendo; es el proceso en el cual se elige a la persona que está mejor calificada para el trabajo.

**Onboarding e Inducción al Puesto:** Cuando un colaborador se presenta por primera vez en la empresa debe ser recibido por el área de recursos humanos, para iniciar su proceso de conocimiento en la organización, aquí se permite al nuevo empleado conocer los antecedentes básicos de la compañía, así como la organización de la nueva área de trabajo a la que se integra.

**Planeación y programas de la capacitación y desarrollo:** La planeación de la capacitación consta de cuatro pasos, los cuales son el diagnóstico, intervención, impacto y evaluación.

**Motivación:** Hay que comprenderla como un proceso mediante el cual una persona realiza un esfuerzo para obtener o lograr ciertos objetivos que satisfacen alguna necesidad o expectativa.

- Consejos claves sobre la planeación estratégica de recursos humanos. Machado (2021), menciona consejos claves para la planeación estratégica de Recursos humanos y son:
  - La motivación está directamente relacionada a la productividad: Cuando una persona está motivada en su área de trabajo esta se siente productiva y satisfecha lo cual genera una sensación de éxito y esto a su vez lo impulsa a seguir contribuyendo y lograr así mejorar su desempeño.

- Salario Emocional: No solamente se debe retribuir a los empleados económicamente, si no que debes buscar como retribuir con un salario emocional, es decir cumplir y satisfacer algunas necesidades personales.
- Alineamiento Estratégico: Es el proceso de aunar, bajo la dirección de una estrategia bien articulada y definida, los esfuerzos, ideas, intereses y motivaciones individuales de todas y cada una de las personas de una organización.
- Sueldo base y prestaciones garantizadas: Incluye un salario acorde a la función más las prestaciones consideradas por la organización y reguladas por la Ley Federal del Trabajo.
  - Incentivos a corto y a largo plazo: Consiste en la obtención de ingresos adicionales con base en el cumplimiento de metas y objetivos, pudiendo ser de forma mensual, trimestral, semestral, o anual, dependiendo de la forma en la que la empresa evalúe sus resultados.
  - Prestaciones y Privilegios: Prestaciones adicionales, pudiendo ser, seguro de vida, membresía a clubes deportivos, planes de jubilación, etc.
  - El término psicología organizativa positiva" se utilizó para describir el campo de estudio que surgió como resultado de la aplicación de la idea de "bienestar integral al ámbito laboral.
  - Utiliza herramientas de selección: Existen varias herramientas para evaluar competencias, personalidad, potencial y conocimientos para la selección del personal.
  - Branding: Esfuerzos de una compañía para ayudar a los trabajadores actuales y futuros a entender porque es un lugar atractivo para trabajar.
  - Liderazgo Positivo: no solamente se retiene personal con dinero, sino que los líderes deben lograr tener un buen liderazgo para reforzar a los equipos de trabajo.

Es necesario mencionar, que un directivo puede diseñar grandes ideas, dibujar excelentes organigramas, organizar líneas de fábrica contemporáneas y aplicar sofisticados controles financieros, y aun así fracasar en su papel de gestor (por ejemplo, contratando a las personas equivocadas y no animando a los subordinados). Por otro lado, muchos directivos han tenido éxito a pesar de contar con una planificación, una estructura o unos controles deficientes. Tuvieron éxito porque fueron capaces de contratar a las personas adecuadas para los puestos apropiados y de inspirar, evaluar y hacer crecer a esos empleados.

## **2.2.2 Desarrollo de Personal**

### **Definición**

Para Gómez (2022) el desarrollo profesional consiste en lo siguiente:

Es la etapa de la existencia profesional de una persona dentro de una empresa en la que siente progreso y felicidad. Esto se debe al hecho de haber alcanzado sus ambiciones y objetivos particulares, así como a la atención y el reconocimiento que recibe de sus compañeros de trabajo. El desarrollo profesional es imprescindible en las empresas, ya que fomenta el sentido de crecimiento, avance y superación. Es muy importante que el área de recursos humanos tenga clara su política de desarrollo para que los trabajadores, desde el primer día, conozcan la progresión de su carrera como parte del corporativo.

### **Ventajas**

El autor menciona que existen ventajas que aporta el desarrollo profesional, entre las cuales mencionamos las siguientes:

- Motiva a las personas ofreciéndoles beneficios económicos por su duro trabajo.

- Eleva el grado de dedicación y responsabilidad por parte de la organización, además de fomentar el sentido de la reciprocidad por su parte.
- Refuerza la cohesión de los equipos, siempre que el plan de desarrollo profesional incluya normas que fomenten el trabajo cooperativo y las líneas abiertas de comunicación.
- Como resultado, mejoran tanto la productividad como el rendimiento profesional.

### **Etapas del desarrollo profesional**

Se desarrolla en cinco etapas, siendo el primero el crecimiento en el cual la persona forma su personalidad, de acuerdo a las relaciones interpersonales que tiene con las demás personas, siendo los docentes quienes les enseñan su guía y la educación que reciben es la parte fundamental de cómo se van a formar, como segunda etapa se tiene la exploración, en el cual la persona puede o conocer cuáles son sus gustos o intereses por los cuales se quiere desarrollar profesionalmente, es por ello que se potencializa ya sea en la universidad como en las prácticas que se realizan en alguna empresa, como tercera etapa está el establecimiento , en el cual se consolida el campo laboral en el cual la persona continuara y se desenvolverá e iniciara su carrera profesional, en la etapa del mantenimiento y consolidación , es en donde la persona mantiene el lugar y forja un nombre en el cual profesionalmente quiere hacerse respetar por la experiencia que tiene y finalmente está el declive en el cual va disminuyendo las oportunidades que se le puede presentar por la ,mayoría de edad y es en donde mucho se retiran para poder descansar y vivir de lo que han producido (Castellanos et al., 2020).

## **Importancia**

Es muy importante lograr un desarrollo profesional ya que se adquiere mayor conocimiento, ya que, al ser más competentes, se tiene la necesidad de investigar más, también se logra tener una autorrealización y una satisfacción consigo mismo ya que van cumpliendo con sus objetivos propuestos en sus actividades laborales, así como también se tiene la posibilidad de que puedan ascender ya que van cumpliendo correctamente sus actividades obteniendo resultados muy favorables para la empresa (Marín et al., 2019).

## **Claves del desarrollo personal**

Uno de los puntos claves para que una persona logre el desarrollo profesional es que se mantenga constante, al tener planificado las actividades o las estrategias que uno debe de aplicar para conseguir su objetivo, debe de seguir a pesar de los obstáculos que se le presenten, no importa cuántas veces se fracase sino seguir aprendiendo de ellos, así como también manteniendo motivados y no permitir que ningún factor influya en no cumplir con las metas trazadas (Brizuela, 2019).

## **Programa de desarrollo gerencial**

Díaz (2022) nos indica, que el desarrollo gerencial va más allá de ser simplemente un proceso del departamento de recursos humanos de la organización. En realidad, es una herramienta poderosa que puede lograr maravillas en cualquier negocio que sepa aprovecharlo. Si deseas mejorar la productividad de tu empresa y contar con gerentes altamente capacitados para liderar tus equipos de trabajo, es fundamental que le des una oportunidad al desarrollo gerencial dentro de tu organización.

## **Objetivos del desarrollo gerencial**

Díaz (2022), nos menciona, que el principal objetivo del desarrollo gerencial es capacitar a los gerentes, tanto actuales como futuros, de una organización o empresa, para que puedan cumplir con los requisitos de su rol de manera efectiva. Al implementar un programa de desarrollo gerencial, las organizaciones aseguran que sus gerentes posean las aptitudes y los conocimientos necesarios para desempeñar sus funciones de manera óptima.

## **Empoderando a tus gerentes para el éxito**

Según Díaz (2022), el desarrollo gerencial es crucial para cualquier organización, ya que prepara a los gerentes para adquirir las habilidades necesarias y guiar a sus colaboradores y equipos de trabajo de manera eficiente. De esta forma, el desarrollo gerencial contribuye directamente a que una empresa cuente con gerentes altamente capacitados y familiarizados con sus responsabilidades. Además, contar con buenos gerentes no solo mejora el rendimiento de la empresa, sino que también fortalece la integración de los equipos de trabajo y motiva a los colaboradores. En resumen, el desarrollo gerencial no solo asegura que los gerentes estén debidamente preparados, sino que impulsa la productividad y el desempeño tanto de la organización como de sus equipos de trabajo.

## **Importancia del desarrollo gerencial**

La importancia del desarrollo gerencial radica en su capacidad para preparar y potenciar a los gerentes de una organización, permitiéndoles desempeñar su función de manera efectiva. Un equipo directivo competente es fundamental para el éxito de una empresa. Al invertir en el desarrollo gerencial, tu organización garantiza contar con gerentes altamente capacitados y familiarizados con sus responsabilidades. Además, el desarrollo gerencial contribuye a maximizar el rendimiento de

la empresa, fomentar la integración de los equipos de trabajo y mantener a los colaboradores motivados. Todo esto se traduce en un crecimiento sólido y sostenible para tu organización. (Díaz, 2022).

## **Principios del desarrollo gerencial**

Según Díaz (2022) nos menciona que, el desarrollo gerencial puede variar según la empresa u organización que lo implemente, existen principios fundamentales que lo respaldan. Veamos cuáles son:

### **1. Personalización y Adaptabilidad**

Uno de los principios que debe tener un programa de desarrollo gerencial es la personalización y el aprendizaje adaptativo. Es decir, todo programa de desarrollo gerencial debe ajustar su itinerario a la destreza, experiencias y habilidades de los colaboradores que forma, de manera personalizada. Por otro lado, los que se preparen con un programa de desarrollo gerencial, deben ser capaces de formarse a su ritmo, de definir su experiencia formativa y monitorear su propio progreso.

### **2. Enfoque en el desarrollo de Habilidades Gerenciales**

El desarrollo gerencial se centra exclusivamente en brindar a los gerentes, o futuros gerentes, las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar su función de manera sobresaliente. No se trata de una formación general, sino de un programa de capacitación especializado para un rol específico dentro de la organización.

### **3. Proceso formativo a largo plazo**

A diferencia de otros programas de formación, el desarrollo gerencial es un proyecto a largo plazo. No busca resultados inmediatos, sino que se enfoca en brindar una preparación sólida a

lo largo del tiempo. Este enfoque permite a los participantes dominar las habilidades requeridas para su rol, ya que el desempeño de los equipos de trabajo depende en gran medida del liderazgo de los gerentes.

#### **4. Orden y Estructura Formativa**

Aunque un programa de desarrollo gerencial debe adaptarse a los participantes, el orden de la formación debe estar bien definido desde el principio. Una ruta formativa claramente establecida garantiza que los participantes adquieran todos los conocimientos necesarios en el orden correcto. La estructura formativa también permite que los colaboradores sin experiencia en gerencia se familiaricen gradualmente con sus responsabilidades.

### **Implementación del desarrollo gerencial en la organización**

Llevar a cabo un programa de desarrollo gerencial en la organización no es tan complicado como parece. A continuación, te presentamos los pasos clave que debes seguir:

1. **Evalúa las necesidades de tu organización:** No todas las organizaciones requieren la misma cantidad de gerentes o gerentes con las mismas capacidades. Analiza cuántos gerentes necesitas y qué habilidades específicas son requeridas.
2. **Identifica el potencial de tus colaboradores:** Realiza una evaluación del talento interno para identificar a aquellos colaboradores que podrían convertirse en buenos gerentes.
3. **Define la metodología de aprendizaje:** Elige entre opciones como formación presencial, a distancia o aprendizaje combinado, según las necesidades de tu organización.



4. **Selecciona una plataforma de gestión del programa:** Utiliza plataformas LMS (Learning Management Systems) como Crehana Elevate para administrar y monitorear el progreso de cada participante de manera eficiente.
5. **Establece la ruta de aprendizaje:** Trabaja junto a tu equipo de gestión de talento humano para diseñar una ruta formativa que cubra todos los conocimientos esenciales en el orden adecuado.

Estos pasos te guiarán para implementar con éxito un programa de desarrollo gerencial en tu organización. (Díaz, 2022).

### **El Desarrollo Gerencial: El Impulso que tu empresa necesita**

El desarrollo gerencial ofrece numerosos beneficios para cualquier empresa u organización que lo implemente. Al invertir en el desarrollo de tus gerentes, garantizas un liderazgo sólido y una preparación óptima para enfrentar los desafíos diarios. No pierdas la oportunidad de reducir los errores en tus equipos de trabajo y maximizar su rendimiento y ganancias. Comienza a trabajar en un programa de desarrollo gerencial que elevará el éxito de tu empresa desde hoy mismo. (Díaz, 2022).

### **Métodos para impartir conocimientos a los gerentes**

Con independencia de que los programas sean presentados internamente a por una fuente externa, se utilizan diversos métodos para impartir conocimientos a los gerentes.

a. Asesoramiento y Mentoría: La formación en el puesto de trabajo para directivos adopta a veces la forma de coaching personal, en el que el directivo en cuestión tiene la oportunidad de instruir a un empleado en un entorno individual. Por esta razón, varias empresas desarrollan funciones de asistente en su organización. Una persona a la que se ha asignado este tipo de empleo asume el papel de sustituto de su superior habitual. El subordinado no sólo tendrá la oportunidad de observar, sino que también se le asignarán responsabilidades sustanciales que exigen buen

juicio y capacidad de decisión. Para ser eficaces en sus funciones, los directivos-asesores deben ser plenamente conscientes del cargo que ocupan y de su relación con los objetivos generales de la empresa. También debe tener un fuerte deseo de compartir información con su asistente y estar dispuestos a tomarse el tiempo – que puede ser considerable – que requiere este esfuerzo.

El becario tiene la oportunidad de aprender de forma individual de miembros más experimentados de la empresa, lo que constituye otra faceta del enfoque en el puesto de trabajo para el desarrollo de la gestión que se conoce como tutoría. El mentor suele ser un ejecutivo de más edad y experiencia que actúa como amigo, confidente y consejero de un nuevo miembro de la organización. Esta persona también puede actuar como anfitrión del nuevo empleado. El mentor está ubicado en cualquier parte en la organización. La relación puede estar planeada de manera formal, o puede desarrollarse informalmente.

b. Juegos de Negocios: El término "business games" se refiere a simulaciones que se construyen para reproducir escenarios empresariales reales. El objetivo de estas simulaciones es recrear algunos aspectos de un escenario determinado, sobre el que los participantes tratarán de influir de diversas maneras. Un juego empresarial es cualquier actividad en la que dos o más empresas ficticias compiten entre sí en el mercado de un determinado producto o servicio. A los participantes se les asignan papeles, tales como presidente, controlador y vicepresidente de mercadotecnia. Toman decisiones que influyen en los precios de mercado, las cantidades de producción y los niveles de existencias. Sus decisiones vienen determinadas por un programa informático, y los resultados pretenden ser representativos de los que se producirían en un escenario empresarial real. Los participantes pueden ver el efecto dominó de sus decisiones en otros grupos y viceversa.

c. Estudio de Casos: Es un método de capacitación que utiliza problemas simulados de negocios para que los resuelvan los capacitados. Se espera

que el individuo estudie la información dada en el caso y tome las decisiones con base en la situación. Si al estudiante se le encarga un caso que tiene que ver con una compañía verdadera, se espera que investigue acerca de la compañía para que pueda contar con una mejor apreciación de su condición y ambiente financiero. Este método de estudio de casos suele utilizarse en el aula con el maestro que sirve como facilitador.

d. Método de Conferencia: es un método de educación que se utiliza a gran escala para reunir a grupos de personas que tienen intereses en común con el fin de analizar e intentar encontrar soluciones a los problemas. La mayoría de las veces, el supervisor también actúa como líder del grupo. El papel del líder del grupo es mantener la discusión centrada y evitar la tendencia a divagar de algunos individuos. Al analizar los problemas, el líder escucha y permite que los miembros del grupo resuelvan sus propios problemas. Las personas ocupadas en el método de conferencia, aunque están en capacitación, luchan por resolver problemas reales que enfrentan en sus actividades cotidianas.

e. Modelo de la Conducta: Ha sido un método exitoso de capacitación que se ha utilizado durante mucho tiempo, y que se vale de demostraciones vivas o de videocintas para ilustrar las habilidades interpersonales efectivas y la forma en que funcionan los gerentes en diversas situaciones. Los capacitados observan las acciones del modelo. Se ha utilizado con éxito el modelado de la conducta para capacitar a supervisores en tareas tales como conducir revisiones de evaluación de desempeño, corregir desempeño inaceptable, delegar trabajo, mejorar hábitos de seguridad, manejar quejas por discriminación, vencer la resistencia al cambio, orientar a nuevos empleados y medir entre individuos o grupos en conflicto.

f. Entrenamiento con Charola de Pendientes: Simulación en la que se presenta al participante una serie de documentos empresariales que suelen llegar a la mesa de un directivo, como notas, informes y mensajes telefónicos. Los documentos, que se han presentado sin un orden

específico, exigen acciones que van desde urgente hasta un manejo rutinario. Se exige que el participante actúe sobre la información contenida en los documentos. En este método de capacitación, el señalamiento de una prioridad para cada situación específica procede a la toma de decisiones que exige cada situación.

g. Estancia Laboral: Se pide a los estudiantes de enseñanza superior que equilibren sus responsabilidades académicas con las de una organización para participar en este tipo de estrategia de contratación. Las estancias también pueden servir como un método efectivo de capacitación. Desde el punto de vista del patrón, una estancia laboral proporciona un medio excelente para observar a un potencial empleado permanente en su trabajo. Las estancias también proporcionan ventajas para los estudiantes. La experiencia que obtienen por medio del trabajo les permite integrar la teoría que aprendieron en el salón de clases, con la práctica administrativa. Al mismo tiempo, la experiencia de los estudiantes les ayudará a determinar si les atrae un tipo específico de empresa y puesto.

h. Actuación de Papeles: Se pide a los participantes que aporten soluciones a problemas concretos con los que, en sus ocupaciones reales, podrían encontrarse. Aprenden a resolver un problema no escuchando a otras personas hablar de él o leyendo sobre él, sino resolviéndolo ellos mismos. Con frecuencia se utiliza la actuación de papeles en el desarrollo gerencial. Se la puede utilizar con efectividad para enseñar habilidades tales como realización de entrevistas, manejo de quejas, evaluación de desempeño, conducción de juntas, solución de problemas en equipo, comunicación efectiva y análisis del estilo del liderazgo.

i. Rotación de Puestos: Implica trasladar a personas de un puesto a otro para que adquieran más experiencia en diversos campos. Esta profundidad de conocimientos suele ser necesaria para completar con éxito actividades de niveles superiores. Los programas de formación que incluyen la rotación laboral ayudan a los nuevos trabajadores a

familiarizarse con la variedad de funciones disponibles en su sector. No obstante, existe la posibilidad de experimentar algunas dificultades. Es posible que los nuevos empleados tengan responsabilidades tan breves que se sientan más como invitados en el departamento que como un miembro permanente de la plantilla. Es posible que los empleados recién contratados disminuyan la productividad general del grupo de trabajo, ya que no suelen obtener un alto grado de habilidades. Además, los trabajadores que se ven obligados a interactuar u observar a otro empleado que está pasando por su departamento pueden sentir resentimiento contra un empleado de la vía rápida que está en la carrera para convertirse en su supervisor en el futuro.

j. Instrucción Programada: Un método de enseñanza que proporciona instrucción sin la intervención de un maestro se llama instrucción programada. El estudiante lee cada estructura en secuencia y responde a las preguntas, recibiendo una retroalimentación inmediata sobre lo correcto en su respuesta. Si está correcta, el aprendiz pasa a la siguiente estructura. Si no lo está, el aprendiz repite la estructura. Las características principales de este enfoque son el refuerzo inmediato y la capacidad de los aprendices para avanzar a su propio paso. El material de instrucción programada se puede presentar en un libro o por medios más complejos, tales como computadoras.

k. Capacitación basada en Computadora: Aprovecha la velocidad, la memoria y la capacidad de procesamiento de datos del ordenador para ofrecer más flexibilidad. Las ventajas de utilizar esta estrategia para enseñar incluyen un mayor ritmo de presentación, así como una menor dependencia de un instructor. La formación puede impartirse en la sede principal o en una de las sucursales. Por el lado negativo, algunos estudiantes objetan la ausencia de un facilitador humano. Otra desventaja es el costo del hardware y del software. Sin embargo, con suficientes capacitados, el costo puede alcanzar rápidamente un nivel aceptable.

l. Aprendizaje a Distancia y Videoconferencia: Durante el último decenio, diversas compañías en Estados Unidos han utilizado videoconferencias y salones enlazados vía satélite para la capacitación. Ahora este enfoque de la capacitación se está volviendo interactivo y parece ofrecer la flexibilidad y espontaneidad de un salón de clase tradicional.

m. Disertadores en el Aula: Aunque carece de la ostentación de los enfoques más recientes, la disertación en el aula continúa siendo efectiva para cierto tipo de capacitación de los empleados. Una gran ventaja es que el conferencista puede transmitir mucha información en un período de tiempo relativamente corto. Se puede mejorar la efectividad de las disertaciones cuando los grupos son suficientemente pequeños como para permitir la discusión, cuando el conferencista es capaz de captar la imaginación de la clase, y cuando se utiliza equipo audiovisual en forma oportuna y apropiada.

Dentro de este panorama sobre Desarrollo Profesional Stoner, J.; Freeman, E. y Gilbert, D. nos dicen lo siguiente:

*“El Desarrollo Profesional tiene por objeto mejorar la efectividad general de los gerentes en sus puestos presente y prepararlos para asumir más responsabilidad cuando son ascendidos. Los programas para el desarrollo de gerentes se han generalizado más en años recientes debido a que los gerentes cada vez, exigen demandas más complejas ya que capacitar a los gerentes sólo por medio de la experiencia representa un proceso que requiere mucho tiempo y no es confiable. La inversión que se necesita de las compañías para el desarrollo de gerentes es bastante grande. Por ejemplo, IBM ha requerido, desde hace muchos años, que todos los gerentes nuevos cumplan con un mínimo de cuarenta horas de capacitación administrativa en recursos humanos”.*

## 2.3 Marco Conceptual

### 2.3.1 La Planificación de los Recursos Humanos

Existe la posibilidad de que la planificación de los recursos humanos no resulte evidente de inmediato. Por otra parte, una empresa que no planifica sus recursos humanos puede descubrir que es incapaz de satisfacer las normas que ha fijado para sus niveles de plantilla o sus objetivos generales.

Dado el clima cada vez más competitivo, los cambios demográficos y la exigencia del gobierno de proteger a los trabajadores y el medio ambiente, la planificación de los recursos humanos en las empresas actuales es una tarea que presenta un grado de dificultad considerable. Planificar el uso que su organización hace de sus recursos humanos le ayudará a garantizar que siempre tendrá acceso al personal cualificado que necesita.

Se consigue realizando una investigación de:

**Factores internos**, así como las demandas que se atienden ahora y las que se prevén en un futuro próximo para contratar a personas cualificadas, las vacantes y las ampliaciones y contracciones de departamentos.

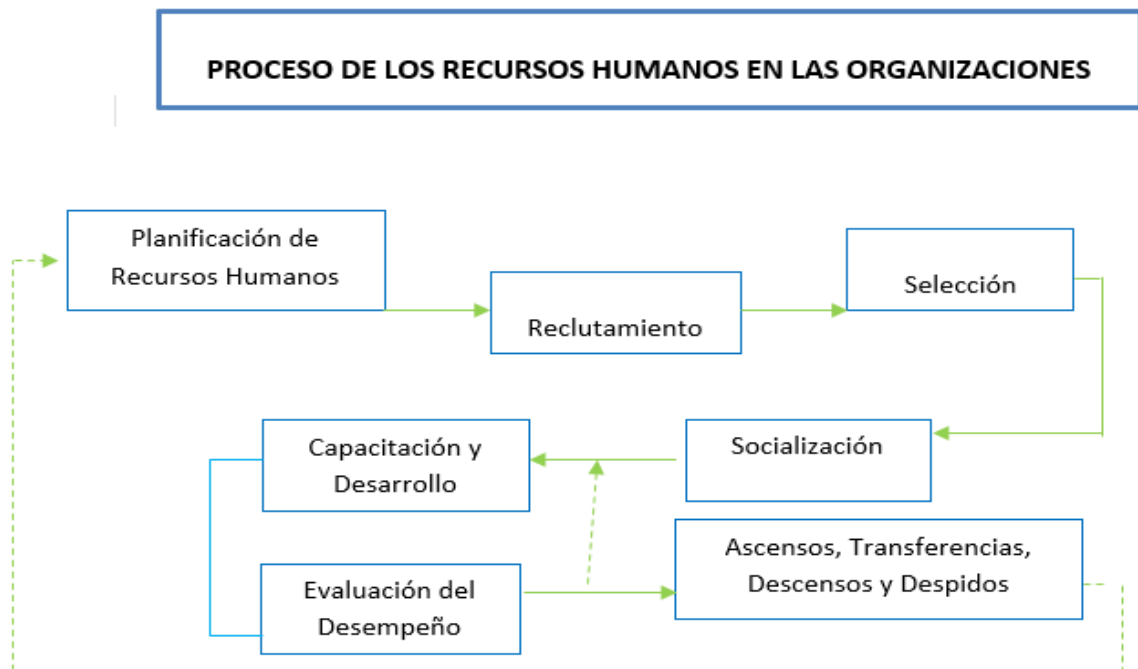
**Factores del entorno**, como el mercado de trabajadores. En la actualidad, las organizaciones pueden realizar la planificación de recursos humanos de una manera mucho más eficaz como resultado directo del uso generalizado de métodos informatizados para la recopilación y el almacenamiento de datos.

La planificación de los recursos humanos implica los cuatro aspectos fundamentales siguientes:

- Haga preparativos para las necesidades futuras, incluyendo cuántas personas con qué cualificaciones necesitará la empresa, y especifique cuántos trabajadores necesitará la organización.

- Al planificar el equilibrio futuro, compare el número de personal necesario con el número de empleados actuales que se espera que permanezcan en la empresa. Esto conducirá a la formulación de estrategias adecuadas.
- Desarrolle una estrategia para contratar a nuevos empleados o despedir a los actuales.
- Haga planes para formar a los trabajadores con el objetivo de garantizar que la organización cuenta con un suministro constante de personal con talento y competente.

Imagen 1 Proceso de los Recursos Humanos en las Organizaciones



Nota. <https://www.monografias.com/trabajos69/administracion-recursos-humanos-pnp/administracion-recursos-humanos-pnp2>

La planificación es muy importante, porque el reclutamiento interno tiene varias ventajas.

Los gestores de un programa de recursos humanos deben tener en cuenta dos consideraciones principales para tener éxito en su trabajo. La primera consideración es la cantidad y calidad de los recursos humanos



disponibles en la organización. El futuro clima económico es la segunda cuestión que hay que tener en cuenta. Una economía próspera puede inspirar a las empresas a expandirse, lo que puede traducirse en una mayor necesidad de personal.

Hoy, son cada vez más las empresas que están pasando por una reducción de tamaño, reestructurándose o que se encuentran sujetas a reingeniería.

### **2.3.2 La Organización de Recursos Humanos**

Vivimos en una época en la que todo cambia constantemente y las normas se reescriben una y otra vez para adaptarse a las exigencias del momento. Lo mismo puede decirse del lugar de trabajo y, más concretamente, del entorno de cada empresa. Era necesario reestructurar el departamento de recursos humanos para incorporar y mantener a empleados cualificados para los puestos de trabajo disponibles en el siglo XXI y que contribuyeran de forma significativa a los objetivos de la empresa.

Las funciones del departamento que se ocupa de los recursos humanos también han evolucionado a lo largo del tiempo. Si en el pasado se dedicaban a la administración de nóminas y contratación, hoy en día esta área tiene un peso estratégico importante dentro de las organizaciones y, en consecuencia, se espera de ella que reaccione ante objetivos y resultados muy particulares. Como consecuencia de ello, se han desarrollado numerosos modelos organizativos en diversos ámbitos. Por otra parte, según los resultados de una encuesta realizada por (Deloitte 2017), el 88% de los ejecutivos cree que es esencial desarrollar el modelo organizativo del futuro.

El término "organización de recursos humanos" se refiere a la estructura del departamento en su conjunto, así como a la forma en que se delegan las responsabilidades en los distintos miembros del departamento. Este

componente es muy importante, ya que la gestión de personal y las decisiones que se toman en este ámbito tienen un impacto significativo en la calidad del trabajo de la organización.

La práctica habitual es emplear un organigrama de la empresa que describa la jerarquía del departamento de Recursos Humanos, así como las funciones de sus distintos perfiles profesionales de Recursos Humanos. Se trata de una herramienta realmente útil que puede plasmar la organización de forma visual y expresar lo que se espera de cada miembro del equipo, así como a quién debe rendir cuentas.

Es importante destacar que la gestión y organización del personal tiene una estrecha relación con la cultura corporativa. La cultura corporativa puede definirse como un conjunto de valores compartidos, formas de pensar y costumbres que conforman el comportamiento de los individuos que forman parte de una empresa. En función de ello, nos encontraremos con diversos modelos de organización de los recursos humanos.

### **Tipos de organización del departamento de Recursos Humanos**

Existen varias estructuras organizativas distintas que pueden utilizarse en el departamento de recursos humanos. Cada una de ellas responde a un conjunto distinto de necesidades y a una determinada cultura en el mundo empresarial. En la siguiente sección, examinaremos varias de ellas para que pueda elegir la que mejor se adapte a su empresa.

#### **Organización formal e informal**

Los recursos humanos pueden tener una estructura organizativa formal o informal. La organización formal es el estilo de organización más convencional. Dentro de este tipo de organización, existen grados de jerarquía y cada miembro del equipo tiene responsabilidades y objetivos específicos. Del mismo modo, también se establecen vías y protocolos de comunicación entre los distintos departamentos y divisiones de la

empresa. Por otro lado, existe algo llamado modelo de organización informal que, contrariamente a lo que su nombre pueda hacer pensar, es mucho más adaptable y se basa en las interacciones humanas y la dinámica de los grupos.

En la mayoría de los casos, coexisten ambos modelos, lo que significa que dentro de una organización formal también habrá una informal que se desarrolle por su cuenta y no esté regida por nadie. Esta es la norma y no la excepción. En circunstancias como éstas, es esencial tener en cuenta la organización informal para que la empresa siga funcionando eficazmente. Por ejemplo, a la hora de elegir al jefe de un departamento, es interesante escoger a alguien que ya tenga cierto nivel de influencia sobre los demás miembros del grupo.

Un grupo de instructores que trabajan juntos dentro de una escuela es un ejemplo de organización formal, ya que existe un equipo directivo y cada uno de sus miembros tiene responsabilidades claramente definidas. La naturaleza de la organización informal puede ser la de un grupo de colegas que, en su tiempo libre, idean un proyecto y se organizan sin comprometerse a nada.

### **Organización jerárquica**

Es posible que el departamento de recursos humanos tenga una estructura organizativa jerárquica. Es decir, hay un responsable que está a cargo de todo el equipo y que, a su vez, está obligado a reaccionar ante los objetivos que ha fijado la administración de la organización. Dentro de esta estructura completamente jerarquizada, la comunicación fluye en sentido descendente, primero de los altos directivos a los mandos intermedios y luego a los subordinados, que a menudo son los responsables de ejecutar las directrices emanadas de los superiores.

Dado que cada miembro del equipo sólo puede hablar con un determinado número de trabajadores a la vez, es práctica habitual contar con mandos intermedios que faciliten la transmisión progresiva de información de arriba abajo. Un departamento de recursos humanos puede, por ejemplo, incluir una sección dedicada al empleo, con un director y un equipo de subordinados directos; otra sección se dedicaría a la administración de personal; otra sección podría ocuparse de las relaciones laborales.

Este modelo tiene una serie de ventajas, algunas de las cuales son que el poder se delega de forma muy clara, todo el mundo es consciente de ante quién es responsable y existe un plan de carrera o promoción para los empleados, ya que ascenderán progresivamente en la pirámide a medida que la empresa crezca. Por otro lado, tiene algunos inconvenientes, como ser estricta, tener problemas de comunicación y estar desunida.

Para comprender mejor este concepto, veamos el gobierno de Estados Unidos como ejemplo de estructura jerárquica. La Constitución encabeza la jerarquía como base de la que se derivan las otras tres partes del gobierno: los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial. Los departamentos que dependen directamente de cada uno de ellos, así como las organizaciones, oficinas o personas subordinadas, vienen inmediatamente después de cada uno de ellos.

### **2.3.3 El Reclutamiento**

El propósito del reclutamiento es formar un grupo de candidatos lo bastante grande como para que los gerentes puedan elegir a los empleados calificados que necesitan. El reclutamiento se da dentro del mercado de trabajo, es decir, entre el conjunto de personas disponibles que tiene la capacidad necesaria para ocupar los puestos que se ofrecen.

Por regla general, los candidatos se encuentran por medio de anuncios en periódicos y publicaciones especializadas, agencias de empleo,

recomendación de amigo y visitas a universidades o centros de enseñanza superior. El mercado de trabajo cambia con el tiempo, debido a los factores del entorno.

En el proceso de reclutamiento, el departamento de recursos humanos suele tener la responsabilidad básica de asegurarse del cumplimiento de aquellas leyes y decisiones jurídicas, en cuanto a la discriminación, como puede ser la discriminación para el acceso, que se refiere a las consideraciones y prácticas para la contratación y la discriminación en el trato, que se refiere a las prácticas que no guardan relación con la actuación laboral y que brindan a los miembros de subgrupos un trato diferente al de otras personas, cuando han pasado a formar parte de la población trabajadora.

#### **2.3.4 La Selección**

El proceso de selección ideal implica una decisión de ambas partes. La organización decide si ofrece un empleo, así como el grado de atractivo que debe tener la oferta, y el candidato al empleo decide si la organización y el empleo ofrecido se ajustan a sus necesidades y metas. En realidad, el proceso de selección se suele inclinar más hacia alguno de los lados. Cuando hay una gran escasez de puestos de trabajo disponibles, puede haber un gran número de personas interesadas en solicitar el mismo puesto. En esta situación, la dirección de la empresa utilizará diversos recursos para encontrar a la persona más adecuada para el puesto. En cambio, cuando hay escasez de trabajadores competentes o cuando el candidato es un ejecutivo o un profesional altamente cualificado al que cortejan numerosas empresas, la dirección de la empresa tendrá que adornar la oferta y hacer su selección sin demora. Esto es especialmente cierto en situaciones en las que la oferta de trabajadores cualificados es limitada.

El proceso de selección consta de un procedimiento que comprende siete pasos:

- Construcción de la candidatura para el puesto
- Entrevista previa al proceso de selección
- Pruebas
- Investigación sobre la historia de la situación
- Entrevista en profundidad para la selección del candidato
- Chequeo médico
- Oferta de empleo.

Sin embargo, en la realidad, el procedimiento de selección de candidatos difiere de una organización a otra y de un nivel de esa organización a otro.

### **2.3.5 La dirección de los Recursos humanos**

#### **Función del área de Recursos Humanos en una empresa**

Uno de los recursos más imprescindibles de una empresa es el capital humano. Por lo cual, existe un departamento creado con la intención de administrar este recurso. Pero más allá de eso, el departamento de recursos humanos se encarga de la dirección de conducir a los recursos humanos. En la actualidad existe la necesidad de mantener este departamento, por lo que una empresa no existiría sin una sin una organización de recursos humanos.

#### **Funciones que se encarga la dirección de Recursos Humanos**

La gestión de recursos humanos se encarga no solo de la organización de los recursos humanos, sino también el desarrollo del talento humano. Y de filtrar la calidad para el ingreso de nuevos empleados.

Entre las responsabilidades de la Dirección de Recursos Humanos encontramos:

- Llevar a cabo la planificación y la organización del personal.
- Captar a los candidatos más eficientes.
- Seleccionar a los mejores entre diferentes perfiles.

- Formación y desarrollo de los trabajadores de la empresa para un mejor rendimiento.
- Valorar el crecimiento y aprendizaje del personal.
- Organizar y gestionar todo el “papeleo que esté relacionado con los trabajadores.
- Fomentar la comunicación y las buenas relaciones entre los empleados y la empresa.
- Evaluar las condiciones laborales y prevenir los riesgos que puedan existir en el mismo.

### **Funciones del Director de Recursos Humanos**

El director del departamento de recursos humanos se encarga de administrar las actividades del departamento, así como de preservar sus objetivos, atender las consultas de los trabajadores y otras tareas administrativas.

Por tanto, al tratar el tema del gerente es el que se encarga de la dirección de recursos humanos. El perfil académico para ejecutar tareas en este campo es vital, además de las muchas habilidades que deben satisfacerse, donde la preparación universitaria y la experiencia son componentes cruciales para desempeñar con éxito este papel.

Enumeramos algunas de sus funciones específicas:

- Control de horario, de actividades y de asistencia.
- Crear políticas empresariales de bienestar para los empleados.
- Reconocimiento y promoción de empleados destacados.
- Creación de equipos de trabajo.
- Prestar atención a los papeles vigentes que debe tener el personal.
- Prestar asesoría a los empleados acerca de sus derechos laborales.
- Procurar mantener buenas relaciones y un alto nivel de comunicación y comprensión entre sus empleados.

## **Perfil del Gerente de Recursos Humanos**

Es esencial que el gestor de recursos humanos cumpla todas las responsabilidades que le asigne la organización. El perfil del gestor debe reflejar un alto nivel de logros profesionales. En los párrafos siguientes analizaremos algunas de ellas.

- Debe generar confianza para poder llevar a cabo sus funciones.
- Tiene que ser una persona flexible, ya que la empresa y sus factores pueden cambiar.
- Generar valor a la empresa.
- Por el puesto que tiene, este empleado debe contar con mucho liderazgo.

### **2.3.6 La Socialización (orientación)**

Sirve para ayudar a que las personas seleccionadas se adapten a la organización, sin dificultad. Por lo general, la socialización abarca tres tipos de información:

- Información de carácter genérico sobre el horario de trabajo.
- Una descripción general de la historia, la misión, las actividades actuales y los productos o servicios de la empresa, así como una explicación de cómo el trabajo del empleado cumple los requisitos de la empresa.
- Una explicación exhaustiva (quizá en forma de folleto) de las políticas de la organización, las normas de trabajo y las ventajas para sus empleados.

Numerosos estudios han demostrado que los nuevos trabajadores experimentan sentimientos de ansiedad cuando empiezan a trabajar para una empresa. Sienten que están en desventaja con respecto a los empleados con más experiencia y les preocupa cómo se llevarán con sus compañeros. Además, les preocupan los resultados que obtendrán en el trabajo. Al informar a los recién contratados sobre la cultura del lugar de trabajo y las personas que les supervisarán, presentarles a sus nuevos



compañeros y animarlos a hacer preguntas, los programas de socialización eficaces pueden aliviar la ansiedad que sienten los nuevos empleados cuando empiezan un nuevo trabajo.

### **2.3.7 El Control de los Recursos Humanos**

Controlar los recursos humanos de una empresa podría ser la única forma de regular eficazmente un sistema u organización. Es la instancia de las responsabilidades particulares que el controlador de una empresa impone a los miembros de la plantilla. El control en un sistema automatizado que ayuda a mantener un cierto nivel de flujo o funcionamiento en todo el sistema. creado principalmente de la siguiente manera:

- Un sistema de información y gestión de bases de datos.
- Un examen de los recursos humano.

Cuanto mayor sea el tamaño de la empresa y más dispersa sea su estructura, mayor prioridad deberá concederse al mantenimiento del control sobre sus recursos humanos.

El concepto de control puede entenderse en diversos contextos, y el significado preciso del término puede cambiar en función del contexto en el que se utilice.

El control también puede considerarse un deber administrativo y de gestión en determinados contextos. En esta ocasión. En el proceso administrativo, el control es uno de los cuatro componentes principales, junto con la planificación, la organización y la gestión.

Cualquier variación de los patrones regulares es recogida por el sistema de control, que a su vez permite una gestión adecuada de la operación.

Es posible que los miembros de un sistema tengan la finalidad restringida de mantener los parámetros previstos del sistema. Es lo que ocurre con el fichero de personal y el control de frecuencia.

Sherwin cree que la acción que adapta las operaciones a patrones preestablecidos es el núcleo del control, y que la información que reciben los directivos sirve de base para el control. Según Koontz y O'Donnell, el control es la función directiva de evaluar y corregir la actuación de los subordinados para garantizar que se cumplan los objetivos de la empresa o los planes que se pusieron en marcha para alcanzarlos. Esta es la creencia de ambos autores.

Además de determinar si todo se desarrolla o no de acuerdo con el plan que se decidió, las instrucciones que se dieron y los principios que se establecieron, el control de los recursos humanos trata de identificar fallos y errores para corregirlos y evitar que se repitan en el futuro. Es aplicable en cualquier situación.

### **Proceso de control**

El ejercicio del control se lleva a cabo mediante un procedimiento que consta de varias etapas.

Todo el proceso de control puede dividirse en cuatro etapas:

1. El establecimiento de los patrones que se desean.
2. La participación en la observación del rendimiento.
3. La comparación de la actuación con los patrones que se pretendían.
4. Adopción de las medidas oportunas.

El proceso de control es activo en el sentido de que ajusta las actividades a determinados patrones preexistentes y funciona de acuerdo con la información que recibe. Gracias a este conocimiento, pueden llevarse a cabo acciones correctoras, que constituyen el elemento fundamental del control. El control requiere hacer comparaciones con patrones establecidos en el pasado. Esta comparación permite adoptar medidas

correctoras en caso de que se produzca una desviación que no pueda tolerarse.

El uso adecuado del poder y la dirección es a veces un componente de la acción correctiva apropiada, aunque no siempre es así y puede incluso no ser necesario.

Si los patrones anteriores se desarrollaron de forma incorrecta, la acción correctiva adecuada también puede ser la evaluación y modificación de los patrones actuales para alinearlos con la realidad de los hechos o las oportunidades que presenta la organización.

La dirección diseña sistemas para ejercer control sobre todas las facetas imaginables de las operaciones empresariales. A continuación, se enumeran las principales aplicaciones de los controles empresariales:

1. Mantener un nivel constante de rendimiento mediante el uso de la inspección, la supervisión, los protocolos documentados o los programas de producción;
2. Establecer la obligatoriedad de registros escritos, procesos de auditoría y asignación de responsabilidades con el fin de proteger los activos de la empresa frente a robos, despilfarros o cualquier otro tipo de manipulación indebida;
3. Normalizar la calidad de los bienes o servicios que presta la empresa mediante la formación del personal de la empresa, inspecciones, control estadístico de la calidad y sistemas de incentivos;
4. Limite el poder que puede ejercer cada uno de los niveles de la empresa estableciendo descripciones de los puestos de trabajo, principios rectores y políticas, leyes y reglamentos y procedimientos de auditoría;
5. Utilizar sistemas de evaluación del rendimiento del personal para medir y dirigir el rendimiento de los trabajadores, incluyendo la supervisión directa, el control y el registro de la información sobre la

producción. 5. Medir y dirigir el rendimiento de los trabajadores utilizando sistemas de evaluación del rendimiento del personal.

La fiscalización de los recursos humanos es a la vez una tarea de línea y una función de personal. Ciertas operaciones y controles están centralizados en el organismo de personal, mientras que otros están descentralizados y difundidos entre los organismos de línea. Es fundamental disponer de un sistema integrado de recogida, tratamiento, almacenamiento y presentación de la información esencial en materia de recursos humanos para garantizar que tanto el asesoramiento y los servicios prestados por el personal como las decisiones tomadas por la línea sean adecuados a cada circunstancia. El hecho de que la organización disponga de una base de datos para la gestión de los recursos humanos, capaz de proporcionar un sistema de información sobre las personas, así como un sistema de auditoría capaz de regular el funcionamiento de la base de datos, es un aspecto extremadamente significativo de la organización.

### **2.3.8 La Capacitación y el Desarrollo**

Los programas de formación están concebidos para mantener o mejorar el rendimiento de un empleado en su trabajo actual, mientras que los programas de desarrollo tienen por objeto desarrollar las capacidades necesarias para tener buenas oportunidades de empleo. Los programas de formación y desarrollo son beneficiosos no sólo para los directivos, sino también para los no directivos, aunque es probable que la combinación de experiencias adquiridas por cada grupo sea única. La probabilidad de que los no directivos reciban formación para las habilidades técnicas necesarias para sus puestos actuales es sustancialmente mayor, aunque los directivos suelen recibir ayuda para desarrollar las habilidades que requerirán sus futuras profesiones, sobre todo las habilidades conceptuales y las relaciones humanas. También es mucho más probable que los no directivos reciban formación sobre las competencias necesarias para sus puestos actuales.

Cuando se trata de programas de formación, los directivos tienen acceso a cuatro métodos diferentes que pueden utilizar para decidir la formación que necesitan las personas de su empresa o subunidad.

- a) Evaluar el Desempeño:** El trabajo que realiza cada empleado se evalúa en relación con los criterios u objetivos de rendimiento que se han fijado para el puesto que ocupa.
- b) Analizar los Requisitos del Trabajo:** Se analiza la descripción del puesto correspondiente para determinar qué habilidades o conocimientos son necesarios, y se evalúa a las personas que no poseen las habilidades o conocimientos requeridos para determinar si son o no candidatas a un programa de formación.
- c) Analizar la Organización:** Para evaluar las disparidades existentes, es necesario investigar la eficacia de la organización, así como su nivel de éxito en la consecución de sus objetivos.
- d) Las Encuestas de los Empleados:** Tanto los directivos como los que no lo son encuestados sobre los retos a los que se enfrentan en su trabajo y las soluciones que creen necesarias para afrontarlos.

### **2.3.9 La Evaluación del Desempeño**

A pesar de que ayudar a las personas a mejorar su rendimiento es una de las responsabilidades más importantes de un directivo, la inmensa mayoría de los directivos afirman sin reparos que tienen dificultades a la hora de evaluar el rendimiento y proporcionar información a los empleados sobre cómo pueden mejorar. No siempre es fácil hacer una evaluación precisa del rendimiento de un empleado. Con frecuencia es más difícil transmitir esa evaluación al empleado de forma constructiva e indolora, así como transferir los conocimientos adquiridos a partir del rendimiento anterior en mejoras para el rendimiento futuro del empleado. Como consecuencia de ello, determinar el nivel adecuado de compensación es una responsabilidad de gran importancia.

Si el rendimiento de un empleado se considera insatisfactorio, puede ser objeto de medidas disciplinarias como más formación, una reducción salarial o incluso el despido, mientras que el rendimiento de un empleado que se considera satisfactorio puede valerle un aumento salarial, una bonificación o un ascenso. El supervisor inmediato del empleado es el encargado de realizar la evaluación del rendimiento, pero el departamento de auditoría de recursos humanos es el responsable de establecer las normas que rigen las evaluaciones del rendimiento en colaboración con los directivos.

La evaluación informal del rendimiento se refiere a la práctica continua de dar feedback a los trabajadores sobre la eficacia con la que están ejecutando su trabajo dentro de la organización. El objetivo de esta retroalimentación es evaluar la eficacia con la que las personas realizan las tareas asignadas. En el día a día, se puede llevar a cabo una evaluación informal. O bien el directivo hace un comentario improvisado sobre lo bien o mal que se ha realizado un determinado trabajo, o bien un empleado acude voluntariamente al despacho del jefe para interesarse por el estado de un determinado trabajo y cómo ha sido recibido. Los empleados de la organización deben ver la evaluación informal no sólo como un escenario casual, sino más bien como una actividad importante que es un componente esencial de la cultura de la organización.

En la mayoría de los casos, una evaluación formal y sistemática tendrá lugar una vez cada seis meses o una vez al año. Tiene cuatro objetivos principales, que son proporcionar a los trabajadores una manera formal de averiguar qué calificación merece su rendimiento actual; identificar a los empleados que necesitan algo más que aumentos por méritos; descubrir a los empleados que necesitan más formación; e identificar a los prospectos de ascenso.

### **2.3.10 Los ascensos, los traslados, los descensos y los despidos**

Es un componente importante de la auditoría de los recursos humanos. La decisión real sobre quién debe ser ascendido y quién despedido no sólo es una de las más difíciles, sino también una de las más significativas que debe tomar un directivo. Son un reflejo del valor que el individuo aporta a la empresa.

Es de suma importancia que los ascensos sean justos, que se basen en el mérito y que no estén contaminados por favoritismos. Dado que las personas que obtienen buenos resultados pueden optar a un ascenso, también es de suma importancia que los ascensos sean justos. Sin embargo, incluso los ascensos razonables y bien pensados pueden dar lugar a diversos problemas. Uno de los más básicos es que los empleados a los que no se asciende suelen experimentar animadversión, lo que puede repercutir negativamente tanto en su moral como en su productividad.

Los traslados se utilizan por diversas razones. Las personas participan en ellas para poder obtener más experiencia laboral como parte de su crecimiento, y para que los puestos de trabajo no cubiertos puedan cubrirse a medida que vayan quedando disponibles. Los traslados sirven para varios fines, entre ellos mantener los grados de promoción disponibles y mantener el entusiasmo de los empleados en su trabajo. Por ejemplo, no hay espacio suficiente en la cúpula de la organización para que todos avancen, por lo que muchos mandos intermedios permanecen en sus puestos.

Para mantener a estos directivos interesados y entusiasmados con su trabajo, es posible que sean reasignados a otras funciones en la empresa. Por último, pero no por ello menos importante, los trabajadores que no están produciendo los resultados que se esperan de ellos pueden ser trasladados a otras funciones simplemente porque un directivo de nivel superior no quiere degradarlos o despedirlos. Por otra parte, cada vez es

más frecuente que los trabajadores rechacen oportunidades de traslado porque no quieren desarraigar a toda su familia y sus pertenencias o poner en peligro las perspectivas profesionales de su pareja.

Cuando un empleado incumple la política de la empresa o no alcanza los objetivos de su puesto, y la dirección debe tomar medidas para rectificar el problema, en la mayoría de los casos se tomarán medidas disciplinarias contra la persona.

Por regla general, las medidas disciplinarias pasarán por una sucesión de fases (advertencia, sanción, separación temporal, suspensión, traslado disciplinario, descenso de categoría y despido) hasta que se rectifique o elimine el problema en cuestión.

Si se permite que una persona con un rendimiento deficiente permanezca en su puesto y no se pueden tomar más medidas disciplinarias, a menudo lo mejor para la empresa es dejarla marchar. La lógica de la planificación de los recursos humanos a menudo obliga a tomar la decisión de despedir a una persona, independientemente de lo difícil que pueda resultar tomar la decisión de poner fin a su empleo.

### **Procesos y Subprocesos de Recursos Humanos**

Sánchez (2021), nos menciona que los procesos y subprocesos de recursos humanos deben tener en cuenta las necesidades de la compañía. A la hora de ampliar una plantilla, hay que definir claramente los objetivos.

- La tecnología es un aliado imprescindible para optimizar los procesos de selección de talento. Los softwares que nos ayudan a tomar mejores decisiones.
- El verdadero trabajo empieza cuando una persona entra en la compañía: las acciones de retención son claves para asegurar el éxito de un proyecto.



Cuando una empresa atraviesa periodos de desarrollo, todos los implicados tienen un deber mayor. Tanto la ilusión como el nervio desempeñan un papel en la realización de las tareas y el establecimiento de nuevos objetivos. La empresa debe tener mucha ambición, pero también debe ser inteligente a la hora de gastar su dinero para poder permitirse contratar a más personas y mejorar su infraestructura con el dinero que obtenga de esta inversión. Somos conscientes de que quedarnos estancados no es una opción viable para nosotros; sin embargo, debemos seguir progresando de acuerdo con los objetivos que nos hemos fijado.

El equipo que se ocupa de los recursos humanos es un participante importante. La finalidad de los procedimientos y subprocesos de RRHH es coordinar los numerosos cambios que se producen en el entorno laboral. Aunque no siempre se aprecie, esta labor sienta las bases para que el proyecto avance con el mayor éxito posible. Echemos un vistazo a las numerosas fases del proceso de organización de los recursos humanos de forma que no se pase nada por alto.

### **Las etapas de un proceso laboral**

Sánchez (2021) en su investigación nos señala que, a continuación, se explican los procesos estratégicos que intervienen en la gestión de los recursos humanos. Recorremos la siguiente secuencia de procedimientos y subprocesos de recursos humanos por orden cronológico:

- **Captación de empleados.** Acciones llevadas a cabo después de realizar una oferta de empleo para atraer a candidatos cuyos perfiles cumplan los requisitos de la oferta.
- **Selección.** El proceso de selección consiste en reducir el grupo de candidatos que han mostrado interés por una oferta. Los mejores candidatos se seleccionan en función de sus credenciales, capacidades, experiencia y adecuación general al puesto.

- **Adquisición de empleados.** El procedimiento de seleccionar al candidato más cualificado y darle formalmente la bienvenida a la empresa como nuevo emplead.
- **Preparación al empleo.** Muchos lo llaman *onboarding*". El objetivo aquí es asegurarse de que el nuevo trabajador se integra en la empresa de la manera más fluida y eficaz posible, facilitando un proceso de integración más rápido.
- **Gestión de la remuneración.** Esto incluye todos los temas de gestión de la nómina, salarios, beneficios, pluses e incentivos.
- **Gestión del rendimiento.** Realizar un análisis del rendimiento de los empleados y buscar métodos para satisfacer sus necesidades, aumentar su nivel de producción e incentivarlos.
- **Relaciones con los empleados.** Esta sección trata de los métodos para retener a los empleados con talento. Nos encontramos en un entorno muy competitivo, por lo que es esencial atender todas las facetas de la empresa. El objetivo es hacer del lugar de trabajo un sitio donde a la gente le guste venir a trabajar, donde pueda desarrollarse profesionalmente y donde quiera quedarse. Algunos ejemplos son la salud y la seguridad en el trabajo, la gestión de los conflictos laborales y la atención psicológica.

A la luz de esta información, las empresas deben prestar atención a cada uno de estos pasos para localizar a los candidatos más cualificados. Además, no pueden descuidar a uno de sus aliados más poderosos, que es la tecnología; es esencial para la caza.

### **La transformación digital en recursos humanos**

Sánchez (2021) en su estudio nos indica que, gracias al uso de programas informáticos y otras soluciones técnicas, el departamento de recursos humanos ha dado un vuelco y los procedimientos de contratación y selección son ahora mucho más ágiles. Encontrar personas cualificadas que opten a los puestos vacantes cuando hay una fuerte competencia es

el principal obstáculo con el que nos encontramos siempre que llevamos a cabo un proceso de selección. También es difícil competir con otros empresarios y llegar a un acuerdo sobre la remuneración que sea adecuado para ambas partes.

Además, la retención de empleados es un reto para muchas empresas. En este contexto, un programa que utilicemos para nuestros recursos humanos nos da acceso a funciones que podrían tener un efecto en lo bien que el departamento hace su trabajo.

- **Cumplimiento normativo.** Un programa fiable de reclutamiento y selección es consciente de cómo tratar los datos personales de cada individuo que participa en el proceso. Al operar de esta manera, podemos asegurar que nos adherimos a los principios descritos en el RGPD. La información sobre los candidatos debe estar protegida.
- **Mejorar la experiencia del equipo de relaciones humanas.** Podemos facilitar las tareas cotidianas de recopilación de currículos, realización de evaluaciones, etc. gracias a una plataforma adaptable y que permite una configuración personalizada. Lo más importante es reducir el tiempo dedicado a actividades administrativas manuales.
- **Tecnología Cloud.** La mayoría del software actual se distribuye a través de la nube. Este enfoque ofrece una serie de ventajas, entre las que destaca la conservación de la información. No corremos el peligro de perder datos en caso de avería, como ocurriría con otros sistemas más antiguos.
- **Generar informes.** Gracias a la capacidad de procesamiento de datos de un programa de relaciones humanas, podemos obtener conclusiones mucho más perspicaces a partir de los datos que hemos recopilado. Se elaboran informes y análisis que permiten tomar decisiones lo más eficaces posible.

### 2.3.11 Programas para el desarrollo del personal:

Los Métodos en el Trabajo: Cuando se trata de cuestiones relativas a programas para el desarrollo profesional, a menudo se les favorece. Este tipo de preparación, en contraste con la preparación fuera del puesto de trabajo, tiene muchas más probabilidades de adaptarse a las necesidades específicas de la persona, ser relevante para el trabajo y estar disponible en un lugar conveniente. La formación en el puesto de trabajo puede llevarse a cabo mediante uno de estos cuatro enfoques formales principales:

- a) **La preparación**: Es el método que ha demostrado tener más éxito en la formación de directivos. Lamentablemente, un gran número de directivos son reacios o incapaces de proporcionar coaching a los empleados bajo su supervisión. Dado que no se puede enseñar a los trabajadores hasta que se les permite resolver los problemas a su manera, el coaching en el puesto de trabajo debe atemperarse con un gran grado de atención para que tenga sentido. no se puede enseñar a los trabajadores hasta que se les permite resolver los problemas a su manera. La mayoría de las veces, los directivos tienen la impresión de que están obligados a dar instrucciones específicas al personal, lo que hace que el coaching sea ineficaz. Cuando se les pide que tutelen a un empleado, algunos directivos experimentan ansiedad porque les preocupa estar fomentando el desarrollo de una posible competencia. De hecho, el directivo tiene mucho que ganar desarrollando las habilidades de otro empleado, ya que es práctica común que un directivo no sea ascendido hasta que haya un sustituto disponible para él. Incluso algunos puestos directivos se han convertido en puestos de formación en muchas empresas.

Muchas empresas se esfuerzan por formar a sus directivos en los entresijos del oficio de entrenador. Un "expediente de formación" es algo que los directivos concienzudos mantienen sobre cada uno de

sus trabajadores. Este " expediente de formación " detalla la formación que está recibiendo el empleado, las habilidades que está aprendiendo y los resultados que está obteniendo.

**b) La rotación de empleos:** Implica cambiar a los directivos de un puesto a otro, para que puedan diversificar sus experiencias y familiarizarse con las múltiples facetas de las operaciones de la empresa.

**c) Los puestos de entrenamiento:** Son el tercer enfoque para el cultivo de futuros directivos. En cuanto se les acepta en el programa, se les asigna un puesto en la plantilla administrativa, donde trabajan bajo la dirección de un directivo y a menudo se les etiqueta con el título de "ayudante de". Gracias a estas tareas, los estudiantes tienen la oportunidad de trabajar con directivos excepcionales, con los que normalmente no tendrían mucha interacción, y se les da la oportunidad de modelar su trabajo siguiendo el ejemplo de esos directivos.

**d) Las actividades laborales planificadas:** Incluyen la delegación de responsabilidades importantes a los alumnos para que adquieran experiencia y capacidades. Existe la posibilidad de que se pida al alumno que dirija un grupo o participe en una reunión importante de un comité. Estas experiencias le permitirán comprender mejor el funcionamiento de las empresas y mejorar su capacidad para relacionarse con la gente.

Los Métodos fuera del Trabajo: Las personas son capaces de centrarse por completo en la experiencia de aprendizaje cuando se apartan de las tensiones y expectativas continuas de la oficina y, en su lugar, participan en actividades de desarrollo que tienen lugar fuera del lugar de trabajo. Además, les brindan la oportunidad de interactuar con personas de distintos departamentos o empresas. Como consecuencia de ello, los

trabajadores tienen acceso a ideas y experiencias nuevas y beneficiosas, al tiempo que crean relaciones que también pueden resultar beneficiosas para sus carreras. La formación en el aula que ofrece la empresa y los programas de desarrollo de la gestión que llevan a cabo universidades y organizaciones son los dos tipos más típicos de crecimiento que tienen lugar fuera del lugar de trabajo.

La formación presencial es un componente de casi todos los programas de desarrollo de directivos. En este entorno, expertos en la materia de dentro o fuera de la empresa instruyen a los participantes sobre un tema concreto. Los estudios de casos, los juegos de rol y otros tipos de juegos o simulaciones empresariales suelen utilizarse como material complementario en la formación académica.

Algunas empresas envían a determinados miembros de su plantilla a universidades para que participen allí en programas de desarrollo de directivos. Estos directivos, en general, han sido señalados para ascender en la empresa. Sus empresas los matriculan en programas universitarios para ampliar sus horizontes y prepararlos mejor para ascender a puestos de gestión general (más que funcional). Los estudios de casos, los juegos de rol y las simulaciones suelen incluirse en la experiencia de aprendizaje en el aula de los programas universitarios.

Asimismo, para Sherman, et al. (2019), en lo relacionado a los métodos para el desarrollo de gerentes nos dicen lo siguiente:

“Si bien muchos de los métodos que se utilizan para capacitar a los empleados de nivel básico también se usan con los gerentes y supervisores, existen otros métodos que se reservan al Desarrollo Profesional. Recuérdese que el desarrollo difiere en cierto modo de la capacitación en que su propósito es ampliar la experiencia de la persona y proporcionar una perspectiva a largo plazo de su función en la organización.

Durante la última década, la importancia del desarrollo ejecutivo ha crecido conforme las organizaciones pretenden competir a través del personal. El

cambio organizacional y la revitalización estratégica dependen de líderes, gerentes y supervisores talentosos. El Desarrollo Profesional es básico para dar a los gerentes las habilidades y perspectivas que requieren para tener éxito.

Un programa de desarrollo profesional debe considerarse como un proceso evolutivo que trabaja para satisfacer las necesidades tanto de la empresa como de sus directivos y trabajadores. En las empresas modernas, la responsabilidad última de iniciar la planificación de la propia carrera recae en cada empleado. Cada trabajador es responsable de determinar sus propios conocimientos, habilidades, talentos, intereses y valores, así como de recabar información sobre las distintas trayectorias profesionales para establecer objetivos y formular estrategias de crecimiento futuro. Los directivos deben animar a sus empleados a responsabilizarse de su propio crecimiento profesional proporcionándoles ayuda continua en forma de comentarios sobre su rendimiento y poniendo a su alcance información sobre la empresa, el puesto y las posibilidades profesionales que puedan interesarles.

Además de proporcionar asistencia para la autoevaluación, formación y desarrollo de los empleados, la organización es responsable de difundir información sobre su propósito, políticas y objetivos. Cuando la iniciativa de una persona coincide con una oportunidad que le brinda la organización, existe la posibilidad de un avance significativo en el crecimiento profesional. Los programas de desarrollo profesional son beneficiosos para los directivos porque les proporcionan una mayor capacidad para gestionar sus carreras, tienen un mejor dominio de la empresa, gozan de mejor reputación como desarrolladores de personas y retienen al personal importante. Al igual que otros programas relacionados con los recursos humanos, el establecimiento de un programa de desarrollo profesional debe basarse en las necesidades de la empresa.

La evaluación de las necesidades debe recurrir a diversos métodos (encuestas, debates informales en grupo, entrevistas, etc.) y abarcar a

trabajadores de categorías muy diversas, incluidos los nuevos empleados, los directivos, los empleados estancados, el personal perteneciente a minorías, el personal técnico y el personal profesional. Para iniciar el proceso de crecimiento profesional dentro de la empresa, es necesario determinar primero los requisitos y retos a los que se enfrentan estos grupos.

## **2.4 Definición de términos básicos**

**Apoyo Ejecutivo:** Para que el crecimiento profesional sea eficaz, es necesario que la alta dirección preste todo su apoyo a la empresa. En un escenario ideal, la alta dirección y los responsables de desarrollo de recursos humanos deben colaborar para planificar y llevar a cabo la implantación de un sistema de desarrollo profesional. Un sistema de este tipo debe reflejar los objetivos y la cultura de la organización, además de la filosofía de recursos humanos, que debe estar entrelazada en todo el sistema. Una filosofía de recursos humanos puede facilitar a los trabajadores la comprensión de lo que se espera de ellos e indicarles el camino correcto para su crecimiento profesional. La formación en los principios del diseño de puestos de trabajo, la evaluación del rendimiento, la planificación del desarrollo profesional y el coaching debe proporcionarse a los miembros del personal ejecutivo de todos los niveles con el fin de que el programa tenga éxito.

**Establecimiento de Metas:** Para que las personas puedan participar en una planificación profesional significativa, deben estar familiarizadas tanto con la filosofía de la empresa como con sus objetivos más inmediatos. De no ser así, las personas pueden planificar su transformación y promoción personales sin comprender si sus propios objetivos están en consonancia con los de la organización. Por ejemplo, si la tecnología de una empresa está evolucionando y se necesitan nuevos talentos, se plantea la cuestión de si la empresa reciclará a sus trabajadores actuales para satisfacer esta necesidad o si, por el contrario, adquirirá nuevas personas. No es de extrañar



que sea necesario un plan de organización que aborde los problemas mencionados para ayudar a una persona a planificar su carrera profesional.

**Cambios en las Políticas de Administración de Recursos Humanos:** Es posible que una organización tenga que hacer ajustes en sus políticas de gestión de sus recursos humanos para garantizar el éxito del programa de Desarrollo Profesional. Por ejemplo, instaurar una política de rotación permanente en los puestos de trabajo es una forma de proteger a los empleados para que no se queden obsoletos y, al mismo tiempo, preservar su capacidad de adaptación. Los traslados y ascensos son otra estrategia que puede ayudar a fomentar el desarrollo.

**Divulgación del Programa:** Es importante que la empresa dé a conocer a todo el programa de desarrollo profesional. Existen diferentes modos de comunicación para transmitir los objetivos y las posibilidades, por ejemplo:

- Publicación en diversos boletines.
- Inclusión en la guía para trabajadores.
- Inclusión en una guía de desarrollo especializada, quizá como publicación, o participación en seminarios de planificación profesional.
- Inclusión tanto en vídeos grabados como en presentaciones en directo.
- Participación en programas que proporcionen acceso a ordenadores.

### **III. HIPÓTESIS Y VARIABLES**

#### **3.1 Hipótesis**

##### **3.1.1 Hipótesis general**

La gestión de los recursos humanos contribuye directamente en el desarrollo del personal de las empresas industriales de Lima Metropolitana en el año 2022.

##### **3.1.2 Hipótesis específicas**

- a. La planificación de recursos humanos contribuye directamente con el crecimiento profesional.
- b. La organización de recursos humanos contribuye directamente con el desarrollo de los ejecutivos.
- c. La dirección contribuye directamente con el desempeño del personal.
- d. El control periódico y continuo del personal contribuye directamente con su crecimiento.
- e. La capacitación contribuye directamente con el desarrollo profesional.

##### **3.1.3 Operacionalización de las Variables**

###### **Variable Independiente**

**X.** Gestión de Recursos Humanos

###### Dimensiones:

- |                |              |
|----------------|--------------|
| x <sub>1</sub> | Planeación   |
| x <sub>2</sub> | Organización |
| x <sub>3</sub> | Dirección    |
| x <sub>4</sub> | Control      |
| x <sub>5</sub> | Capacitación |

## **Variable Dependiente**

Y. Desarrollo del Personal

### Dimensiones:

- y<sub>1</sub> Crecimiento profesional
- y<sub>2</sub> Desarrollo de los ejecutivos
- y<sub>3</sub> Desempeño del personal

## **Definición Conceptual de las Variables**

### **(1) Gestión de Recursos Humanos**

Departamento de una organización responsable de la planificación, organización, dirección, gestión y evaluación de las actividades relacionadas con los recursos humanos.

### **(2) Desarrollo Profesional**

Su objetivo es dotar a los directivos de las cualidades de liderazgo necesarias para que puedan desempeñar sus funciones con eficacia.

### 3.1.3 Operacionalización de las Variables e Indicadores

#### La Gestión de Recursos Humanos para el Desarrollo del Personal en las Empresas Industriales de Lima Metropolitana en el Año 2022

Variables	Dimensiones	Indicadores	Categoría	Escala
<b>Variable Independiente</b>	Planeación	- Accesibilidad Económica	Excelente	Numeral
		- Cultura Administrativa	Muy buena	
<b>Gestión de Recursos Humanos</b>	Organización	- Productividad	Buena	Porcentual
		- Rendimiento.	Regular	
		- Eficiencia	Mala	
		- Eficacia	Excelente	
	Dirección	- Eficiencia	Muy buena	Numeral
		- Eficacia	Buena	Porcentual
	Control	- Supervisión	Regular	Porcentual
		- Control eficiente	Mala	
	Capacitación	- Cursos	Excelente	Numeral
		- Seminarios	Muy buena	
			Buena	Porcentual
			Regular	
		Mala		

<b>Variable Dependiente:</b>	Crecimiento del personal	- Calidad	Siempre	Numeral
		- Experiencia	Casi siempre	
<b>Desarrollo del Personal</b>	Desarrollo profesional	- Incentivos	Generalmente	Porcentual
		- Ratificaciones	Casi nunca	
	Crecimiento de los ejecutivos	- Promociones	Nunca	Numeral
		- Ascensos	Siempre	
			Casi siempre	Porcentual
			Generalmente	
			Casi nunca	
			Nunca	
<b>Variable Interviniente</b>				
Lima Metropolitana	Lima Metropolitana			Nominal

## **IV METODOLOGÍA DEL PROYECTO**

### **4.1 Diseño metodológico**

El diseño que se utilizó en la investigación es el siguiente: No experimental.

Una investigación no experimental es un tipo de pesquisa que no extrae sus conclusiones definitivas o sus datos de trabajo a través de una serie de acciones y reacciones reproducibles en un ambiente controlado, no se manipulan las variables". (Equipo Editorial Etecé, 2021).

$$M = O_x r O_y$$

Donde:

M = Muestra de Ejecutivos y Gerentes

x = Gestión de Recursos Humanos

y = Desarrollo Profesional

r = Relación entre variables

### **4.2 Método de investigación**

En la investigación se empleó principalmente el método Descriptivo; pero en el manejo y procesamiento de la información se utilizó entre otros los métodos "Inductivo", "Deductivo", "Análisis"; "Síntesis y el "Estadístico".

"El método descriptivo es concluyente. Esto significa que recopila datos cuantificables que se pueden analizar con fines estadísticos en una población objetivo". (Espada, 2021).

### **4.3 Población y muestra**

#### **Población**

La población en estudio estuvo conformada por ejecutivos de las 1,525 empresas industriales (medianas empresas) de Lima Metropolitana en los meses de mayo del 2021 las cuales se tomaron a 1,525 gerentes o administradores por cada empresa.

Población, “se refiere al universo, conjunto o totalidad de elementos sobre los que se investiga o hacen estudios”. (Lugo, 2023)

### **Muestra**

Se refiere a una porción o subconjunto de elementos tomados de antemano de una población para poder llevar a cabo una investigación sobre esa población. (Lugo, 2023).

Para determinar el tamaño de la muestra que proporcionaría los resultados más precisos, empleamos un método denominado muestreo aleatorio simple. Basándose en nuestros resultados, R desarrolló la fórmula que se muestra a continuación. Sierra Bravo en su libro “Técnicas de Investigación Social”.

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

Donde:

Z = Número de desviaciones estándar respecto a P, asociado a un nivel de confianza de 95%, Z = 1.96 Pero  $Z^2$  es la varianza.

e = Margen de error muestral 5% ( 0.05)

P = Proporción de ejecutivos que han tenido cambios en su profesión  
P = 0.88. (88%) Obtenido de una muestra piloto.

Q = Proporción de ejecutivos que no han sufrido cambios en su profesión  
q = 0.12 (12%) Obtenido de una muestra piloto.

N = Población de Medianas y Grandes Empresas Industriales.= 1,525

n = Tamaño de la muestra.

Por lo tanto, reemplazando los valores tenemos:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.88)(0.12) (1,525)}{(0.05)^2 (1525 - 1)(1.96)^2 (0.88)(0.12)}$$

$$n = 147$$

Entonces, la muestra óptima de ejecutivos a entrevistar fue de 147 los cuales serán seleccionados de manera aleatoria de cada uno de los gerentes o administradores de las empresas industriales de Lima Metropolitana.

#### **4.4 Lugar de estudio y período desarrollado**

El estudio se realizó en Lima Metropolitana.

#### **4.5 Técnicas e instrumentos para la recolección de la información**

##### **Técnicas**

Las principales técnicas que se utilizan en este estudio son la Encuesta, el Análisis Documental, y la Entrevista.

Técnica: “las técnicas de recolección de datos aluden a procedimientos de actuación concreta y particular de recogida de información relacionada con el método de investigación que se esté utilizando”. (Hernández & Duana 2020, p. 52).

##### **Instrumentos**

Los instrumentos que vamos a utilizar son: Las Guías de análisis, el análisis documental, y el cuestionario de encuestas.

“El instrumento, es una herramienta específica utilizada para recopilar y analizar información en el proceso de investigación”. (Medina et al., 2023, p. 12).

El instrumento paso por la prueba de validez y confiabilidad

##### **La Validez**

“La validez se define como la medida en que un concepto se mide con precisión”. (Narvaez, 2023). Es importante resaltar que el instrumento propuesto recibió respaldo mediante la validación de tres expertos. Estos expertos confirmaron que el instrumento es consistente, coherente y adecuado para alcanzar los objetivos de la investigación propuesta.



### **Relación de expertos que validaron el instrumento**

<b>N°</b>	<b>Especialista</b>	<b>Decisión</b>
1	Alminton Torres Quiroz	Favorable
2	Víctor H. Duran Herrera	Favorable
3	Verónica Espinoza Carrasco	Favorable

### **Confiabilidad**

El término "fiabilidad" se refiere al grado en que un instrumento de investigación proporcionará los mismos resultados una y otra vez si se utiliza exactamente en las mismas circunstancias. (Narvaez, 2023). Se realizó una prueba de confiabilidad utilizando el coeficiente Alfa de Cronbach, obteniendo un valor de 0.822 que cuantifica la correlación entre los ítems planteados.

#### **Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,937	10

#### **Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,821	7

#### **Estadística de Fiabilidad**

	Alfa de Cronbach	Preguntas de la entrevista
Escala	0.942	17

Nota: El instrumento propuesto no presenta ningún inconveniente en términos de fiabilidad

En las siguientes tablas hemos demostrado la alta confiabilidad de los datos obtenidos por lo que hemos realizado la medición de las preguntas de la V1 obteniendo 0.937 y las preguntas de la V2 obteniendo 0.821 y la confiabilidad total es de 0.942 lo cual indica que se puede aplicar el instrumento de recolección de datos.

#### **4.6 Análisis y Procesamiento de datos**

##### **Procesamiento**

Para la redacción del trabajo de investigación, se emplea el sistema word. Para la realización de cuadros estadísticos, el Excel, con la fórmula del Chi-cuadrado.

##### **Análisis**

Para desarrollar el trabajo de campo, en la recopilación de antecedentes, se ha utilizado el método de distribución de frecuencias, frecuencia absoluta, porcentajes. gráficos y figuras.

Para la determinación de la muestra se ha utilizado el muestreo probabilístico al azar por la cantidad de la población

Para el estadístico de fiabilidad, se ha utilizado el Alfa de Cronbach.

Para la Prueba de Hipótesis, se va a utilizar los cuadros de contingencia estadística.

#### **4.7. Aspectos Éticos en Investigación**

Por el presente trabajo de investigación declaramos bajo juramento que estamos asumiendo con responsabilidad ética de todos los contenidos vertidos en la presente institución conforme a los reglamentos vigentes. Asimismo, la elaboración de la presente investigación apunta a la veracidad y responsabilidad en todos los procesos desarrollados contribuyendo al desarrollo de la ciencia y aplicando el método científico

de manera que los interesados puedan consultar y obtener elementos suficientes para la toma de decisiones.

## V. RESULTADOS

### 5.1 Resultados descriptivos

#### 5.1.1 Importancia de la Administración de Recursos Humanos

A la pregunta: *¿Para un gerente o ejecutivo por qué es importante la administración de los recursos humanos?*

**Tabla 01**

***Importancia de la Administración de Recursos Humanos***

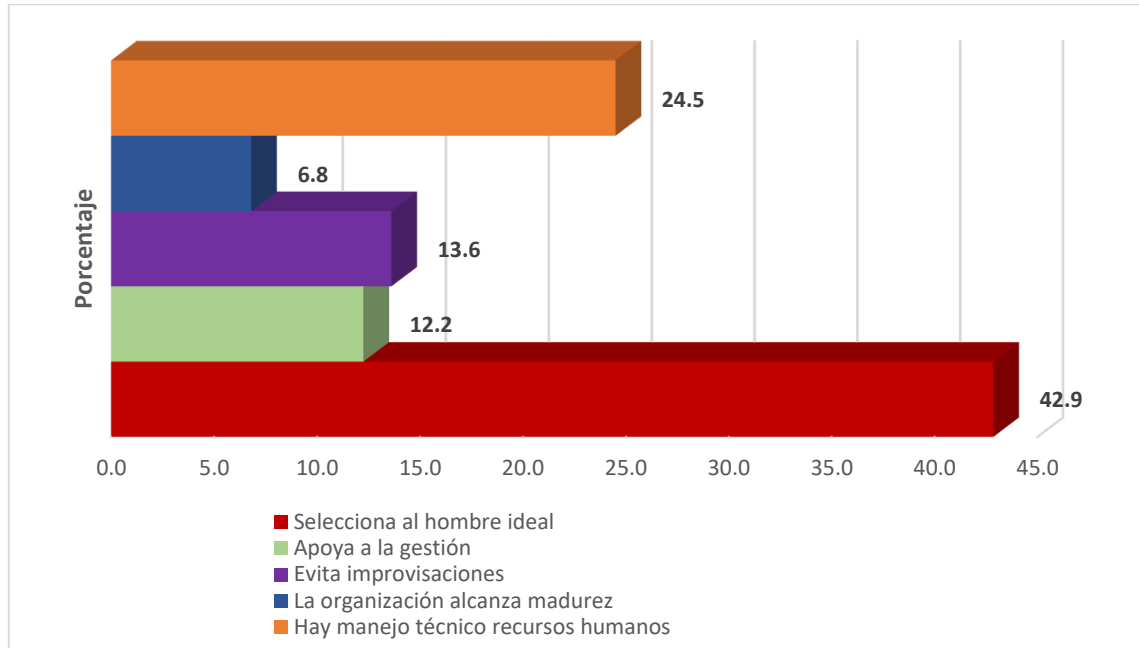
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Selecciona al hombre ideal	63	43.00
Apoya a la gestión	18	12.00
Evita improvisaciones	20	14.00
La organización alcanza madurez	10	7.00
Hay manejo técnico recursos humanos	36	24.00
<b>TOTALES</b>	<b>147</b>	<b>100.00%</b>

*Nota: Recursos Pro Fuente: Resultados de Encuesta de Gerentes o Administrativos de las empresas industriales de Lima Metropolitana.*

*Elaboración: Recursos Propios*

**Figura N° 01**

***Importancia de la Administración de Recursos Humanos***



*Nota: Resultados de Encuesta de Gerentes o Administrativos de las empresas industriales de Lima Metropolitana.*

*Elaboración: Recursos Propios*

***INTERPRETACIÓN***

Como se puede apreciar los resultados de esta pregunta, nos indica que el personal encuestado considera que la Administración de los Recursos Humanos, es importante porque selecciona al hombre ideal al cargo (42.9%) y permite un manejo técnico de los recursos humanos (24.00%); lo cual es complementado por un 33%, que en conjunto consideran que además de las razones anteriores, evita improvisaciones, apoya la gestión y que finalmente entre otros la organización alcanza madurez.

Todo esto nos demuestra que la administración de recursos humanos, es necesaria a nivel organizacional toda vez que incide en la eficiencia de las empresas, permitiéndole alcanzar los resultados previstos.

### 5.1.2 Función destacada en Administración de Recursos Humanos

A la pregunta: En su función como gerente *¿Cuál considera que es la más importante?*

**Tabla 02**

***Función destacada en Recursos Humanos***

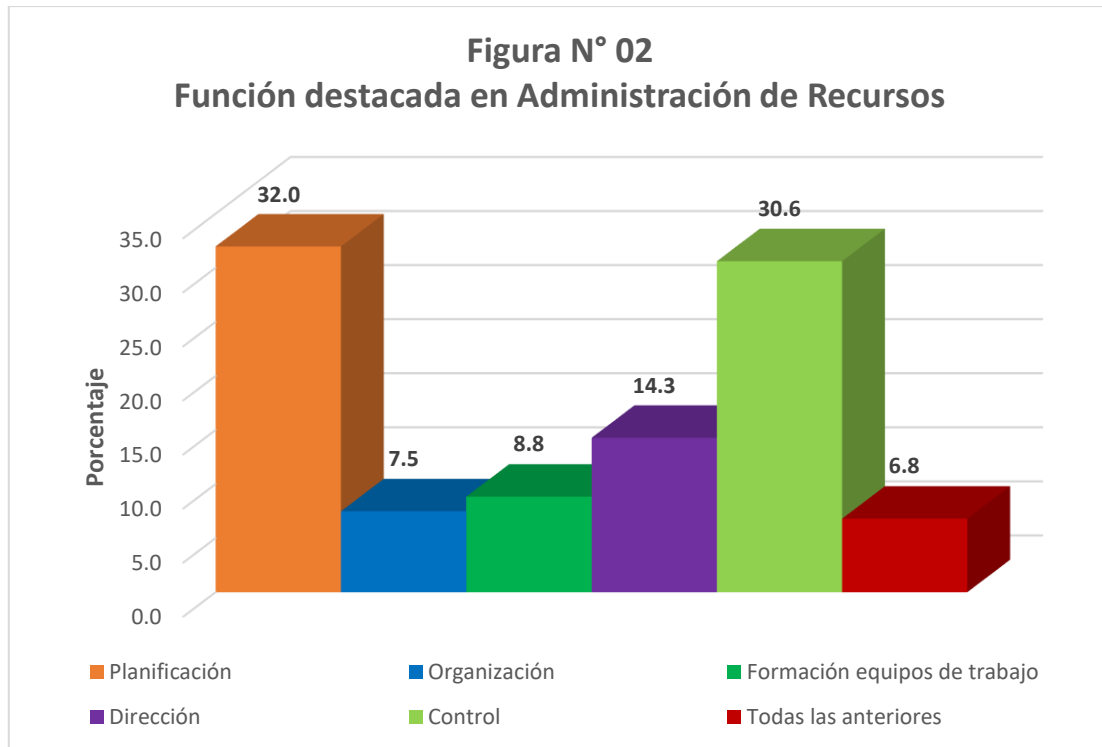
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Planificación	47	32.00
Organización	11	7.00
Formación equipos de trabajo	13	9.00
Dirección	21	14.00
Control	45	31.00
Todas las anteriores	10	7.00
<b>TOTALES</b>	<b>147</b>	<b>100.00%</b>

*Nota: Resultados de Encuesta de Gerentes o Administrativos de las empresas industriales de Lima Metropolitana.*

*Elaboración: Recursos Propios*

**Figura N° 02**

***Función destacada en Administración de Recursos***



*Nota: Resultados de Encuesta de Gerentes o Administrativos de las empresas industriales de Lima Metropolitana.*

*Elaboración: Recursos Propios*

***INTERPRETACIÓN***

Los encuestados en cuanto a esta interrogante creen que todas las funciones que se dan en la administración de los recursos humanos son importantes; sin embargo, la experiencia gerencial les permitió conocer que las más importantes son la planificación (32%), el control (31%) y con menor significación la Dirección (14%); y que en conjunto representan un 77%.

Como se puede ver un administrador, gerente o ejecutivo en el manejo de los recursos humanos, debe conocer que la Previsión es muy importante toda vez que valora las habilidades o el desempeño que tendrá el personal en la organización; pero toda planeación, debe ir respaldada con las acciones del control más convenientes.

### 5.1.3 Lo ideal en el Reclutamiento de Gerentes

A la pregunta *¿Cuál es lo ideal al reclutarse a los gerentes?*

**Tabla 03**

***Lo Ideal en el Reclutamiento de Gerentes***

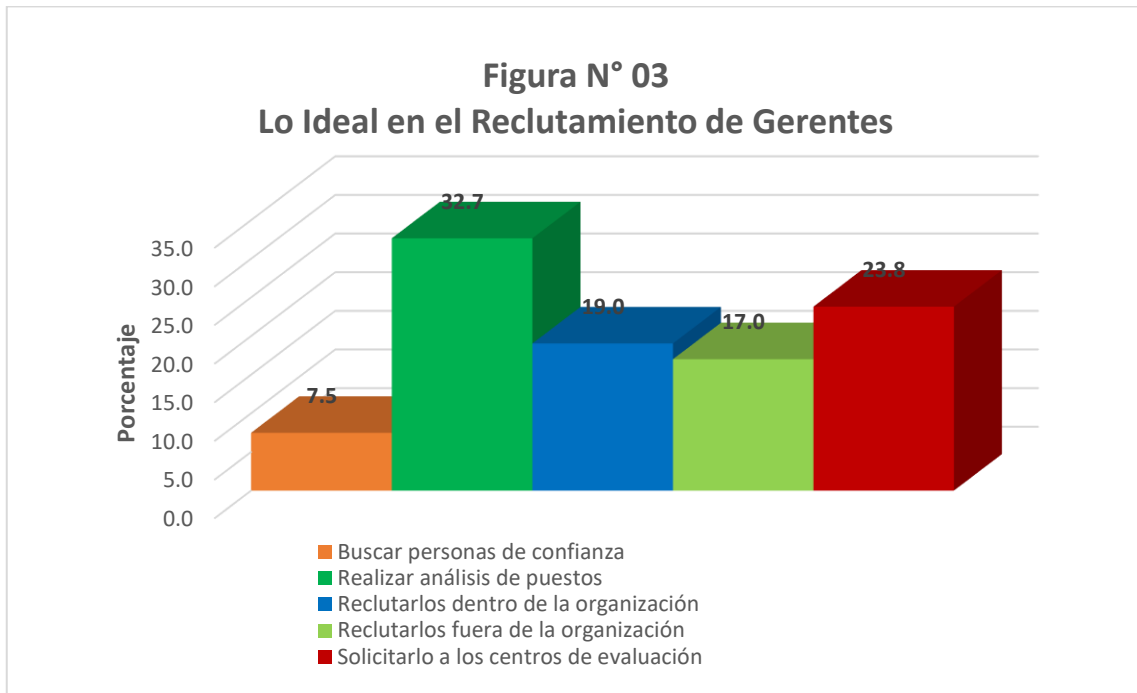
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>Fi</b>	<b>%</b>
Buscar personas de confianza	10	7.00
Realizar análisis de puestos	49	33.00
Reclutarlos dentro de la organización	28	19.00
Reclutarlos fuera de la organización	25	17.00
Solicitarlo a los centros de evaluación	35	24.00
<b>TOTALES</b>	<b>147</b>	<b>100.00%</b>

*Nota: Resultados de Encuesta de Gerentes o Administrativos de las empresas industriales de Lima Metropolitana.*

*Elaboración: Recursos Propios*

**Figura N° 03**

**Lo Ideal en el Reclutamiento de Gerentes**



*Nota: Resultados de Encuesta de Gerentes o Administrativos de las empresas industriales de Lima Metropolitana.*

*Elaboración: Recursos Propios*

### **INTERPRETACIÓN**

En lo referente a los resultados de esta pregunta, se encuentra que el reclutamiento de los gerentes es un momento trascendente en el manejo de los recursos humanos; pero lo ideal, es que previamente se debe realizar un análisis de puestos (33%) y que además, se debe adoptar como política, que también se puede solicitar este tipo de recursos a los centros especializados de evaluación (24%); a fin que se seleccione técnicamente al profesional para estos puestos, dada la responsabilidad que deben tener.

De lo indicado en el párrafo anterior, se infiere que las organizaciones cuando recluten a los gerentes, deben realizar estas acciones cada vez que sean las más adecuadas, ya que permite encontrar el hombre ideal al cargo.



#### 5.1.4 El Reclutamiento Ideal de Gerentes

A la pregunta: *¿Cuál cree usted es el reclutamiento ideal cuando se selecciona a los gerentes?*

**Tabla 04**

#### **El Reclutamiento de Gerentes**

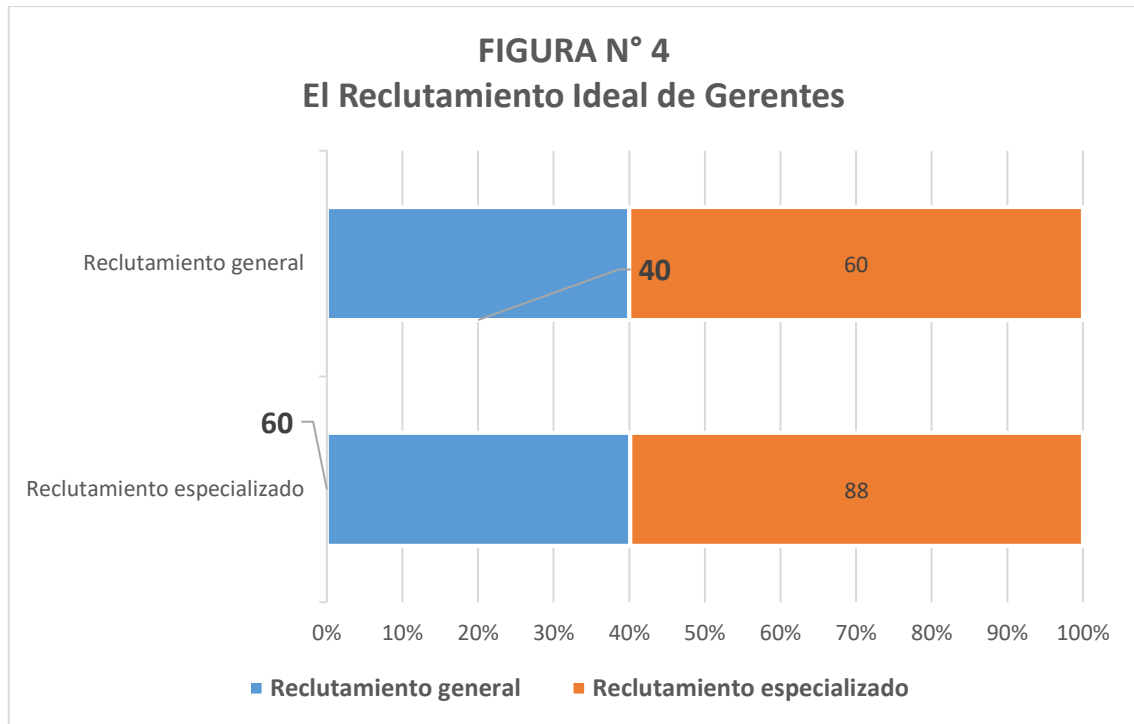
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Reclutamiento general	59	40.00
Reclutamiento especializado	88	60.00
<b>TOTALES</b>	<b>147</b>	<b>100.00%</b>

*Nota: Resultados de Encuesta de Gerentes o Administrativos de las empresas industriales de Lima Metropolitana.*

*Elaboración: Recursos Propios*

**Figura N° 04**

***El reclutamiento Ideal de Gerentes***



*Nota: Resultados de Encuesta de Gerentes o Administrativos de las empresas industriales de Lima Metropolitana.*

*Elaboración: Recursos Propios*

***INTERPRETACIÓN***

Es evidente que cuando se busca reclutar al hombre ideal para el cargo, debe ser seleccionado en forma técnica, tanto dentro como fuera de la organización; tal es así que, cuando explotando la experiencia de los gerentes y administradores a quienes se encuestó se les formuló esta pregunta, mayoritariamente respondieron que el reclutamiento más adecuado era el especializado (60%).

Analizando la información encontramos que efectivamente el reclutamiento especializado era el más recomendado, toda vez que respondía a un análisis de puesto de trabajo; de ahí la eficiencia de la organización, cuando se busca a la persona adecuada al cargo.

### 5.1.5 Las Entrevistas en Selección de Gerentes

A la pregunta: *¿Para usted las entrevistas son necesarias cuando seleccionamos a los gerentes?*

**Tabla 05**

#### **La Entrevista de Selección de Gerentes**

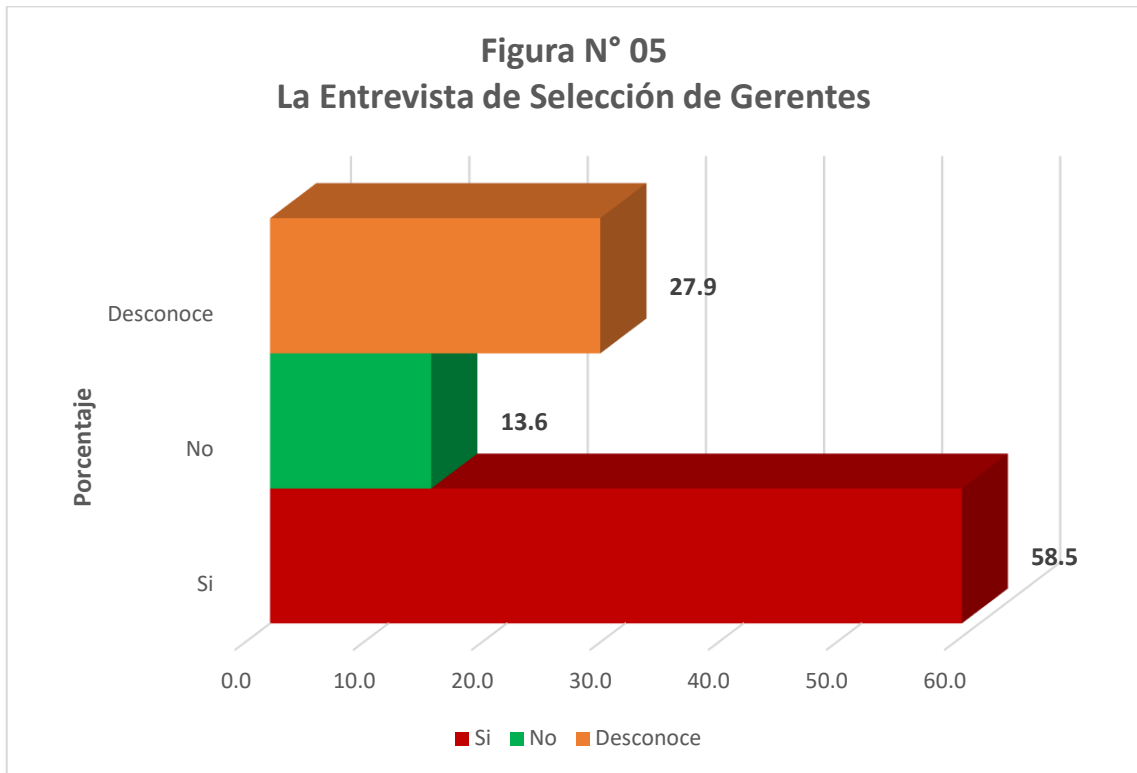
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Sí	86	58.00
No	20	14.00
Desconoce	41	28.00
<b>TOTALES</b>	<b>147</b>	<b>100.00%</b>

*Nota: Resultados de Encuesta de Gerentes o Administrativos de las empresas industriales de Lima Metropolitana.*

*Elaboración: Recursos Propios*

**Figura N° 05**

**La Entrevista de Selección de Gerentes**



*Nota: Resultados de Encuesta de Gerentes o Administrativos de las empresas industriales de Lima Metropolitana.*

*Elaboración: Recursos Propios*

**INTERPRETACIÓN**

La consulta realizada deja en claro que posiblemente esta es la etapa más importante cuando se selecciona a los gerentes, ya que permite no sólo hacerlo en forma escrita, sino que la entrevista personal o conocida como frente a frente, sea la más importante; es por esto que el 58%, asegura que efectivamente son necesarias cuando se selecciona a este tipo de personal.

Esto nos demuestra que cuando se tiene organizaciones como las empresas comerciales, se debe buscar a la persona que responda profesionalmente al objetivo que se busca, donde demuestre además conocimientos del mercado, precios, marketing y otros aspectos que son importantes en la gestión.

### 5.1.6 Motivos Influyentes en el Desarrollo de Empresas

A la pregunta: *¿Usted por qué cree que las medianas y grandes empresas comerciales no alcanzan su desarrollo?*

**Tabla 06**

***Motivos Influyentes en el desarrollo de Empresas***

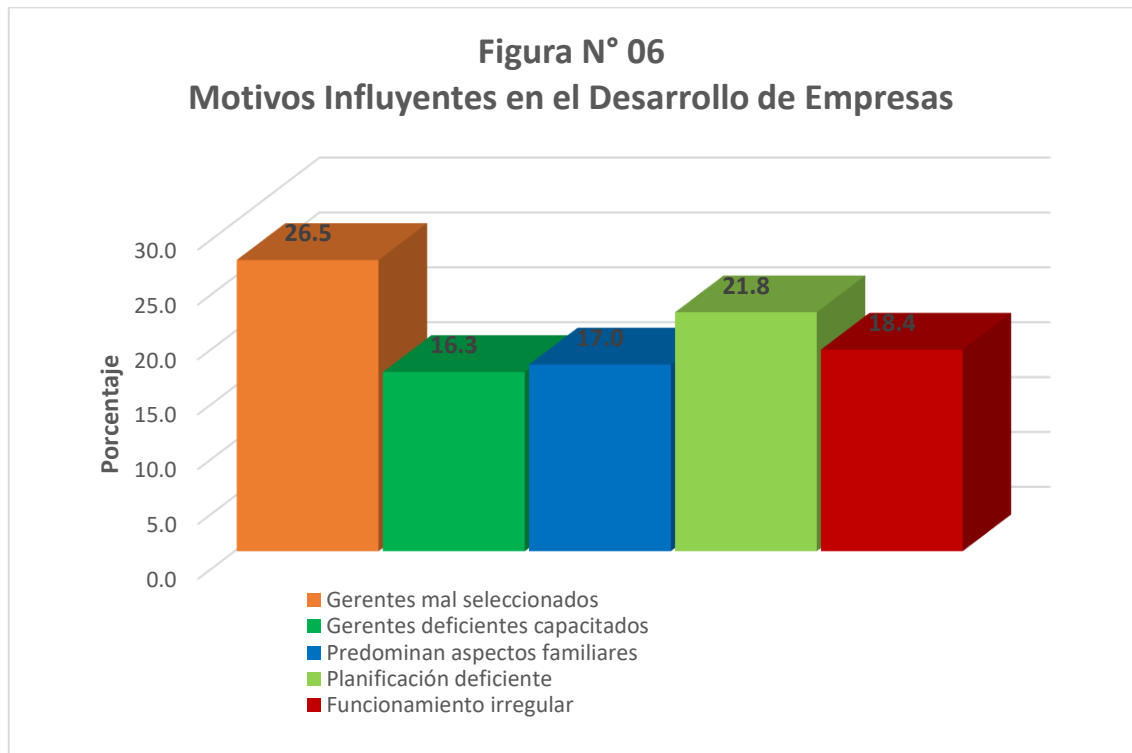
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Gerentes mal seleccionados	39	27.00
Gerentes deficientemente capacitados	24	16.00
Predominan aspectos familiares	25	17.00
Planificación deficiente	32	22.00
Funcionamiento irregular	27	18.00
<b>TOTALES</b>	<b>147</b>	<b>100.00%</b>

*Nota: Resultados de Encuesta de Gerentes o Administrativos de las empresas industriales de Lima Metropolitana.*

*Elaboración: Recursos Propios*

**Figura N° 06**

***Motivos Influyentes en el desarrollo de Empresas***



*Nota: Resultados de Encuesta de Gerentes o Administrativos de las empresas industriales de Lima Metropolitana.*

*Elaboración: Recursos Propios*

**INTERPRETACIÓN**

Esta pregunta es muy importante en cuanto al desarrollo de esta investigación, sobre todo que toca aspectos que se supone son las que conducen al poco éxito en las empresas comerciales, y sin embargo poco se hace para superarlos y los resultados así lo demuestran, como que los gerentes están mal seleccionados (27%), la planificación es deficiente (22%), tienen un funcionamiento irregular (18%), predomina la influencia familiar (17%), como también se seleccionan deficientemente.

Los porcentajes de deficiencia que se encuentran, nos dejan en claro que la salud de estas organizaciones generalmente no es buena, debido que existen factores incidentes en esta problemática; y que el nivel de profesionalismo guarda relación con el desarrollo de las empresas comerciales.

### 5.1.7 El Gerente y sus Objetivos en la Organización

A la pregunta: ¿Qué es lo que usted busca como gerente en su organización?

**Tabla 07**

***El Gerente y sus objetivos en la Organización***

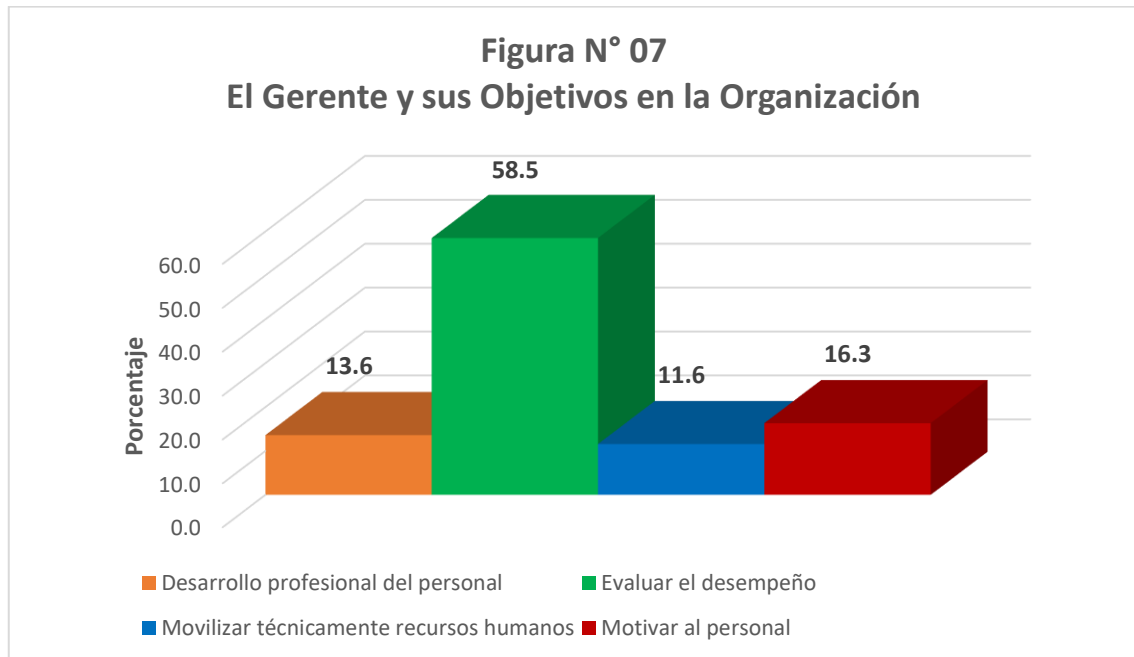
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Desarrollo profesional del personal	20	14.00
Evaluar el desempeño	86	59.00
Movilizar técnicamente RR.HH.	17	11.00
Motivar al personal	24	16.00
<b>TOTALES</b>	<b>147</b>	<b>100.00%</b>

*Nota: Resultados de Encuesta de Gerentes o Administrativos de las empresas industriales de Lima Metropolitana.*

*Elaboración: Recursos Propios*

**Figura N° 07**

***El Gerente y sus Objetivos en la Organización***



*Nota: Resultados de Encuesta de Gerentes o Administrativos de las empresas industriales de Lima Metropolitana.*

*Elaboración: Recursos Propios*

**INTERPRETACIÓN**

En lo personal lo que busca un gerente es una organización, los resultados nos dejan en claro y en forma contundente que es evaluar el desempeño de los recursos humanos (59%) y desde luego sin desconocer que otros aspectos que también deben tomarse en cuenta son la motivación al personal (16%), el desarrollo profesional del personal (14%), y buscar que dentro de la organización se de una movilización técnica de los recursos humanos (11%).

Como podemos apreciar, esto nos demuestra que el gerente en las empresas comerciales como también en cualquier organización, debe ser seleccionado de acuerdo a los objetivos que se desea alcanzar, y desde luego debe ser capaz profesionalmente.



### 5.1.8 Recurso Importante para el Gerente

A la pregunta: Para usted como gerente ¿Cuál de los recursos es el más importante?

**Tabla 08**

**Recurso importante para El Gerente**

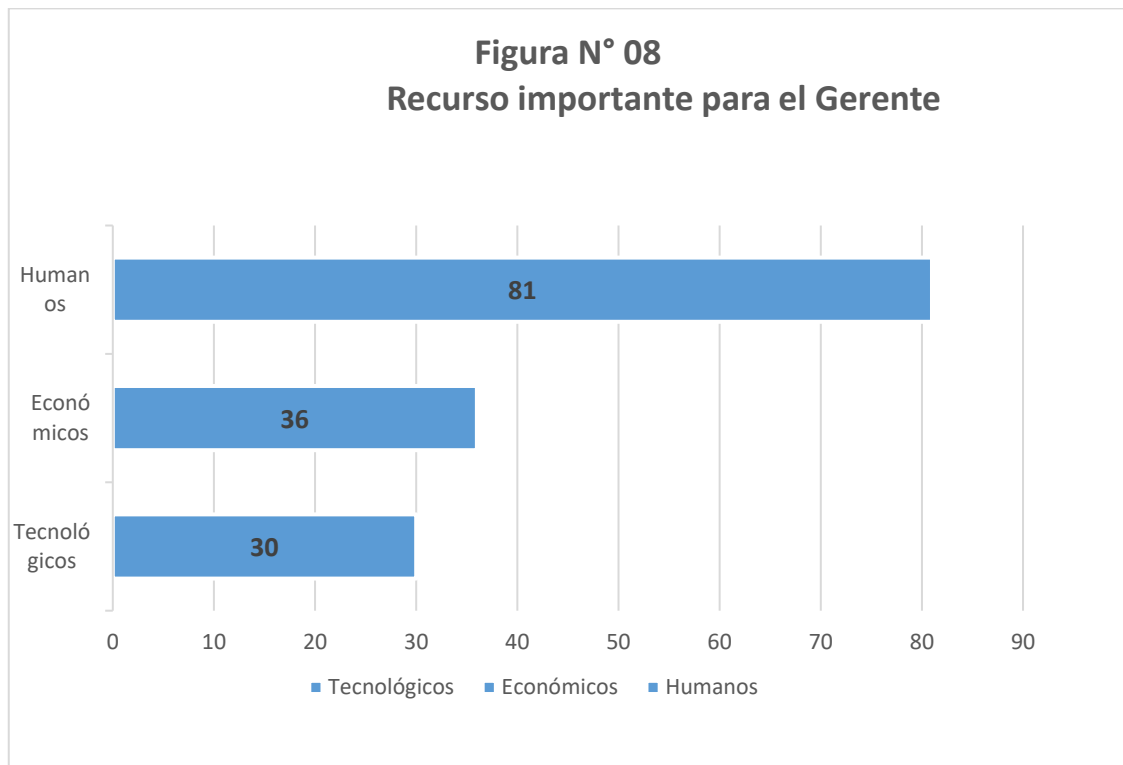
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Tecnológicos	30	20.00
Económicos	36	24.00
Humanos	81	55.00
<b>TOTALES</b>	<b>147</b>	<b>100.00%</b>

*Nota: Resultados de Encuesta de Gerentes o Administrativos de las empresas industriales de Lima Metropolitana.*

*Elaboración: Recursos Propios*

**Figura N° 08**

**Recurso importante para el Gerente**



*Nota: Resultados de Encuesta de Gerentes o Administrativos de las empresas industriales de Lima Metropolitana.*

*Elaboración: Recursos Propios*

### **INTERPRETACIÓN**

En esta interrogante, los gerentes demostrarán en forma integral sus conocimientos, que sumándolos a su experiencia dejan en claro que el principal recurso con que se cuenta en una organización es el humano (55%); seguido por los recursos económicos (24%) y las tecnologías (20%).

Esta información nos demuestra que lo más apreciado en una organización y al cual debemos prestarle el máximo de atención es el potencial humano; sin embargo, en una pregunta anterior nos dejó en claro que la selección inadecuada del mismo, incide negativamente en los resultados y por ende conduce al fracaso de las empresas comerciales.

### 5.1.9 Significado de Administración de Recursos Humanos

A la pregunta: *¿Qué significado tiene para usted la administración de recursos humanos en las empresas Industriales?*

**Tabla 09**

#### **Significado de Administración de Recursos Humanos**

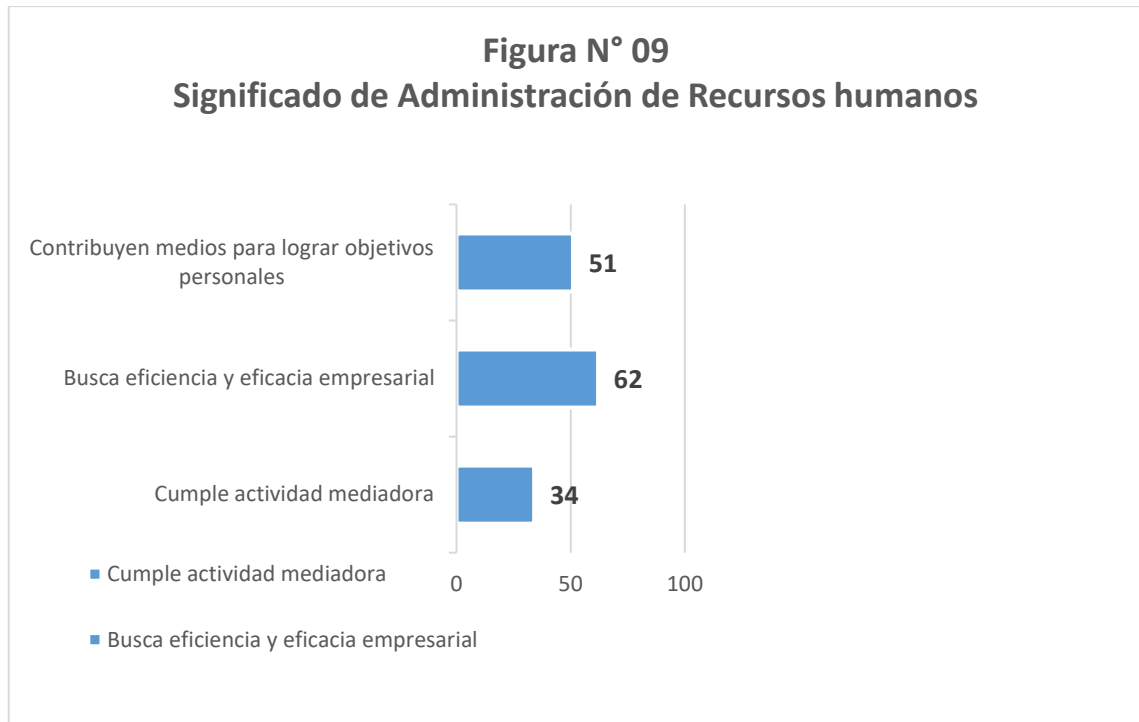
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Cumple actividad mediadora	34	23.00
Busca eficiencia y eficacia empresarial	62	42.00
Constituyen medio para lograr objetivos personales	51	35.00
<b>TOTALES</b>	<b>147</b>	<b>100.00%</b>

*Nota: Resultados de Encuesta de Gerentes o Administrativos de las empresas industriales de Lima Metropolitana.*

*Elaboración: Recursos Propios*

**Figura N° 09**

**Significado de Administración de Recursos humanos**



*Nota: Resultados de Encuesta de Gerentes o Administrativos de las empresas industriales de Lima Metropolitana.*

*Elaboración: Recursos Propios*

**INTERPRETACIÓN**

En lo referente al significado de la administración de los recursos humanos, el 42% reconoce que buscar la eficiencia y eficacia a nivel empresarial, el 35% que constituyen un medio para lograr objetivos personales y el 23% cumplen una actividad mediadora en las organizaciones.

En cuanto a esta información, evidencia que uno de los principales significados es que la Administración de los Recursos Humanos, permite a los gerentes alcanzar el éxito a nivel empresarial; y que, además, son un medio en el logro de los objetivos personales, porque a través de sus conocimientos, profesionalismo y experiencia que tienen permiten ahorrar dinero, reducir el tiempo y los costos; y que todo este esfuerzo, no se puede lograr y forma individual.

### 5.1.10 Razones sobre fracasos de Gerentes

A la pregunta: *¿Por qué razón cree que los gerentes fracasan en estas organizaciones?*

**Tabla 10**

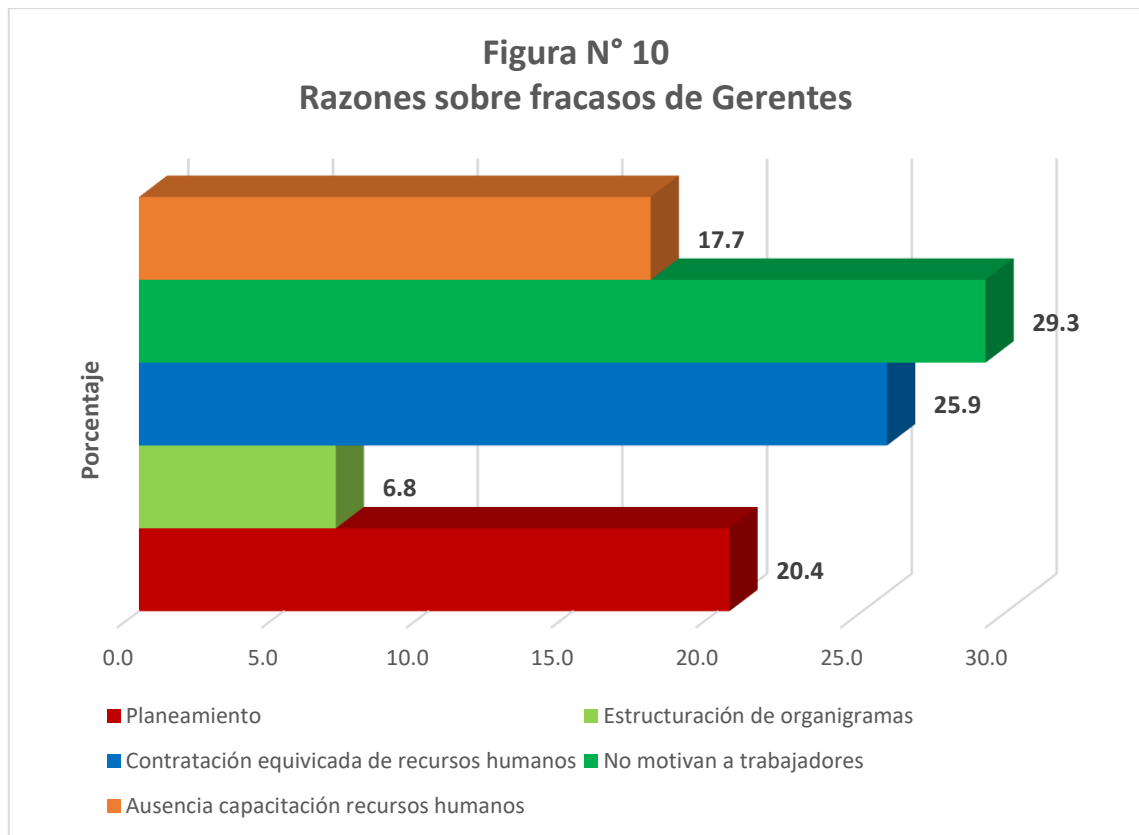
***Razones sobre fracasos de Gerentes***

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Planeamiento	30	20.00
Estructuración de organigramas	10	7.00
Contratación equivocada de recursos humanos	38	26.00
No motivan a trabajadores	43	29.00
Ausencia capacitación recursos humanos	26	18.00
<b>TOTALES</b>	<b>147</b>	<b>100.00%</b>

*Nota: Resultados de Encuesta de Gerentes o Administrativos de las empresas industriales de Lima Metropolitana.*

*Elaboración: Recursos Propios.*

**Figura N° 10 Razones sobre fracasos de Gerentes**



*Nota: Resultados de Encuesta de Gerentes o Administrativos de las empresas industriales de Lima Metropolitana.*

*Elaboración: Recursos Propios*

### **INTERPRETACIÓN**

Como podemos apreciar, los gerentes cuando no tienen el profesionalismo suficiente fracasan por diferentes razones, como son que no motivan a sus trabajadores (29%), contratan recursos humanos que no reúnen las características que se necesitan (26%), no emplean el planeamiento en forma técnica (20%) y que finalmente, no capacitan a los recursos humanos (18%).

Esto nos demuestra, que los gerentes de las medianas y grandes empresas comerciales de Lima Metropolitana, mayormente fracasan porque no ponen en práctica principio y funciones que son necesarias en este tipo de organizaciones, de ahí el conocimiento pleno de la administración de los recursos humanos.

### 5.1.11 Desarrollo Profesional de Recursos Humanos

A la pregunta: *¿Usted cree que dada las actuales circunstancias que viene afectando al país, se hace necesario que el sector empresarial debe buscar el desarrollo profesional de los recursos humanos?*

**Tabla 11**

***Desarrollo Profesional de Recursos Humanos***

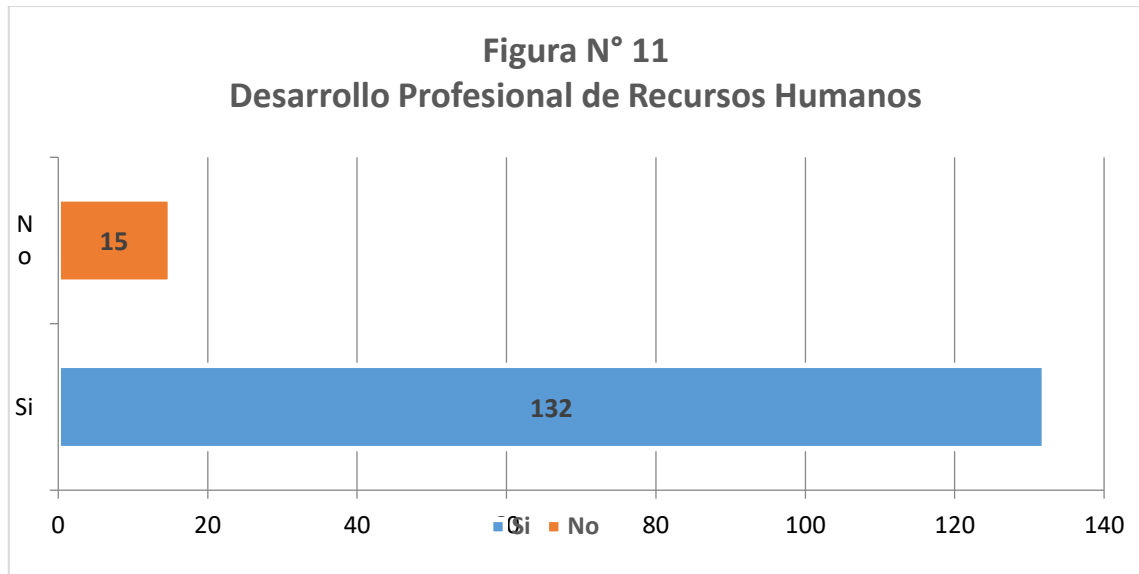
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Sí	132	90.00
No	15	10.00
<b>TOTALES</b>	<b>147</b>	<b>100.00%</b>

*Nota: Resultados de Encuesta de Gerentes o Administrativos de las empresas industriales de Lima Metropolitana.*

*Elaboración: Recursos Propios*

**Figura N° 11**

**Desarrollo Profesional de Recursos Humanos**



*Nota: Resultados de Encuesta de Gerentes o Administrativos de las empresas industriales de Lima Metropolitana.*

*Elaboración: Recursos Propios*

**INTERPRETACIÓN**

Tal como se encuentra la realidad económica del país, se hace necesario que el sector empresarial deba invertir en el desarrollo de su potencial humano, y los datos encontrados en esta encuesta así lo demuestran, que el 90% asegura categóricamente, lo cual denota el cambio de actitud de querer mejorar las cosas en las empresas comerciales.

A lo anteriormente señalado, se suma que, como parte del desarrollo profesional de los recursos humanos, debe buscarse la promoción interna, constituyendo así en una motivación importante para que se avance a través de la superación personal y una forma de despertar el talento gerencial.

Conociendo estos resultados, es de responsabilidad de los dueños de las empresas comerciales, la tendencia que tiene actualmente la administración de los recursos humanos, de lograr objetivos realistas.



### 5.1.12 El Desarrollo Profesional en Empresas Industriales

A la pregunta: *¿Por qué razón es importante el desarrollo profesional en las empresas comerciales?*

**Tabla 12**

***El Desarrollo Profesional en Empresas Industriales***

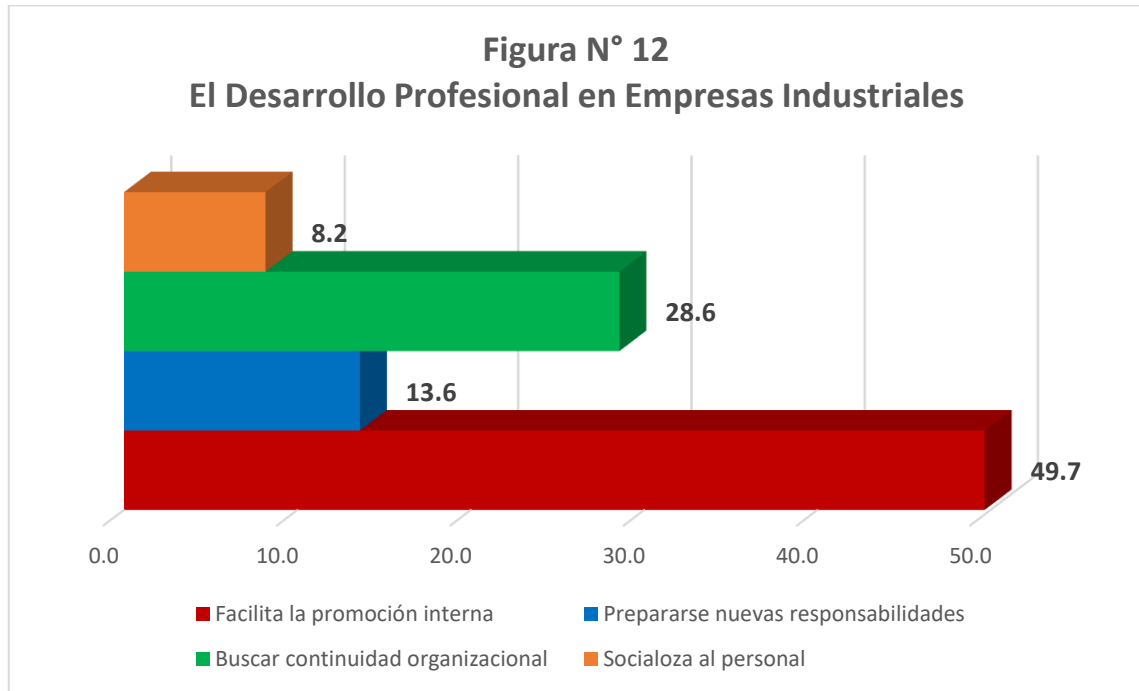
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Facilita la promoción interna	73	50.00
Prepararse nuevas responsabilidades	20	14.00
Buscar continuidad organizacional	42	28.00
Socializa al personal	12	8.00
<b>TOTALES</b>	<b>147</b>	<b>100.00%</b>

*Nota: Resultados de Encuesta de Gerentes o Administrativos de las empresas industriales de Lima Metropolitana.*

*Elaboración: Recursos Propios*

**Figura N° 12**

***El Desarrollo Profesional en Empresas Industriales***



*Nota: Resultados de Encuesta de Gerentes o Administrativos de las empresas industriales de Lima Metropolitana.*

*Elaboración: Recursos Propios*

**INTERPRETACIÓN**

En lo relacionado a esta pregunta, se encuentra que el 50% indica que el desarrollo profesional en las empresas comerciales facilita el profesionalismo, el 28% que es una forma de buscar la continuidad organizacional y con menor incidencia el 14% considera que es una forma de prepararse para nuevas responsabilidades; en cambio, sólo un 8% cree que de esta manera se socializa al personal en las organizaciones.

Analizando la información de párrafo anterior, se desprende que la promoción interna es motivadora en los recursos humanos, y que además es una manera de buscar la continuidad organizacional, debido a que el potencial humano está identificado con este sector empresarial y capacitado para asumir responsabilidades.

La información antes indicada, evidencia que se hace necesario el manejo técnico del elemento humano y de esta forma alcanzar los objetivos empresariales.

### 5.1.13 Desarrollo Gerencial de Recursos Humanos

A la pregunta: *¿Qué es lo que usted toma en cuenta para lograr el desarrollo gerencial de sus recursos humanos?*

**Tabla 13**

#### ***Desarrollo Gerencial de Recursos Humanos***

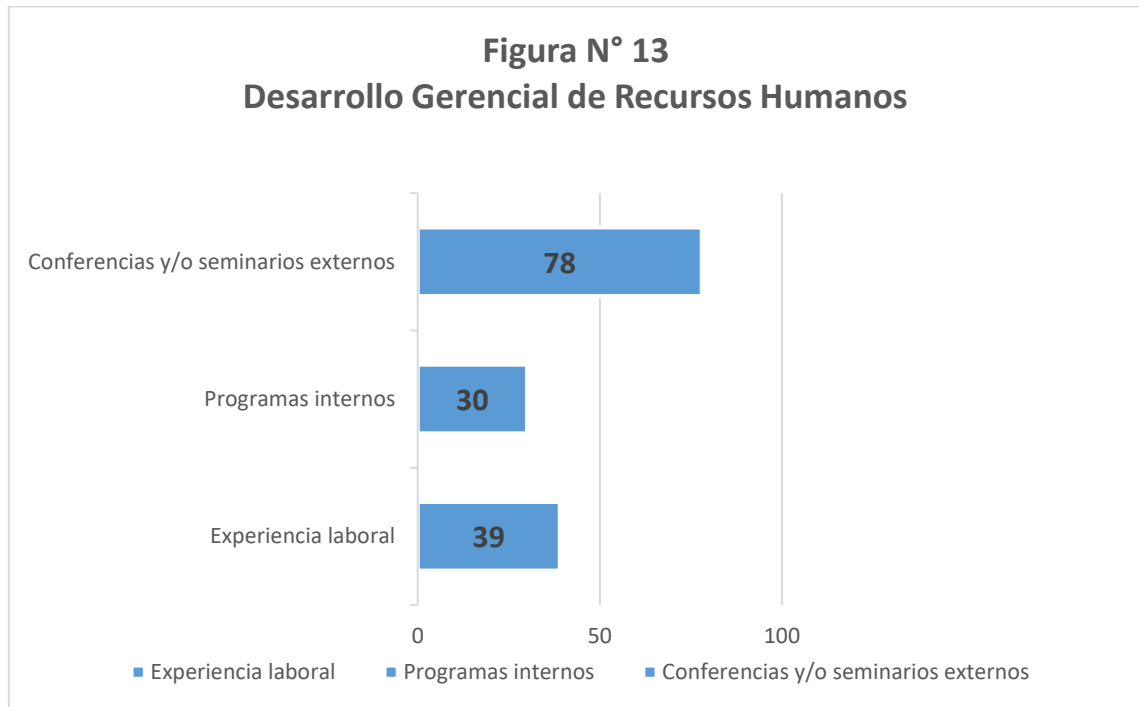
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Experiencia laboral	39	27.00
Programas internos	30	20.00
Conferencias y/o seminarios externos	78	53.00
<b>TOTALES</b>	<b>147</b>	<b>100.00%</b>

*Nota: Resultados de Encuesta de Gerentes o Administrativos de las empresas industriales de Lima Metropolitana.*

*Elaboración: Recursos Propios*

**Figura N° 13**

**Desarrollo Gerencial de Recursos Humanos**



*Nota: Resultados de Encuesta de Gerentes o Administrativos de las empresas industriales de Lima Metropolitana.*

*Elaboración: Recursos Propios*

**INTERPRETACIÓN**

A nivel gerencial se encontró que un 53% considera que lo que mayormente se toma en cuenta son las conferencias y seminarios principalmente; sin embargo, el 27% cree que la experiencia laboral juega un papel importante y el 20% que se logra mediante programas internos.

Como se demuestra en los resultados obtenidos en esta pregunta, a nivel gerencial se ratifica que lo buscado para lograr el desarrollo a nivel de los responsables en las organizaciones, como son los administradores, gerentes y ejecutivos son las conferencias y seminarios fuera del centro de trabajo; sin embargo, las otras alternativas son las elegidas por los otros niveles dentro de la organización. Esto nos da la idea, de las diferentes formas de alcanzar el desarrollo gerencial de los recursos humanos.

#### 5.1.14 La Capacitación del Personal en la Empresa

A la pregunta: *¿En el último año el personal de la empresa ha sido capacitado de manera periódica?*

**Tabla 14**

***La Capacitación del Personal en la Empresa***

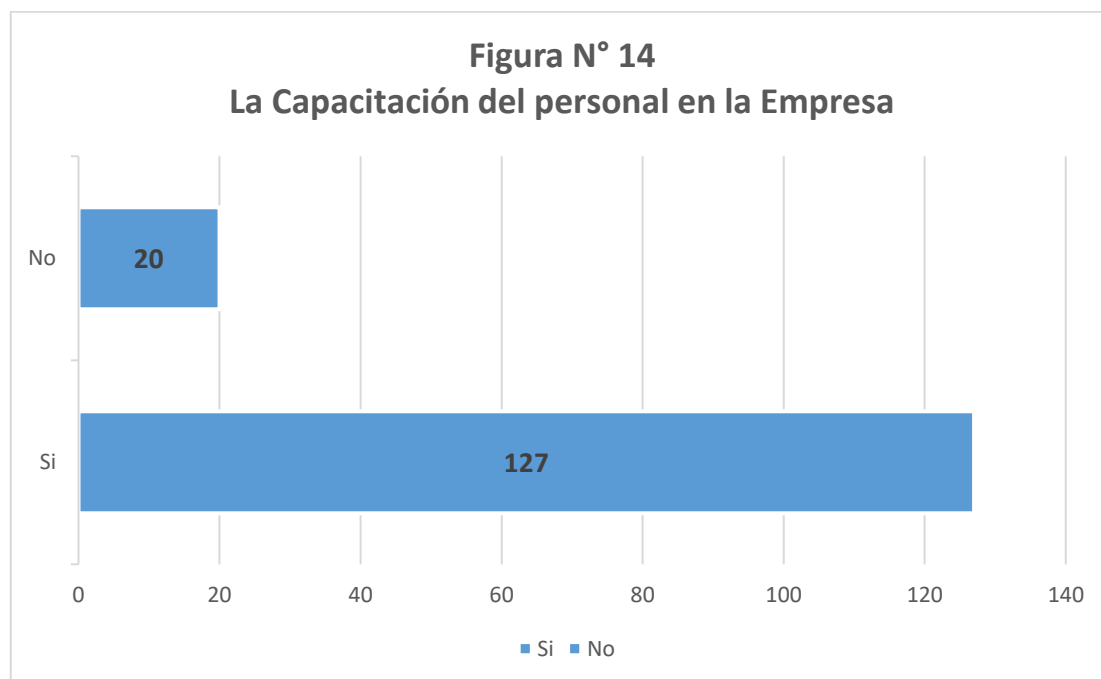
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Sí	127	86.00
No	20	14.00
<b>TOTALES</b>	<b>147</b>	<b>100.00%</b>

*Nota: Resultados de Encuesta de Gerentes o Administrativos de las empresas industriales de Lima Metropolitana.*

*Elaboración: Recursos Propios*

**Figura N° 14**

**La Capacitación del personal en la Empresa**



*Nota: Resultados de Encuesta de Gerentes o Administrativos de las empresas industriales de Lima Metropolitana.*

*Elaboración: Recursos Propios*

**INTERPRETACIÓN**

En forma mayoritaria respondieron afirmativamente (86%) y los restantes mostraron una opinión contraria (14%), sumando en forma conjunta el 100%; lo cual deja en claro que el personal de ejecutivos de las empresas comerciales fue capacitado periódicamente.

Estos resultados nos permiten conocer que, en los últimos meses, los ejecutivos de las empresas comerciales de Lima Metropolitana, fueron capacitados periódicamente; sin embargo, esta tendencia se debe ir orientando a lograr que la capacitación sea permanente, la cual debe verse no como un gasto sino como una inversión, ya que influye favorablemente en los resultados de la gestión de este sector. Esto denota, la importancia que tiene la capacitación en los recursos humanos.

### 5.1.15 Desempeño de los Ejecutivos en la Empresa

A la pregunta: *¿Hasta el momento cuál cree usted que es el desempeño de los ejecutivos de la empresa?*

**Tabla 15**

#### ***Desempeño de los Ejecutivos en la Empresa***

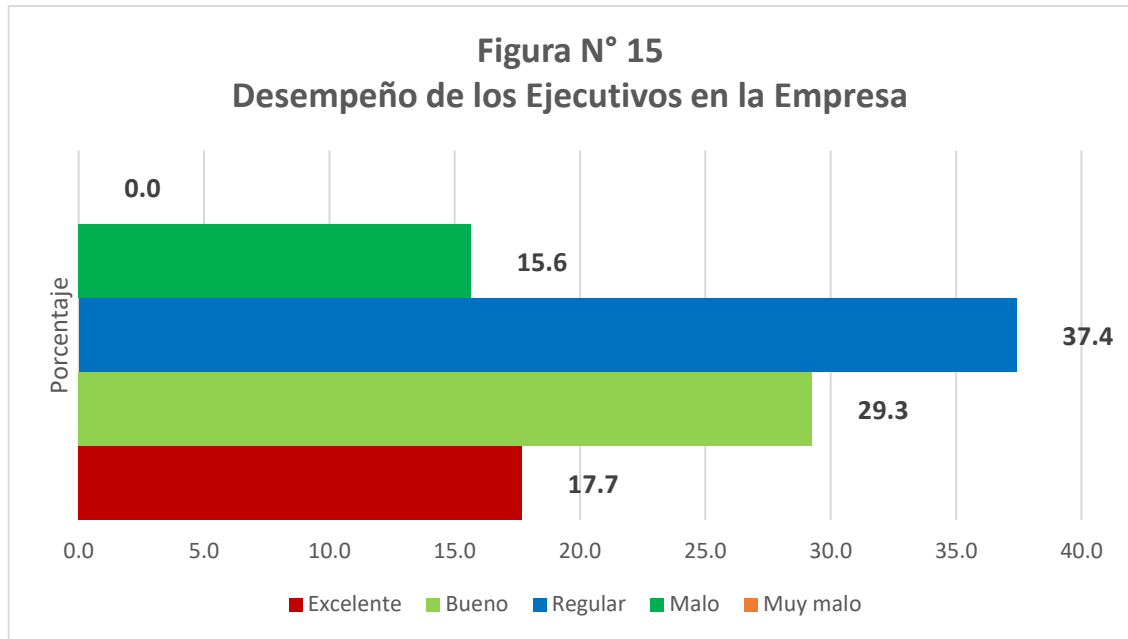
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>Fi</b>	<b>%</b>
Excelente	26	17.69
Bueno	43	29.25
Regular	55	37.41
Malo	23	15.65
Muy malo	00	0.0
<b>TOTALES</b>	<b>147</b>	<b>100.00%</b>

*Nota: Resultados de Encuesta de Gerentes o Administrativos de las empresas industriales de Lima Metropolitana.*

*Elaboración: Recursos Propios*

**Figura N° 15**

**Desempeño de los Ejecutivos en la Empresa**



*Nota: Resultados de Encuesta de Gerentes o Administrativos de las empresas industriales de Lima Metropolitana.*

*Elaboración: Recursos Propios*

**INTERPRETACIÓN**

Como se puede apreciar en esta pregunta relacionada sobre el desempeño que tienen los ejecutivos, los datos nos muestran que es regular (37.41%), otros indican que es buena (29.25%) y finalmente un grupo menor que es excelente (18%); sumando en forma conjunta el 84.35%. Esta información nos da a entender, que el desempeño de los ejecutivos en las empresas comerciales es aceptable, pese a situaciones coyunturales existentes como la economía, política, tributaria, falta de liquidez y otras que vienen incidiendo directamente; sin embargo, a nivel gerencial debe ponerse en juego la experiencia de los mismos, en la conducción de estas organizaciones.

El análisis porcentual de estos datos nos demuestra que los gerentes y responsables de estas empresas, hacen esfuerzos y ponen en práctica su iniciativa para dirigir las empresas comerciales, superando limitaciones propias de la actividad que realizan.



### 5.1.16 Estrategias en su desarrollo personal

A la pregunta: *¿Usted, ¿cómo profesional ha establecido estrategias en su desarrollo personal?*

**Tabla 16**

***Estrategias en su Desarrollo Personal***

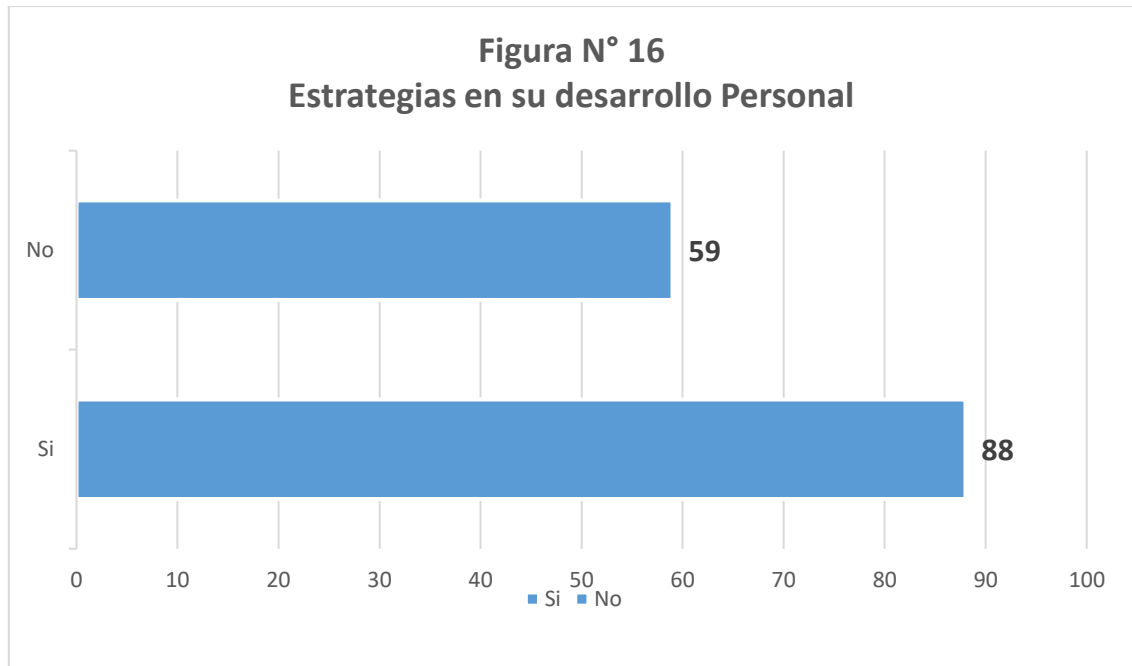
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Sí	88	59.86
No	59	40.14
<b>TOTALES</b>	<b>147</b>	<b>100.00%</b>

*Nota: Resultados de Encuesta de Gerentes o Administrativos de las empresas industriales de Lima Metropolitana.*

*Elaboración: Recursos Propios*

**Figura N° 16**

***Estrategias en su desarrollo Personal***



*Nota: Resultados de Encuesta de Gerentes o Administrativos de las empresas industriales de Lima Metropolitana.*

*Elaboración: Recursos Propios*

**INTERPRETACIÓN**

En lo profesional, los encuestados mayoritariamente respondieron que han empleado estrategias en su desarrollo personal (59.86%), para poder conducir organizaciones como las empresas comerciales y otras de actividad similar, lo que les permitió conocer el ambiente en el cual se desenvolvían; en cambio otro grupo, opinó lo contrario.

Esto nos demuestra, que cuando se tiene la responsabilidad de conducir organizaciones no sólo comerciales, el administrador, gerente y/o ejecutivos deben plantearse objetivos claros, sobre todo cuando existen problemas coyunturales que vienen influyendo a nivel de gestión; es por ello, que las estrategias constituyen instrumentos necesarios para conducir organizaciones empresariales.

Finalmente es importante que se deje en claro que deben superarse problemas latentes en el reclutamiento gerencial, para que de esta forma las estrategias mantengan coherencia con lo que se quiere alcanzar en lo personal.

### 5.1.17 La asignación del cargo y el Plan de la Empresa

A la pregunta: *¿Para Ud., el puesto o cargo que ocupa actualmente, fue asignado siguiendo un plan en la empresa?*

**Tabla 17**

***La Asignación del Cargo y El Plan de la Empresa***

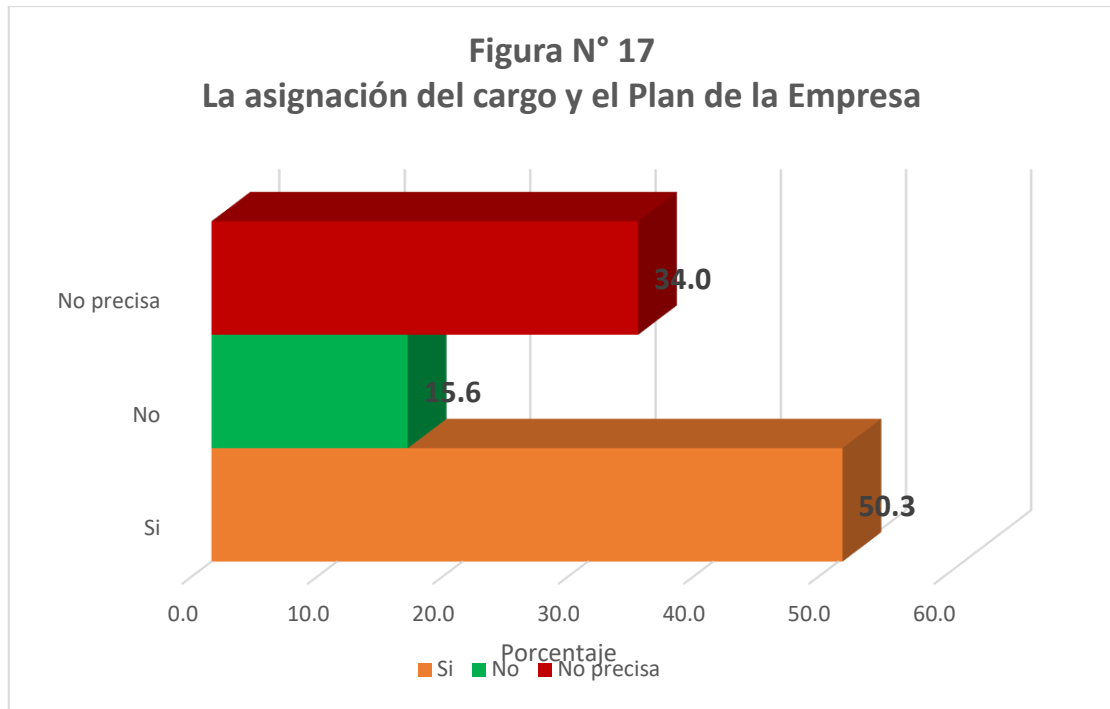
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
Sí	74	50.34
No	23	15.65
No precisa	50	35.01
<b>TOTALES</b>	<b>147</b>	<b>100.00%</b>

*Nota: Resultados de Encuesta de Gerentes o Administrativos de las empresas industriales de Lima Metropolitana.*

*Elaboración: Recursos Propios*

**Figura N° 17**

**La asignación del cargo y el Plan de la Empresa**



*Nota: Resultados de Encuesta de Gerentes o Administrativos de las empresas industriales de Lima Metropolitana.*

*Elaboración: Recursos Propios*

**INTERPRETACIÓN**

Sobre este particular, encontramos que un 50.34% señaló que el cargo que ocupa responde a un plan empresarial; en cambio, un 35.01% no precisa las circunstancias de su elección y un grupo menor con el 15.65% opinó negativamente.

El análisis de esta información, permite apreciar que cuando las empresas son mayormente grandes, el reclutamiento de un gerente está contemplado dentro del planeamiento empresarial; no sucediendo así cuando las organizaciones son más pequeñas.

Al arribar a la parte final de este trabajo, se evidencia en forma clara que, para alcanzar el éxito en las empresas comerciales de cualquier tamaño, se hace necesario que se apliquen los principios establecidos en la administración de los recursos humanos, de buscar el hombre ideal al cargo.

## VI. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

### 6.1 Contrastación y Demostración de la Hipótesis con los Resultados

#### Hipótesis a:

H<sub>0</sub> La planificación de recursos humanos no contribuye directamente con el crecimiento profesional.

H<sub>1</sub> La planificación de recursos humanos contribuye directamente con el crecimiento profesional.

Para probar esta hipótesis se utilizó la prueba de bondad de ajuste a la distribución uniforme cuyo estadístico de prueba es:

Importancia del desarrollo profesional	Ejecutivos (fo)	fe	(fo – fe) <sup>2</sup> / fe
Facilita la promoción interna	73	36.75	35.7568027
Prepara nuevas responsabilidades	20	36.75	7.6343354
Continuidad Organizacional	42	36.75	0.7500
Socializa al personal	12	36.75	16.668367
<b>TOTAL</b>	<b>147</b>	<b>147</b>	<b>X<sup>2</sup>= 60.8095</b>

El estadístico se prueba utilizando como resultado:

$$X^2 = \sum_{i=1}^4 \frac{(fo_i - fe)^2}{fe} = 60.8095$$

Para aceptar la hipótesis nula  $X^2$  debe ser inferior a  $X^2$  tabular con un nivel de significancia de 0.05 y 3 grados de libertad denotada por  $X^2 (0.05, 3) = 7.815$ .

Como  $X^2 = 60.8095$  es superior a  $X^2 (0.05, 3) = 7.815$  la hipótesis nula se rechaza; es decir, se acepta la hipótesis de que La planificación de recursos humanos contribuye directamente con el crecimiento profesional.

**Hipótesis b:**

H<sub>0</sub> La organización de recursos humanos no contribuye directamente con el desarrollo de los ejecutivos.

.H<sub>1</sub> La organización de recursos humanos contribuye directamente con el desarrollo de los ejecutivos.

Para probar esta hipótesis se utilizó la prueba de bondad de ajuste a la distribución uniforme cuyo estadístico de prueba es:

$$X^2 = \sum^5 \frac{(f_{oi}-f_{ei})^2}{f_e}$$

<b>Importancia de la administración de Recursos Humanos</b>	<b>Ejecutivos (fo)</b>	<b>f<sub>e</sub></b>	<b>(fo - fe)<sup>2</sup>/ fe</b>
Selecciona al hombre ideal	63	29.4	38.4
Apoya a la gestión	18	29.4	4.420408
Evita improvisaciones	20	29.4	3.00544218
La organización alcanza madures	10	29.4	12.8013605
Manejo técnico Recursos Humanos	36	29.4	1.48163265
<b>TOTAL</b>	<b>147</b>	<b>147</b>	<b>X<sup>2</sup> = 60.80952</b>

Por lo tanto, el estadístico de prueba utilizado dio como resultado:

$$X^2 = \sum^5 \frac{(f_{oi}-f_{ei})^2}{f_e} = 60.109$$

Para aceptar la hipótesis nula X<sup>2</sup> debe ser superior a X<sup>2</sup> tabular con un nivel de significancia de 0.05 y 4 grados de libertad denotado por X<sup>2</sup> (0.05, 4) = 9

Como X<sup>2</sup> = 60.109 es superior a X<sup>2</sup> (0.05, 4) = 9 la hipótesis es aceptada; por lo que se puede asegurar estadísticamente que La organización de recursos humanos contribuye directamente con el desarrollo de los ejecutivos.

**Hipótesis c:**

H<sub>0</sub> La dirección no contribuye directamente con el desempeño del personal.

H<sub>1</sub> La dirección contribuye directamente con el desempeño del personal.

Para probar esta hipótesis se seleccionó como estadístico de prueba:

$$X^2 = \sum_{i=1}^J \sum_{j=1}^K \frac{(foij-feij)^2}{fe}$$

Desempeño de Ejecutivos	Establecimiento de Estrategias Personales		TOTAL
	SI	NO	
Excelente	16	10	26
Bueno	22	21	43
Regular	35	20	55
Malo	15	8	23
<b>TOTAL</b>	<b>88</b>	<b>59</b>	<b>147</b>

Dado el nivel de significancia  $\alpha = 0.05$  y  $(4 - 1) (2 - 1) = 3$  grados de libertad cuyo valor en tabla es  $X^2 (0.05, 3) = 7.815$  se comparará con el valor  $X^2$  para aceptar o rechazar la hipótesis nula.

Al calcular el estadístico de prueba:

$$X^2 = \frac{(16-15.56)^2}{15.56} + \frac{(16-15.56)^2}{10.44} + \dots + \frac{(16-15.56)^2}{9.23} = 1.985$$

Procedemos a rechazar la hipótesis nula, ya que  $X^2 = 1.985 < X^2 (0.05, 3) = 7.815$  y concluimos que la dirección contribuye directamente con el desempeño del personal.

**Hipótesis d:**

Ho: El control periódico y continuo del personal no contribuye directamente con su crecimiento.

H1 El control periódico y continuo del personal contribuye directamente con su crecimiento.

La proporción de administradores de empresas comerciales que realizan entrevistas para seleccionar a un gerente es de al menos el 60%.

1) Formulación de Hipótesis

H<sub>0</sub> : P ≥ 0.60

H<sub>1</sub> : P < 0.60

2) Selección de la Estadística de Prueba

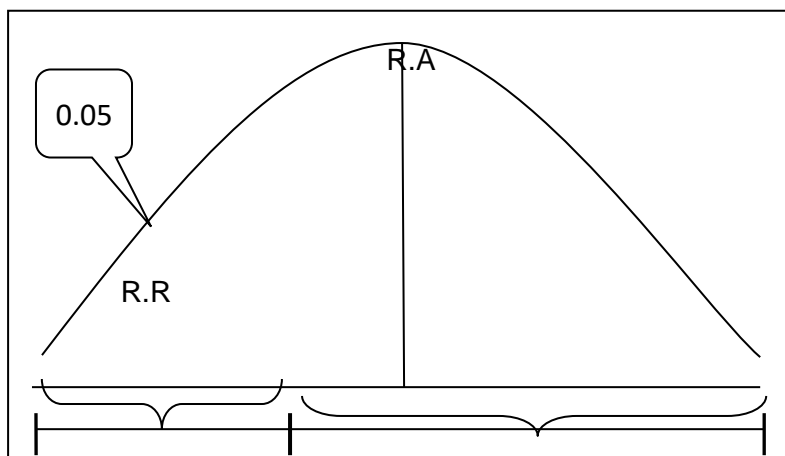
$$Z = \frac{p - p_0}{\sqrt{\frac{p_0(1 - p_0)}{n}}}$$

Donde:

p Es la proporción de administradores que realizan entrevistas para seleccionar a un gerente p = 0.58, obtenido de la pregunta 5.

Z Es la desviación normal estándar o porcentaje estándar. Según Heinz Kohler en su Libro Estadística para Negocios y Economía.

3) Regla de Decisión: α = 0.05, entonces el valor crítico de z = -1.64. Así la regla de decisión debe ser: Aceptar H<sub>0</sub> si -1.67 ≤ Z





4) Cálculo del Estadístico de Prueba:

$$Z = \frac{p - p_0}{\sqrt{\frac{p_0(1 - p_0)}{n}}} = \frac{0.58 - 0.60}{\sqrt{\frac{0.60(1 - 0.60)}{147}}} = -0.49497$$

5) Conclusión

Puesto que  $-1.64 < -0.89$  la hipótesis nula rechaza, significa que el control periódico y continuo del personal contribuye directamente con su crecimiento

### **Hipótesis e:**

H<sub>0</sub> La capacitación no contribuye directamente con el desarrollo profesional

H<sub>1</sub> La capacitación contribuye directamente con el desarrollo profesional.

1. Formulación de Hipótesis

H<sub>0</sub> : P = 0.8

H<sub>1</sub> : P > 0.08

2. Selección de la Estadística de Prueba

$$Z = \frac{p - p_0}{\sqrt{\frac{p_0(1 - p_0)}{n}}}$$

Donde:

p : Es la proporción de ejecutivos que se capacitan periódicamente p = 0.86 obtenido de la pregunta 5.

Z : Es la desviación normal estándar o porcentaje estándar.

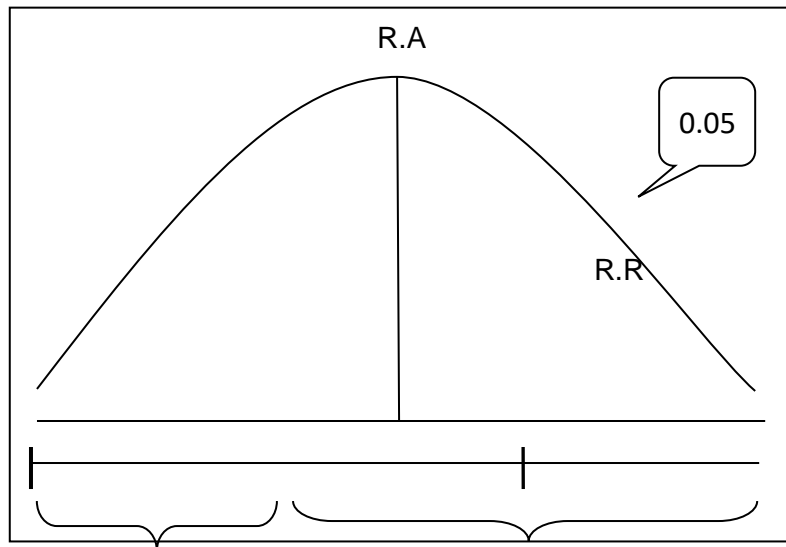
Según Heinz Kohler en su Libro Estadística para Negocios y Economía.

3. Regla de Decisión

Seleccionó un nivel de significancia de 0.05, cuyo valor crítico es de Z = -1.64.

Así la regla de decisión debe ser:

Aceptar H<sub>0</sub> si:  $1.64 \geq Z$



4. Cálculo del Estadístico de Prueba:

$$Z = \frac{p - p_0}{\sqrt{\frac{p_0(1 - p_0)}{n}}} = \frac{0.86 - 0.80}{\sqrt{\frac{0.80(1 - 0.80)}{147}}} = 1.818653$$

5. Conclusión

Como  $1.64 < 1.818653$  la hipótesis nula se rechaza; es decir que, La capacitación contribuye directamente con el desarrollo profesional.

### Hipótesis General

H<sub>0</sub> La gestión de los recursos humanos no contribuye directamente con el desarrollo del personal de las empresas industriales de Lima Metropolitana en el año 2022

H<sub>1</sub> La gestión de los recursos humanos contribuye directamente con el desarrollo del personal de las empresas industriales de Lima Metropolitana en el año 2022

1. Formulación de Hipótesis

$$H_0 : P = 0.8$$

$$H_1 : P > 0.08$$

2. Selección de la Estadística e Prueba

$$Z = \frac{p - p_0}{\sqrt{\frac{p_0(1 - p_0)}{n}}}$$

Donde:

$p$  : Es la proporción de ejecutivos que se capacitan periódicamente  $p = 0.75$  obtenido de la pregunta 1.

$Z$  : Es la desviación normal estándar o porcentaje estándar.

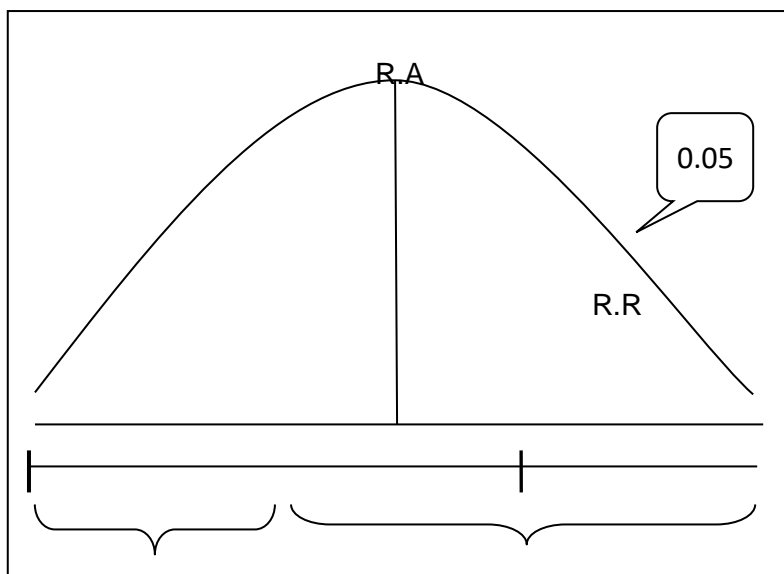
Según Heinz Kohler en su Libro Estadística para Negocios y Economía.

### 3. Regla de Decisión

Seleccionó un nivel de significancia de 0.05, cuyo valor crítico es de  $Z = -1.68$ .

Así la regla de decisión debe ser:

Aceptar  $H_0$  si:  $1.68 \geq Z$



### 4. Cálculo del Estadístico de Prueba:

$$Z = \frac{p - p_0}{\sqrt{\frac{p_0(1 - p_0)}{n}}} = \frac{0.80 - 0.75}{\sqrt{\frac{0.80(1 - 0.80)}{147}}} = 1.758653$$

### 5. Conclusión

Como  $1.64 < 1.758653$  la hipótesis nula se rechaza; es decir que, La gestión de recursos humanos contribuye directamente con el desarrollo del personal.

## 6.2 Contrastación de los resultados con otros estudios similares

El presente trabajo de investigación titulado “La gestión de recursos humanos para el desarrollo del personal en las empresas industriales de Lima metropolitana en el año 2022, que de acuerdo a los resultados de la investigación se observó que, del objetivo general, la gestión de recursos humanos contribuye con el desarrollo del personal de las empresas industriales de Lima metropolitana en el año 2022, según percepción de los trabajadores entrevistados. El valor de decisión es  $1.64 < 1.758653$ . Podemos ver que los resultados de la tesis de Morales (2020), en su tesis titulada: “La Logística Empresarial y la Rentabilidad de la Distribuidora DIMAR”, para optar el título profesional de Ingeniera en contabilidad y auditoría en la Universidad Técnica de Ambato. Entre sus conclusiones más importantes podemos mencionar: se pudo observar las falencias que presentan la Distribuidora Dimar y la incidencia que tiene en la rentabilidad. Se realizó un instrumento (encuesta) donde los valores éticos y morales son parte fundamental de toda forma de organización, más aún, en la logística empresarial de la Distribuidora Dimar, pues fomenta políticas y procedimientos eficientes para el control de los inventarios, a fin de mejorar la rentabilidad empresarial y por ende la calidad de vida de sus integrantes.

Respecto a las hipótesis específicas sobre crecimiento empresarial, ejecutivos, desempeño laboral, crecimiento profesional, capacitación del personal; mencionamos a Navarrete-Báez (2023) en su tesis “Sostenibilidad empresarial y la gestión de recursos humanos: un análisis comparativo entre las pequeñas y medianas empresas de Lagos de Moreno y La Zona Metropolitana de Guadalajara, Jalisco”, artículo científico presentado en la revista *Brazilian Journal of Business*, Curitiba, v. 5, n. 1, p. 390-410, Jan./mar., 2023. Tuvo como objetivo a) describir y analizar la gestión de recursos humanos de las MIPYME del municipio de Lagos de Moreno y de la ZMG de Jalisco, México, a través de la óptica de desarrollo sustentable empresarial; b) determinar el impacto en el

desarrollo sustentable de esta gestión en estas empresas, y c) analizar y comparar los resultados encontrados en las MIPYME de ambas regiones. El autor llegó a las siguientes conclusiones: Que las prácticas de desarrollo sustentable empresarial, gestionadas por los departamentos de recursos humanos de las empresas en ambas regiones son igual de representativas. También, una herramienta primordial en la PYME para modificar y trabajar en el pensamiento con enfoque ambiental puede surgir de manera interna, en donde la cultura organizacional y liderazgo son instrumentos esenciales para influir en la actitud, y comportamiento, los cuales solamente se pueden llegar a lograr mediante la continua capacitación y concientización, la auto inspección, la auto auditoria, del personal. También Chauca et al. (2022) en su tesis “Modelo de Gestión de Recursos Humanos en la Empresa Minera Gold Fields: Un caso de éxito en el sector minero”. Tesis para optar el grado de Magister en Gestión estratégica de talento, presentada en la Pontificia Universidad católica del Perú, llegando a las siguientes conclusiones: Que existen diez factores de éxito de recursos humanos como priorizar a la persona, relación entre recursos humanos con las estrategias, solido posicionamiento de recursos humanos, continuidad de las operaciones, correcta relación con el sindicato, mejora en la inclusión del personal femenino, disciplina, diagnostico cultural, buena gestión de los recursos humanos, estrategias para el manejo de los recursos humanos. Así mismo, Quiñones (2020) en su tesis “Gestión de Procesos Logísticos y su Incidencia en la Productividad de los Colaboradores de la Coordinación de Almacén de la Unidad de Abastecimiento PRONIED, Lima-2020”, tuvo como objetivo analizar la incidencia de la gestión de los procesos logísticos en la productividad de los colaboradores. El autor llego a las siguientes conclusiones: que la gestión de los procesos logísticos de la Coordinación de almacén se ubicó en un rango alto, mientras que la productividad de los trabajadores resulto evaluada equitativamente, con una proporción del 50% que la ubica en el nivel satisfactorio y una del 50% que la califica como moderada. Asimismo, se demostró que la gestión de

los procesos logísticos no presenta asociación con la productividad de los colaboradores.

### **6.3 Responsabilidad ética de acuerdo a los reglamentos vigentes**

#### **Universidad Nacional del Callao**

Se cumplió con el Código de ética de Investigación de la Universidad Nacional del Callao aprobado por la Resolución del Consejo Universitario N° 260-2019-CU del 16 de julio del 2019, realizando una investigación para fines académicos, respetando cada inciso de la Resolución antes mencionada, en el artículo 4° señala que: “El cumplimiento del presente código es obligatorio por todos los docentes, estudiantes, graduados, investigadores en general, autoridades y personal administrativo de la UNAC; así como, de sus diferentes unidades, institutos y centros de investigación”.

Adicionalmente, en su artículo 8° menciona lo siguiente: “Los principios éticos de investigador de la UNAC, son:

- 1) Probidad,
- 2) El profesionalismo,
- 3) La transparencia,
- 4) La objetividad,
- 5) La igualdad,
- 6) El compromiso,
- 7) La honestidad,
- 8) La confidencialidad,
- 9) Independencia,
- 10) Diligencia,
- 11) Dedicación”.

## CONCLUSIONES

### Hipótesis general

La gestión de recursos humanos contribuye directamente en el desarrollo del personal de las empresas industriales, debido a que esta área se preocupa por la selección, evaluación, capacitación y resultados en la empresa del personal seleccionado.

### Hipótesis específicas

- a. La investigación permitió determinar en forma clara; se acepta la hipótesis que la planificación de recursos humanos contribuye directamente con el crecimiento profesional.
- b. Ha quedado demostrado que la organización de recursos humanos contribuye directamente con el desempeño del personal, debido a que estadísticamente a través de la prueba de hipótesis ha rechazado la hipótesis nula.
- c. El trabajo también permitió conocer que la dirección contribuye directamente con el desempeño del personal, por lo que igualmente ha sido demostrado con la prueba de hipótesis.
- d. Del mismo modo, ha quedado demostrado que el control periódico y continuo del personal contribuye directamente con su crecimiento, quedando firme que la auditora administrativa contribuye con la gestión administrativa.
- e. Finalmente en cuanto a la capacitación del nivel gerencial que tiene a cargo la responsabilidad de las empresas industriales de lima metropolitana, se ha determinado que los ejecutivos se capacitan periódicamente, guardando de esta forma relación con los objetivos empresariales.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda a los interesados que se mejore o actualice la gestión de recursos humanos debido a que el área mencionada se preocupa en el desarrollo del personal capacitándolo para beneficio de la empresa.

- a. Se hace necesario que a nivel de las organizaciones empresariales en el país, debe crearse conciencia a fin de tener conocimiento que la planificación de recursos humanos contribuye al crecimiento profesional
- b. Es conveniente que a nivel del sector empresarial debe darse mayor importancia a la organización de los recursos humanos, porque ayuda al desempeño del personal, lo cual incide favorablemente en el éxito de las empresas, en su competitividad en relación con empresas similares.
- c. Se recomienda a los interesados que mejoren respecto a la dirección del desempeño del personal, porque estarían cumpliendo sus labores según lo establecido en un manual de funciones.
- d. Se recomienda a los interesados que se siga manteniendo un control permanente del personal de la empresa, para que estos incrementen su desarrollo personal. El control debería estar respaldado por la auditoría interna que ayuda a realizar una buena gestión administrativa.
- e. Se recomienda a los interesados que capaciten a los ejecutivos de la empresa con la finalidad de estar actualizados a los nuevos cambios que se producen en el mundo producto de la globalización.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aleixandre, E. (2021) *Gestión de recursos Humanos: Una pieza clave*.  
<https://www.endalia.com/news/claves-gestion-recursos-humanos/>
- Armijos, F., Bermúdez, A., Mora, N. (2019) *Gestión de administración de los Recursos Humanos*. UNIVERSIDAD Y SOCIEDAD | Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos | ISSN: 2218-3620 Volumen 11| Número 4 | Julio - septiembre, 2019.  
<file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Documents/2218-3620-rus-11-04-163.pdf>
- Brizuela, T. (2019). *Desarrollo profesional: una herramienta efectiva para el crecimiento integral de los profesionales en inglés en la UNED*. Revista Espiga, 18(37), 99-110.  
<https://www.redalyc.org/journal/4678/467859737002/html/>
- Castellanos, R., Baute, M., & Chang, J. (2020). *Orígenes, desarrollo histórico y tendencias de la orientación profesional*. Revista Universidad y Sociedad, 12(5).  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202020000500269&script=sci\\_arttext&lng=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202020000500269&script=sci_arttext&lng=pt)
- Chaucca, L., García, W., Guerrero, C., Peralta, C. (2022) *Modelo de Gestión de Recursos Humanos en la Empresa Minera Gold Fields: Un caso de éxito en el sector minero*. [Tesis de grado]. Pontificia Universidad Católica del Perú.  
[https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/25734/Modelo%20de%20Gesti%C3%B3n%20de%20RRHH%20en%20Gold%20Fields\\_%20Un%20caso%20de%20%C3%A9xito%20en%20el%20sector%20minero\\_Chaucca.pdf?sequence=1](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/25734/Modelo%20de%20Gesti%C3%B3n%20de%20RRHH%20en%20Gold%20Fields_%20Un%20caso%20de%20%C3%A9xito%20en%20el%20sector%20minero_Chaucca.pdf?sequence=1)
- Diaz, P. (2022) ¿Qué es el desarrollo gerencial y como puede ayudarte a aprovechar todo el potencial de tu organización?  
<https://lmsnews.org/desarrollo-gerencial/>

Equipo Editorial Etecé (2021) *Concepto. De: Investigación no experimental*.  
<https://concepto.de/investigacion-no-experimental/>. Última edición: 5 de agosto de 2021. Consultado: 12 de octubre de 2023  
Fuente: <https://concepto.de/investigacion-noexperimental/#ixzz8FwhbgaMg>

Espada, B. (2021) *Que es el método descriptivo, ejemplos*

<https://okdiario.com/curiosidades/que-metodo-descriptivo-2457888>

Gaspar- Castro, M. (2021) *La gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas*. Polo del Conocimiento (Edición núm. 58) Vol. 6, No 8 Agosto 2021, pp. 318-329 ISSN: 2550 - 682X DOI: 10.23857/pc.v6i8.

<file:///C:/Users/Usuario/Downloads/DialnetaGestionDeTalentoHumanoYSuInfluenciaEnEIDesempeno-8042592.pdf>

Gómez, D. (2022) *Que es el desarrollo profesional, como crear un plan y ejemplos*.

<https://blog.hubspot.es/marketing/que-es-desarrollo-profesional>

Hernández, S. & Duana, D. (2020) *técnica e Instrumentos de recolección de datos*. Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA Publicación semestral, Vol.9, No. 17 (2020) 51-53.  
<https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/icea/article/view/6019/7678>

Lugo, Z. (2023) *Población y muestra*

<https://www.diferenciador.com/poblacion-y-muestra/#:~:text=Poblaci%C3%B3n%20se%20refiere%20al%20universo,poblaci%C3%B3n%20para%20realizar%20un%20estudio>.

Machado, L. (2021) *Planeación estratégica de recursos humanos*.

<https://es.linkedin.com/pulse/planeaci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-de-recursos-humanos-luz-edith-machado-marquez>

Marín, M., Parra, L., Burgos, S., & Gutiérrez, M. (2019). *La práctica reflexiva del profesor y la relación con el desarrollo profesional en el contexto de la*

*educación superior*. Revista Latinoamericana de Estudios Educativos, 15(1).

<https://www.redalyc.org/journal/1341/134157920009/134157920009.pdf>

Medina, M., Rojas, R., Bustamante, W., Loaiza, R., Martel, C., Castillo, R. (2023). *Metodología de la Investigación, Técnicas e Instrumentos*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y tecnología-INUDI PERU.

file:///C:/Users/Usuario/Downloads/80-

Metodolog%C3%ADa+de+la+investigaci%C3%B3n.pdf

Morales E. (2020) *La Logística Empresarial y la Rentabilidad de la Distribuidora Dimar” Ecuador*. Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Contabilidad y Auditoría, Carrera de Contabilidad y Auditoría Proyecto de Investigación previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Finanzas.

Narvaez, M. 2023) *¿Qué es la Validez y Confiabilidad en la investigacion?*

<https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-la-validez-y-confiabilidad-en-la-investigacion/>

Navarrete-Báez, F. & Macias, A. (2023) *Sostenibilidad empresarial y la gestión de recursos humanos: un análisis comparativo entre las pequeñas y medianas empresas de Lagos de Moreno y La Zona Metropolitana de Guadalajara*, Jalisco. Brazilian Journal of Business, Curitiba, v. 5, n. 1, p. 390-410, jan./mar., 2023. ISSN: 2596-1934  
file:///C:/Users/Usuario/Downloads/ART+025+BJB+JAN\_2023%20(1).pdf

Quiñones, J. (2020) *Gestión de Procesos Logísticos y su Incidencia en la Productividad de los Colaboradores de la Coordinación de Almacén de la Unidad de Abastecimiento PRONIED*, Universidad Peruana de las Américas Escuela de Administración y Gestión de Empresas. Lima. Para optar al título de licenciado en administración y gestión de empresas.

Sánchez M & García, M. (2019). *Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio*. Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia: Scientia Et Technica, vol. 22, núm. 2, junio, pp. 161-166 recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/849/84953103007.pdf>.

Sánchez, C. (2021) Procesos y Subprocesos de recursos humanos: Herramientas para impulsar el crecimiento.

<https://www.sage.com/es-es/blog/procesos-subprocesos-recursos-humanos/>

Sherman Arthur, George Bohlander y Scott Snell (2019) *Administración de Recursos Humanos*, International Thomson Editores, Onceava Edición, México D.F. pp. 675

# **ANEXOS**

## ANEXO Nº 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

### TITULO: LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS PARA EL DESARROLLO DEL PERSONAL EN LA EMPRESAS INDUSTRIALES DE LIMA METROPOLITANA EN EL AÑO 2022

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGIA
<p><u>Problema General</u> ¿De qué manera la Gestión de recursos humanos contribuye con el Desarrollo del personal de las empresas industriales de Lima Metropolitana en el año 2022?</p>	<p><u>Objetivo General</u> Establecer si la Gestión de recursos humanos contribuye con el Desarrollo del personal de las empresas industriales de Lima Metropolitana en el año 2022?</p>	<p><u>Hipótesis General</u> La Gestión de recursos humanos contribuye directamente con el Desarrollo del personal de las empresas industriales de Lima Metropolitana en el año 2022?</p>	<p><u>Variable independiente</u> X: Gestión de Recursos Humanos</p> <p><u>Dimensiones</u> x1: Planeación x2: Organización x3: Dirección x4: Control x5: Capacitación</p>	<p><u>Tipo de investigación</u> Aplicada</p> <p><u>Nivel:</u> Descriptivo, explicativo correlacional.</p> <p><u>Diseño</u> O X r O Y</p> <p><u>Población:</u> 1525 trabajadores</p> <p><u>Muestra:</u> 147</p>
<p><u>Problemas Específicos</u> a) ¿De qué manera la planificación contribuye con el crecimiento profesional? b) ¿De qué modo la organización contribuye con los ejecutivos? c) ¿Cómo la dirección contribuye con el desempeño del personal? d) ¿De qué forma el control contribuye con el crecimiento profesional? e) Cómo la capacitación del personal contribuye con el desempeño?</p>	<p><u>Objetivos Específicos</u> a) Determinar si la planificación contribuye con el crecimiento profesional b) Analizar si la organización contribuye con los ejecutivos c) Establecer si la dirección contribuye con el desempeño del personal d) Determinar si el control contribuye con el crecimiento profesional e) Analizar si la capacitación del personal contribuye con el desempeño</p>	<p><u>Hipótesis Específicas</u> a) La planificación contribuye directamente con el crecimiento profesional b) La organización contribuye directamente con los ejecutivos c) La dirección contribuye directamente con el desempeño del personal d) El control contribuye directamente con el crecimiento profesional e) La capacitación del personal contribuye con el desempeño</p>	<p><u>Variable Dependiente</u> Y: Desarrollo de los trabajadores</p> <p><u>Dimensiones</u> y1: Crecimiento y2: Desarrollo y3: Desempeño profesional</p> <p><u>Variable interviniente</u> Z: Lima Metropolitana</p>	<p><u>Técnicas</u> Observación, entrevista y encuesta</p> <p><u>Instrumentos:</u> Guía de Observación, Guía de Entrevista, Cuestionario</p> <p><u>Análisis:</u> Distribución de frecuencias, gráficos, muestreo aleatorio simple, prueba de hipótesis.</p> <p><u>Procesamiento:</u> Word, Excel, Power Pont.</p>

## ANEXO N° 2: INSTRUMENTOS VÁLIDOS

### ENCUESTA

01. ¿Para un gerente o ejecutivo por qué es importante la gestión de los recursos humanos?
1. Selecciona al hombre ideal ( )
  2. Apoya a la gestión ( )
  3. Evita improvisaciones ( )
  4. La organización alcanza madurez ( )
  5. Hay manejo técnico recursos humanos ( )
02. A la pregunta: En su función como gerente ¿Cuál considera que es la más importante?
1. Planificación ( )
  2. Organización ( )
  3. Dirección ( )
  4. Control ( )
03. ¿Cuál es lo ideal al reclutar a los gerentes?
1. Buscar personas de confianza ( )
  2. Realizar análisis de puestos ( )
  3. Reclutarlos dentro de la organización ( )
  4. Reclutarlos fuera de la organización ( )
  5. Solicitarlo a los centros de evaluación ( )
04. ¿Cuál cree usted es el reclutamiento ideal cuando se selecciona a los gerentes?
1. Reclutamiento general ( )
  2. Reclutamiento especializado ( )
05. ¿Para usted las entrevistas son necesarias cuando seleccionamos a los gerentes?
1. Sí ( )
  2. No ( )
  3. Desconoce ( )
06. ¿Usted por qué cree que en las medianas y grandes empresas comerciales no alcanzan su desarrollo?
1. Gerentes mal seleccionados ( )
  2. Gerentes deficientemente capacitados ( )
  3. Predominan aspectos familiares ( )

4. Planificación deficiente ( )
5. Funcionamiento irregular ( )
07. ¿Qué es lo que usted busca como gerente en su organización?
1. Desarrollo profesional del personal ( )
2. Evaluar el desempeño ( )
3. Movilizar técnicamente recursos humanos ( )
4. Motivar al personal ( )
08. Para usted como gerente ¿Cuál de los recursos que dispone es el más importante?
1. Tecnológicos ( )
2. Económicos ( )
3. Humanos ( )
09. ¿Qué significado tiene para usted la administración de recursos humanos en las empresas comerciales?
1. Cumple actividad mediadora ( )
2. Busca eficiencia y eficacia empresarial ( )
3. Contribuyen medios para lograr objetivos ( )
4. personales ( )
10. ¿Por qué razón cree que los gerentes fracasan en estas organizaciones?
1. Planeamiento ( )
2. Estructuración de organigramas ( )
3. Contratación equivocada de recursos humanos ( )
4. No motivan a trabajadores ( )
5. Ausencia capacitación recursos humanos ( )
11. ¿Usted cree que dadas las actuales circunstancias que viene afectando al país se hace necesario que el sector empresarial deba buscar desarrollo profesional de los recursos humanos?
1. Sí ( )
2. No ( )
12. ¿Por qué razón es importante el desarrollo profesional en las empresas comerciales?
1. Facilita la promoción interna ( )
2. Prepararse nuevas responsabilidades ( )
3. Buscar continuidad organizacional ( )
4. Socializa al personal ( )



13. ¿Qué es lo que usted toma en cuenta para lograr el desarrollo gerencial de sus recursos humanos?
1. Experiencia laboral ( )
  2. Programas internos ( )
  3. Conferencias y/o seminarios externos ( )
- Justifique alternativa elegida:
14. ¿En el último año el personal de la empresa ha sido capacitado de manera periódica?
1. Sí ( )
  2. No ( )
15. Hasta el momento cuál cree usted que es el desempeño de los ejecutivos de la empresa?
1. Excelente ( )
  2. Bueno ( )
  3. Regular ( )
  4. Malo ( )
  5. Muy Malo ( )
16. ¿Usted, como profesional ha establecido estrategias en su desarrollo personal?
1. Si ( )
  2. No ( )
17. ¿Para Ud., el puesto o cargo que ocupa actualmente, fue asignado siguiendo un plan en la empresa?
1. Sí ( )
  2. No ( )
  3. No precisa ( )

Anexo N° 3: BASE DE DATOS

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17
1	1	4	5	1	3	5	4	3	1	4	1	1	1	1	1	1	2
2	1	5	4	2	1	2	2	2	2	3	1	2	3	1	3	2	1
3	3	5	2	1	2	4	3	1	3	2	1	3	2	2	2	1	2
4	2	2	5	1	1	2	2	3	2	1	2	1	3	1	1	2	1
5	1	1	4	2	3	1	4	2	3	3	1	2	1	1	3	1	1
6	1	2	2	1	2	1	3	1	2	1	1	1	3	1	2	2	2
7	2	4	3	2	1	2	2	3	2	2	2	3	2	2	4	1	1
8	1	4	3	2	1	2	4	3	3	1	1	3	1	1	2	2	1
9	1	4	4	2	3	5	1	2	3	3	1	2	2	1	3	1	1
10	2	2	2	1	2	4	2	2	1	3	1	1	3	1	1	1	2
11	3	4	3	1	1	2	3	2	2	4	1	1	3	1	2	2	1
12	2	2	2	2	3	1	3	3	3	5	1	1	2	2	4	1	1
13	1	1	5	1	1	2	2	3	2	4	2	2	3	1	3	2	2
14	2	4	3	2	2	4	4	1	1	2	1	1	3	1	3	2	1
15	1	1	2	1	3	5	1	3	2	1	1	1	3	1	2	1	1
16	3	4	4	1	1	2	2	3	3	4	1	3	3	2	1	1	1
17	2	2	2	2	1	1	4	3	2	3	2	2	2	1	1	2	2
18	1	3	3	1	3	4	2	3	1	1	1	1	1	1	3	2	1
19	2	1	2	1	1	2	2	1	2	3	1	3	1	1	2	1	1
20	5	4	4	2	2	1	4	2	2	4	1	3	3	1	1	1	2
21	1	4	2	1	3	4	4	3	2	5	1	1	2	1	3	2	3
22	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	1	2	1	1	3	2	1
23	3	3	2	2	2	1	2	2	3	5	1	1	3	1	2	2	2
24	5	4	4	1	3	4	3	1	2	4	2	1	2	2	4	1	1
25	2	4	5	1	1	2	1	3	2	3	1	1	3	1	3	1	3
26	5	4	2	2	1	5	2	3	3	4	1	2	1	1	2	1	2
27	1	1	5	2	3	4	4	3	1	1	1	1	2	1	1	2	1
28	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	2	2	3	1	3	2	2
29	3	4	3	2	1	4	2	2	1	1	1	3	3	1	1	1	3
30	5	4	2	1	3	1	3	2	2	4	1	1	2	1	2	1	1
31	2	3	3	1	2	4	2	1	1	4	1	2	1	1	3	2	2
32	1	1	4	2	1	4	4	3	3	3	1	3	2	1	2	1	1
33	5	4	5	1	2	2	2	3	3	5	1	1	3	2	4	1	2

34	2	2	2	1	3	1	3	3	3	3	1	1	1	1	3	2	1
35	1	4	3	2	1	4	2	1	2	2	1	2	2	2	3	1	3
36	5	4	4	2	3	2	4	2	1	5	1	3	3	1	2	1	1
37	2	3	2	2	2	4	2	3	2	3	2	1	2	1	1	1	3
38	3	3	5	1	3	4	1	3	1	4	1	2	3	1	3	2	2
39	1	2	2	1	1	2	2	3	3	1	1	3	2	1	2	1	1
40	2	4	3	2	1	5	4	1	2	1	2	1	3	1	1	2	1
41	5	4	4	2	1	2	4	1	1	3	1	2	1	1	3	1	2
42	2	3	2	2	2	5	2	2	2	4	1	1	3	2	2	2	1
43	5	4	5	2	2	2	4	2	1	3	1	3	1	1	1	1	1
44	1	4	4	1	2	2	3	2	2	1	1	3	2	1	3	1	1
45	2	2	2	2	1	1	2	1	3	5	1	1	3	2	2	2	2
46	3	4	3	1	1	4	2	2	2	2	1	2	3	1	1	1	2
47	1	1	5	2	1	4	3	3	3	4	1	1	1	1	3	1	1
48	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	1	3	2	1	2	2	1
49	1	1	4	1	1	5	1	3	1	3	2	1	3	1	4	2	2
50	3	4	3	2	1	5	4	3	2	5	1	3	2	1	3	1	3
51	1	2	2	1	1	2	2	2	3	4	1	1	2	1	2	1	1
52	5	4	4	1	1	4	2	3	1	3	1	1	3	1	3	2	2
53	5	4	4	1	1	2	2	3	2	4	2	3	3	1	1	2	1
54	1	4	5	2	2	5	4	3	1	1	1	1	3	1	2	1	3
55	2	3	2	2	1	4	4	1	2	3	1	2	3	2	3	1	2
56	3	4	3	2	1	1	2	3	2	3	1	1	3	1	1	2	1
57	1	4	4	1	1	4	2	1	2	4	1	3	1	2	2	2	3
58	1	1	2	2	2	2	4	3	3	5	1	1	3	1	4	1	1
59	5	4	5	2	1	5	1	3	3	2	1	3	2	1	2	1	2
60	3	3	2	2	1	1	4	3	3	1	1	2	3	1	3	2	3
61	1	1	4	1	2	4	2	2	2	3	1	1	2	1	4	2	1
62	5	4	5	1	1	2	3	2	2	4	2	3	3	1	1	1	2
63	1	1	4	2	2	5	3	2	2	3	1	3	1	1	3	2	1
64	3	4	5	2	1	4	1	1	1	5	1	1	3	1	3	1	3
65	1	1	2	2	1	5	2	3	3	3	1	3	3	1	2	1	2
66	5	3	3	1	1	2	1	2	3	5	1	1	2	1	1	2	1
67	1	1	4	2	1	4	1	1	2	4	2	2	2	2	2	1	3
68	3	1	2	2	2	5	2	3	2	2	1	3	2	1	1	1	2

69	5	4	5	2	1	5	2	3	2	4	1	1	3	2	3	2	1
70	1	1	4	1	1	2	4	3	3	1	1	3	3	1	3	1	3
71	1	1	4	2	3	4	2	2	1	3	1	3	1	1	2	2	1
72	5	3	2	2	1	3	3	3	2	3	1	3	2	1	4	1	3
73	3	1	2	2	1	1	2	3	3	5	1	2	3	1	3	1	1
74	1	4	3	2	1	3	4	3	2	2	1	1	3	1	2	2	3
75	5	4	5	2	3	4	2	2	2	4	1	2	3	1	1	1	3
76	1	1	2	2	3	1	2	1	3	4	1	3	2	1	3	2	1
77	1	4	4	1	1	3	3	3	3	3	1	1	3	1	2	1	3
78	5	3	2	2	1	5	2	3	3	3	1	3	3	1	3	1	1
79	3	4	3	1	1	4	2	3	3	1	2	1	1	2	2	2	3
80	1	1	4	2	3	3	2	3	2	3	1	3	1	1	4	1	1
81	5	1	3	1	3	1	1	3	2	3	1	1	2	2	3	2	3
82	3	1	2	2	1	3	2	3	2	5	1	3	3	1	2	1	1
83	1	4	3	2	1	4	2	3	1	3	2	1	1	1	3	2	3
84	1	3	2	2	3	3	2	1	3	3	1	3	2	1	2	1	1
85	5	4	4	2	1	5	4	3	3	4	1	2	1	1	1	2	3
86	3	1	2	2	1	5	2	2	2	3	1	3	2	1	3	2	1
87	1	4	3	1	3	3	2	2	2	4	1	1	2	1	2	1	1
88	1	1	4	2	1	3	2	2	3	3	1	1	3	1	4	2	3
89	5	4	5	2	1	4	1	3	2	1	1	2	2	2	3	1	1
90	3	3	2	2	3	3	2	2	1	5	1	1	3	1	2	2	1
91	1	1	5	1	1	3	2	1	2	1	1	3	2	2	4	2	3
92	1	4	3	2	1	1	2	3	2	3	1	1	1	1	2	1	1
93	5	1	2	1	3	3	2	3	3	5	2	3	3	1	3	1	3
94	3	4	4	2	1	1	4	3	1	3	1	1	3	1	2	2	1
95	5	4	5	1	1	1	2	2	2	4	1	3	1	1	3	2	3
96	1	1	2	2	1	3	2	2	1	3	1	1	3	1	1	1	1
97	3	1	2	2	3	1	2	2	1	4	1	3	3	1	2	1	3
98	5	4	4	2	1	1	2	3	2	3	1	1	3	1	4	2	1
99	1	4	3	1	1	3	2	2	1	1	1	3	1	1	2	1	3
100	1	1	5	1	1	1	3	3	3	5	1	3	1	1	2	2	3
101	5	4	5	2	3	1	2	3	2	4	1	1	3	2	4	1	3
102	1	4	2	2	1	3	1	1	3	4	1	1	3	1	3	1	1
103	1	1	1	2	3	5	2	1	3	4	1	3	1	2	1	2	3
104	5	4	5	1	1	5	2	3	2	3	1	3	3	1	3	1	1

105	3	1	2	2	3	3	1	3	1	5	1	1	1	1	3	2	1
106	1	4	3	2	1	1	2	1	2	3	1	3	1	1	4	2	3
107	5	4	5	2	1	1	1	2	3	1	1	3	3	1	3	1	1
108	4	1	2	2	3	3	2	3	2	3	1	1	1	1	2	2	1
109	1	4	5	1	1	3	2	2	3	3	1	3	3	1	2	1	3
110	5	1	1	2	1	5	3	2	2	1	1	1	3	1	1	2	1
111	1	1	2	2	1	5	2	3	3	1	1	3	1	1	1	1	3
112	4	4	3	1	3	1	2	1	2	4	1	4	3	1	2	1	3
113	5	4	5	2	1	3	2	3	2	5	1	1	3	1	3	2	1
114	1	1	2	2	1	1	2	3	2	4	1	1	1	2	4	1	1
115	1	1	3	2	3	1	2	1	1	5	1	4	3	1	2	1	3
116	5	4	5	1	3	3	2	3	3	1	1	1	3	1	4	2	3
117	4	4	5	1	1	1	2	1	2	4	1	4	1	1	3	1	1
118	1	1	2	2	1	5	2	3	1	1	1	4	1	1	2	1	3
119	5	4	1	2	1	5	2	3	2	4	1	1	3	1	1	1	1
120	1	4	2	2	1	3	2	1	1	1	1	1	3	1	3	2	3
121	4	1	5	2	3	1	2	3	2	5	1	1	1	1	2	1	3
122	1	4	3	1	1	1	3	1	1	4	1	4	3	1	3	1	1
123	5	4	5	1	1	3	2	3	3	5	1	1	3	1	4	2	3
124	1	1	2	2	3	1	2	2	2	1	1	1	3	1	2	1	3
125	4	1	1	1	1	3	4	3	1	4	1	4	1	1	4	1	1
126	5	4	5	2	3	1	2	1	2	5	1	1	3	1	3	2	1
127	4	4	5	2	1	1	1	3	2	1	1	1	3	1	2	1	3
128	1	1	2	2	1	3	2	3	3	1	1	4	3	1	4	2	3
129	1	4	1	1	3	5	3	1	2	4	1	1	3	1	2	1	3
130	5	4	1	2	1	3	2	3	1	4	1	1	1	1	3	1	1
131	4	1	3	1	1	5	1	3	2	5	1	4	3	1	4	2	1
132	1	1	2	2	3	3	2	2	3	1	1	1	1	1	3	1	1
133	1	4	5	1	3	1	4	3	3	5	1	1	1	1	4	1	3
134	4	4	5	2	1	4	2	3	3	1	1	4	3	1	3	2	1
135	1	1	2	2	1	1	1	3	3	4	1	1	3	1	3	1	1
136	5	1	2	1	3	4	2	3	1	4	1	1	3	1	4	1	3
137	4	4	1	1	3	1	2	3	3	4	1	1	1	1	3	1	1
138	1	1	1	2	1	1	2	3	3	5	1	4	3	1	3	1	3
139	1	4	5	1	1	4	2	1	1	1	1	1	3	1	3	1	1
140	4	5	3	2	1	1	2	3	3	4	1	1	3	1	3	1	3
141	1	4	2	1	1	4	1	3	1	4	1	1	1	1	1	1	3
142	5	4	1	2	3	4	2	3	3	4	1	4	3	1	3	1	1
143	1	1	1	1	1	1	2	3	3	4	1	1	3	1	4	1	1
144	1	4	5	2	3	5	2	3	1	1	1	1	3	1	3	1	1
145	5	4	1	1	3	4	2	3	1	5	1	1	1	1	3	1	3
146	1	1	3	1	1	1	1	1	3	4	1	1	3	1	1	1	3
147	1	4	5	1	1	5	2	3	3	5	1	4	3	1	3	1	1

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17
1 = S	1 = P	1 = B	1 = R	1 = Si	1 = G	1 = D	1 = T	1 = C	1 = P	1 = Si	1 = F	1 = E	1 = Si	1 = E	1 = Si	1 = Si
2 = A	2 = O	2 = R	2 = R	2 = N	2 = G	2 = E	2 = E	2 = B	2 = Es	2 = N	2 = P	2 = P	2 = N	2 = B	2 = N	2 = N
3 = Ev	3 = D	3 = Reclutarlos d			3 = P	3 = M	3 = H	3 = C	3 = Contra			3 = B	3 = Confer		3 = Regula	3 = N
4 = L	4 = C	4 = Reclutarlos f			4 = P	4 = Motiva		4 = P	4 = No mo			4 = Socializa al p		4 = Malo		
5 = Hay ma	5 = Solicitarlo a				5 = Funcionamiento i				5 = Ausenia capacitación re				5 = Muy malo			

### IMPORTANCIA DE LA ADMIISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

		f	%
P1	Selecciona al hombre ideal	63	42.9
	Apoya a la gestión	18	12.2
	Evita improvisaciones	20	13.6
	La organización alcanza madurez	10	6.8
	Hay manejo técnico recursos humanos	36	24.5
		147	100.0

### FUNCIÓN DESTACADA EN RECURSOS HUMANOS

		f	%
P2	Planificación	47	32.0
	Organización	11	7.5
	Formación equipos de trabajo	13	8.8
	Dirección	21	14.3
	Control	45	30.6
	Todas las anteriores	10	6.8
		147	100.0

### LO IDEAL EN EL RECLUTAMIENTO DE GERENTES

		f	%
P3	Buscar personas de confianza	11	7.5
	Realizar análisis de puestos	48	32.7
	Reclutarlos dentro de la organización	28	19.0
	Reclutarlos fuera de la organización	25	17.0
	Solicitarlo a los centros de evaluación	35	23.8
		147	100.0

### EL RECLUTAMIENTO DE GERENTES

		f	%
P4	Reclutamiento general	59	40.1
	Reclutamiento especializado	88	59.9
		147	100.0

### LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN DE GERENTES

		f	%
P5	Si	86	58.5
	No	20	13.6
	Desconoce	41	27.9
		147	100.0

### MOTIVOS INFLUYENTES EN EL DESARROLLO DE EMPRESAS

		f	%
P6	Gerentes mal seleccionados	39	26.5
	Gerentes deficientes capacitados	24	16.3
	Predominan aspectos familiares	25	17.0
	Planificación deficiente	32	21.8
	Funcionamiento irregular	27	18.4
		147	100.0

### EL GERENTE Y SUS OBJETIVOS EN LA ORGANIZACIÓN

		f	%
P7	Desarrollo profesional del personal	20	13.6
	Evaluar el desempeño	86	58.5
	Movilizar técnicamente recursos humanos	17	11.6
	Motivar al personal	24	16.3
		147	100.0

### RECURSO IMPORTANTE PARA EL GERENTE

		f	%
P8	Tecnológicos	30	20.4
	Económicos	36	24.5
	Humanos	81	55.1
		147	100.0

### SIGNIFICADO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

		f	%
P9	Cumple actividad mediadora	34	23.1
	Busca eficiencia y eficacia empresarial	62	42.2
	Contribuyen medios para lograr objetivos personales	51	34.7
		147	100.0



### RAZONES SOBRE FRACASOS DE GERENTES

		f	%
P10	Planeamiento	30	20.4
	Estructuración de organigramas	10	6.8
	Contratación equivocada de recursos humanos	38	25.9
	No motivan a trabajadores	43	29.3
	Ausencia capacitación recursos humanos	26	17.7
		147	100.0

### DESARROLLO PROFESIONAL DE RECURSOS HUMANOS

		f	%
P11	Si	132	89.8
	No	15	10.2
		147	100.0

### EL DESARROLLO PROFESIONAL EN EMPRESAS INDUSTRIALES

		f	%
P12	Facilita la promoción interna	73	49.7
	Prepararse nuevas responsabilidades	20	13.6
	Buscar continuidad organizacional	42	28.6
	Socializa al personal	12	8.2
		147	100.0

### DESARROLLO GERENCIAL DE RECURSOS HUMANOS

		f	%
P13	Experiencia laboral	39	26.5
	Programas internos	30	20.4
	Conferencias y/o seminarios externos	78	53.1
		147	100.0

### LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA

		f	%
P14	Si	127	86.4
	No	20	13.6
		147	100.0

### DESEMPEÑO DE LOS EJECUTIVOS EN LA EMPRESA

		f	%
P15	Excelente	26	17.7
	Bueno	43	29.3
	Regular	55	37.4
	Malo	23	15.6
	Muy malo	0	0.0
		147	100.0

### ESTRATEGIAS EN SU DESARROLLO PERSONAL

		f	%
P16	Si	88	59.9
	No	59	40.1
		147	100.0

### LA ASIGNACIÓN DEL CARGO Y EL PLAN DE LA EMPRESA

		f	%
P17	Si	74	50.3
	No	23	15.6
	No precisa	50	34.0
		147	100.0

Hipótesis para la prueba de normalidad

H<sub>0</sub>: Datos se aproximan a la distribución normal ( $p \geq \alpha$ )

H<sub>1</sub>: Datos no se aproximan a la distribución normal ( $p < \alpha$ )

#### Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
V1	,195	17	,002	,852	17	,000
V2	,136	17	,015	,935	17	,034

a. Corrección de significación de Lilliefors

## ANEXO 4: VALIDACION DE JUICIOS DE EXPERTOS

### INSTRUMENTO DE OPINIÓN DE EXPERTOS

Datos generales:

APELLIDOS Y NOMBRES DEL INFORMANTE	CARGO E INSTITUCIÓN DONDE LABORA	NOMBRE DEL INSTRUMENTO	AUTOR (ES) DEL INSTRUMENTO
TORRES QUIROZ ALMINTOR	DOCENTE FCA-UNAC		DANIEL FERNANDO TORRES CARRERA
Título del Estudio:			
Título: <b>LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA EL DESARROLLO DEL PERSONAL EN LA EMPRESAS INDUSTRIALES DE LIMA METROPOLITANA EN EL AÑO 2022</b>			

ASPECTOS DE VALIDACIÓN Coloque X el porcentaje, según intervalo

INDICADORES: Criterios	DEFICIENTE 00-20%				REGULAR 21-40%				BUENA 41-60%				MUY BUENA 61-80%				EXCELENTE 81-100%				SUB TOTAL	
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95		100
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95		100
1. CLARIDAD: Está formulado con lenguaje apropiado.															X							
2. OBJETIVIDAD: Está expresado en conductas o actividades observables en una organización.																	X					
3. ACTUALIDAD: Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.																	X					
4. ORGANIZACIÓN: Existe una organización lógica coherente.																X						
5. SUFICIENCIA: Comprende los aspectos (indicadores, subtemas, dimensiones en cantidad y calidad).																	X					
6. INTENCIONALIDAD: Adecuado para valorar la influencia de la VI en la VD o la relación entre variables, con determinados sujetos y contexto.														X								
7. CONSISTENCIA: Basado en aspectos teórico - científicos.																	X					
8. COHERENCIA: Entre los índices, indicadores y las dimensiones.														X								
9. METODOLOGÍA: La estrategia responde al propósito del diagnóstico.																	X					

BELLAVISTA 07/12/2023	19225789		997025003
Lugar y Fecha	DNI N°	Firma del experto	Teléfono

**OPINIÓN**

**DE APLICABILIDAD**

Coloque X en el recuadro, según corresponda.

Procede su aplicación, sin modificaciones.

Procede su aplicación, previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan.

No procede su aplicación.

X



TÍTULO DE TESIS: "LA GESTIÓN DE RECURSOS

HUMANOS PARA EL DESARROLLO DEL PERSONAL EN LAS EMPRESAS INDUSTRIALES  
DE LA METROPOLITANA DE AÑO 2022"  
JUICIO DE EXPERTO

- 1.- La opinión que usted brinda es personal y sincera  
2.- Marque con un aspa (X) dentro del cuadro de validación solo una vez por cada criterio, el que usted  
considere su opinión sobre el cuestionario  
1: Muy malo 2: Malo 3: Regular 4: Bueno 5: Muy bueno

Muchas gracias por su respuesta

No	CRITERIOS	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
1	<b>Claridad</b> Esta formulado con lenguaje apropiado y comprensible					X
2	<b>Objetividad</b> Permite medir hechos observables					X
3	<b>Actualidad</b> Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología				X	
4	<b>Organización</b> Presentación Ordenada					X
5	<b>Suficiencia</b> Comprende los aspectos en cantidad y calidad				X	
6	<b>Pertinencia</b> Permite conseguir datos de acuerdo a objetivos				X	
7	<b>Consistencia</b> Permite conseguir datos basados en modelos teóricos					X
8	<b>Coherencia</b> Hay coherencia entre las variables, indicadores e ítems					X
9	<b>Metodología</b> La estrategia responde al propósito de la investigación					X
10	<b>Aplicación</b> Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente				X	

Apellidos y nombres del Juez experto:

Firma:   
No Celular:   
Grado Académico del Juez Experto:   
ESTRUCTURA: METODOLÓGICO



TITULO DE TESIS - "LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS  
PARA EL DESARROLLO DEL PERSONAL EN LAS EMPRESAS INDUSTRIALES DE  
LIMA METROPOLITANA EN EL AÑO 2022"


**JUICIO DE EXPERTO**

- 1.-La opinión que usted brinda es personal y sincera  
2.-Marque con un aspa (X) dentro del cuadro de validación solo una vez por cada criterio, el que usted considere su opinión sobre el cuestionario  
1: Muy malo 2: Malo 3: Regular 4: Bueno 5: Muy bueno

Muchas gracias por su respuesta

No	CRITERIOS	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
1	<b>Claridad</b> Esta formulado con lenguaje apropiado y comprensible					X
2	<b>Objetividad</b> Permite medir hechos observables				X	
3	<b>Actualidad</b> Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología					X
4	<b>Organización</b> Presentación Ordenada					X
5	<b>Suficiencia</b> Comprende los aspectos en cantidad y calidad					X
6	<b>Pertinencia</b> Permite conseguir datos de acuerdo a objetivos					X
7	<b>Consistencia</b> Permite conseguir datos basados en modelos teóricos				X	
8	<b>Coherencia</b> Hay coherencia entre las variables, indicadores e ítems					X
9	<b>Metodología</b> La estrategia responde al propósito de la investigación					X
10	<b>Aplicación</b> Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente				X	

Apellidos y nombres del Juez experto:

Firma:   
No Celular:  
Grado Académico del Juez Experto:  
Dra. Verónica Espinoza Carrasco  
ESPECIALIDAD: ESTADÍSTICA